

Київ 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Фатєєвої Вікторії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація управлінських процесів на підприємстві»
керівник кваліфікаційної роботи Володимир ЗАСАНСЬКИЙ д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Статстичні матеріали, звіти підприємств,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. розкрити сутність організації управлінських процесів; Проаналізувати різні теоретичні підходи до даного питання.

Розділ 2 розкрити сутність та принципи формування системи управлінських процесів на підприємстві;

- розглянути особливості управлінських процесів на підприємстві в сучасних умовах.

Розділ 3 розробити напрями адаптації системи управлінських процесів на підприємстві до зовнішніх кризових умов;

- запропонувати шляхи вдосконалення системи управлінських процесів на підприємстві;

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

1. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційно-правова управлінських процесів на підприємстві.

2. Основна інформація про управлінських процесів
3. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності.
5. Ефективність управлінських процесів
9. Характеристика запропонованих заходів.
10. Економічне обґрунтування доцільності управлінських процесів.

6. Дата видачі завдання «25» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	25.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	15.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	05.12.2024	
6	Висновки	09.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	16.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	20.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вікторія ФАТЄЄВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Організація управлінських процесів на підприємстві» містить 102 сторінок, 15 таблиць, 23 рисунки. Перелік посилань нараховує 60 найменування.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації управлінських процесів на підприємстві

Об'єктом дослідження є управлінські процеси.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до забезпечення розвитку системи удосконалення організації управлінських процесів на підприємстві.

Методи дослідження: методи теоретичного пізнання; методи економічного й статистичного аналізу; абстрактно-логічні методи.

У першому розділі Теоретичні основи управління підприємством розглядається сутність та принципи формування системи управління підприємством, особливості побудови системи управління підприємством.

У другому розділі аналіз ефективності системи управління підприємством в умовах кризи. У третьому розділі розкриваються шляхи адаптації системи управління тов «кернел» до сучасних кризових умов

КЛЮЧОВІ СЛОВА. УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, ПЕРСОНАЛ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, ПРИБУТОК, ЕКСПОРТ.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .

1.1. Сутність та принципи формування системи управління підприємством

1.3. Особливості побудови системи управління підприємством сучасних умовах

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства

2.3. Оцінювання поточної системи управління підприємством та її основні проблеми

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ» ДО СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВ

3.1. Адаптація системи управління підприємством до зовнішніх кризових умов

Організаційне забезпечення процесу адаптації

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Моделі управління важливі на всіх стадіях розвитку підприємств і можуть активізуватися у складних та невизначених ситуаціях, проте наростання проблем, що призводять до закриття бізнесу, підтвердили відсутність адекватних стратегій антикризового управління, адже підприємства залежать від покупців, постачальників, співробітників. Тому в умовах тимчасового призупинення бізнес-процесів, включаючи збої в логістиці, що викликано військовою агресією РФ в Україні, вітчизняний бізнес стикається зі значними локальними кризами. Вплив економічної та політичної невизначеності на вітчизняний бізнес суттєвий, підприємства змушені адаптуватися під ці умови різними шляхами, зокрема - адаптацією системи управління підприємством.

У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність у формуванні та вдосконаленні методів та механізмів управління вітчизняними підприємствами, включаючи протидію кризовим явищам та оцінку результативності їх застосування на різних стадіях розвитку підприємств, включаючи об'єктивну необхідність оптимізації системи управління бізнесом, з урахуванням актуальності вирішення завдань виживання за умов подолання негативного впливу кризових явищ в Україні.

Наукова розробленість теми дослідження. Питання формування системи управління підприємством стали предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, напрями формування та удосконалення системи управління підприємством досліджували такі науковці: Джур О.Е., Шулякова А.С. [18], Бабчинська О.І., Браніцька К.В. [4], Герасименко Л.І. [12], Гудченко Т.О. [15], Лазарева Н.О. [30], Малий І.Р., Нагорна І.І. [31], Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. [32], Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. [34] та ін. Проте в сучасних умовах, в яких знаходяться та функціонують вітчизняні підприємства, зокрема - агресії РФ проти України, вітчизняні підприємства потребують розроблення напрямів максимального підвищення ефективності системи

менеджменту, аби вистояти та вижити в складних умовах.

Завдання дослідження наступні:

- розкрити сутність та принципи формування системи управління підприємством;
- навести характеристику криз, їх види, причини, негативні наслідки;
- розглянути особливості побудови системи управління підприємством в умовах кризи;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства;
- здійснити оцінювання поточної системи управління підприємством та виявити її основні проблеми;
- навести напрями адаптації системи управління підприємством до зовнішніх кризових умов;
- запропонувати шляхи організаційного забезпечення процесу адаптації;
- навести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємствами в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до забезпечення розвитку системи управління.

Методами дослідження є наступні:

- методи теоретичного пізнання (при розкритті теоретичних засад управління підприємством в умовах кризи);
- методи економічного й статистичного аналізу, які застосовувалися при проведенні дослідження ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства та визначенні ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління підприємством в умовах кризи;
- абстрактно-логічні методи (для формулювання висновків проведеного дослідження).

Практичне значення дослідження визначено розробленими напрямами

підвищення ефективності управління ТОВ «Кернел» в умовах воєнного стану в Україні.

Структура дослідження. Матеріали дослідження викладено на 50 аркушах, представлено у 15 таблицях та на 23 рисунках. Джерельна база налічує 60 джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та принципи формування системи управління підприємством

Система управління підприємством не є таким же матеріальним об'єктом, як основні виробничі фонди, грошові кошти, фінансові вкладення. Її можна дослідити, аналізуючи результати діяльності індивідів, що утворюють підприємство. Ці результати можна поділити на три складові:

а) стан та тенденції зміни функціональних характеристик підприємства або вихідних параметрів (виручка, активи, прибуток тощо);

б) стан та тенденції зміни структурних характеристик підприємства (операційна модель, система управління та ін.);

в) результати діяльності з розвитку підприємства (філософія управління, виконання стратегічних цілей, розвиток персоналу та ін.) [18, с. 57].

Якість системи управління відбивається на поведінці підприємства як системи, на результатах його діяльності, на зростанні показників ефективності. Якщо підприємство перебуває у стані кризи, навіть за умов несприятливої економічної кон'юнктури його причини слід шукати у системі управління. Важливо розуміти, що саме системна побудова і організація управління в компанії дають результати, а не лише ресурси, доступні і порівняно недорогі, а ефективність системи управління малою мірою залежить від матеріальних факторів. Звичайно, лише велика компанія може залучити досвідчених керівників та кваліфікованих спеціалістів, але важливо розуміти і те, що навіть висококваліфікований управлінський персонал, дорогі інформаційні системи, сучасні системи телекомунікацій не здатні дати хорошого результату, якщо не налаштована вся система управління, всі її компоненти, всі управлінські бізнес-процеси.

Розуміння системи управління підприємством будується на визначенні

управління підприємством як процесу встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованої поведінки окремих індивідів та їх груп, що утворюють підприємство як єдине ціле [31, с. 92]. Призначення системи управління - оцінка стану підприємства, вироблення та реалізація керуючого впливу. У широкому розумінні система управління необхідна для виконання функцій управління у всіх підрозділах, бізнес-процесах та проектах.

Функції системи управління полягають у наступному:

1. Формування умов самоорганізації індивідів:

- розробка та впровадження управлінської, фінансової, правової та організаційно-функціональної структур;
- розподіл функцій управління між індивідами;
- регламентація основних та допоміжних бізнес-процесів;
- встановлення порядку та форм повноважень й відповідальності окремих індивідів та їх груп, у тому числі - вищого керівництва;
- визначення критеріїв та порядку оцінки діяльності окремих індивідів та їх груп;
- визначення порядку оплати праці, форм матеріального та нематеріального стимулювання;
- встановлення системи цінностей, норм поведінки, внутрішньофірмових стандартів, традицій, звичаїв[4, с. 41].

2. Визначення ключової ідеї діяльності:

- формулювання сутності, призначення підприємства для внутрішніх та зовнішніх учасників;
- визначення цільових груп клієнтів, підходу до роботи з ними;
- формування портфеля стратегічних груп товарів;
- встановлення ключових напрямів розвитку підприємства загалом та його найважливіших підрозділів;
- визначення фірмового стилю, включаючи зображення торгової марки, корпоративну символіку.

3. Цілепокладання для усього підприємства, його підрозділів, а також для кожного бізнес-процесу або проекту:

- формулювання місії та бачення майбутнього;
- встановлення генеральної мети, стратегічних цілей та завдань;
- формування системи довгострокових та короткострокових цілей та завдань для підрозділів, бізнес-процесів, проектів або окремих індивідів;
- визначення критеріїв оцінки досягнення цілей та завдань.

4. Створення системи планування виконання цілей та завдань:

- стратегічне планування;
- оперативне планування;
- планування та управління проектами;
- інвестиційне проектування;
- оперативно-календарне планування;
- виробниче планування[15, с. 103].

5. Організація виконання планів та проектів:

- встановлення порядку пошуку та аналізу управлінських проблем;
- розробка та реалізація механізму підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень;
- організація внутрішнього документообігу;
- формування та видача планово-контрольних завдань;
- координація діяльності індивідів та їх груп у рамках підрозділів, бізнес-процесів або проектів;
- впровадження автоматизованих систем управління виробництвом або технологічними процесами;
- управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

6. Встановлення зворотного зв'язку:

- оцінка виконання довгострокових та короткострокових цілей та завдань, планів та проектів;
- контроль за термінами та якістю виконання планово-контрольних завдань, виробничий облік;
- управлінський облік та управлінська звітність;
- організація та здійснення внутрішнього контролю, внутрішнього

аудиту;

- впровадження корпоративних інформаційних систем;
- оцінка якості систем, процесів, товарів [28, с. 109].

Система управління - це комплекс діючих та обов'язкових виконання формальних правил і процедур, які визначають:

- а) сутність, умови та порядок самоорганізованої діяльності індивідів та їх груп, що утворюють підприємство;
- б) порядок встановлення та зміни ключової ідеї діяльності підприємства в цілому та для його основних підрозділів;
- в) процес цілепокладання для підприємства в цілому, його підрозділів, бізнес-процесів, проектів та окремих індивідів (груп індивідів);
- г) сутність та порядок планування для підприємства в цілому, його підрозділів, окремих бізнес-процесів та проектів;
- д) процес організації виконання планів та проектів;
- е) сутність, характер і порядок контролю за діяльністю підприємства, його підрозділів, бізнес-процесів, проектів та окремих індивідів [44, с. 4].

Еволюція бізнес-моделей вимагає розробки алгоритму формування системи управління, який включає наступні елементи:

- а) об'єкт управління (ланцюжка створення цінності);
- б) суб'єкт управління, який впливає на об'єкт управління з допомогою таких інструментів, як цілі, управлінські рішення, стратегія, процеси управління, регламенти, організаційні структури управління, ризики, показники [37, с. 103].

Побудова архітектури системи управління для підприємства передбачає виконання таких дій:

- ідентифікація проектів;
- проектування об'єкта управління;
- постановка цілей, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та підвищення вартості бізнесу;
- визначення показників, що дозволяють виміряти рівень досягнення

цілей;

- визначення одиниць вимірювання показників;
- розрахунок поточних значень показників;
- визначення планових значень показників;
- формування заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети;
- ідентифікація та оцінка ризиків, спрямованих на досягнення

поставлених цілей;

- розробка заходів щодо мінімізації ризиків;
- визначення моделі бізнес-процесів верхнього рівня;
- декомпозиція бізнес-процесів;
- визначення трудомісткості реалізації процесів;
- побудова організаційної структури управління;
- розробка регламентів діяльності .

Проведемо моделювання системи управління підприємством з урахуванням технологій процесно-проектного підходу. Спочатку необхідно визначити взаємозв'язок власників компанії та найманих менеджерів. Власники компанії вибудовують відносини з найманим керівником та визначають галузі відповідальності. Наприклад, за стратегічне управління компанією відповідають власники, а за поточні операційні питання відповідальним вважається керівник. За реалізацію заходів щодо ризиків у жовтій зоні (зелена зона - низька ймовірність настання, жовтий рівень - середня ймовірність, а червона - висока) відповідає генеральний директор, але він не візьме на себе відповідальність, якщо ризик переміститься до червоної зони. У цьому випадку рішення щодо необхідних заходів прийматимуть власники.

Інформування власників бізнесу про стан діяльності компанії має здійснюватися мінімум із двох джерел. Перше джерело - звіти, які надаються найманими менеджерами. Вони повинні містити значення показників системи управління і навіть стану ризиків. Достовірність цих звітів має підтверджуватись інформацією з бази даних компанії (друге джерело), яка виводиться на панелі управління власників бізнесу. Подібна інформація

акумулюється за допомогою сучасних технічних засобів, залежно від того, відомості про які показники потрібні власникам. Таку інформацію власники повинні отримувати безпосередньо з інформаційної системи компанії, минаючи її обробку менеджерами, оскільки інакше не завжди вдасться побачити достовірні дані [12 с. 26].

Менеджмент компанії впливає на об'єкт управління за допомогою управлінських рішень через процеси управління, ефективність яких залежить від їх трудомісткості та вартості, а також одержуваного результату. Усі процеси у компанії мають бути регламентовані, щоб кожен співробітник розумів, як реалізується той чи інший процес та які результати мають бути одержані на виході.

Для виконання основних бізнес-процесів потрібні відповідні процеси забезпечення. Вони безпосередньо не створюють цінність для клієнта, але без них неможлива реалізація основних бізнес-процесів. Реалізація бізнес- процесів має бути спрямована на досягнення поставленої мети. Показники, і навіть заходи, створені задля їх досягнення, формують стратегію компанії. Ці заходи фактично є процесами та проектами компанії[30, с. 11].

При розробці стратегії необхідно враховувати ризики реалізації заходів для досягнення цілей, а також визначати дії, які необхідні у разі настання несприятливих подій. Постановка цілей здійснюється згідно з принципом SMART, який залишається найбільш зрозумілим та логічним інструментом формулювання, що передбачає конкретизацію цілей. Для кожної мети можуть бути обрані один або кілька показників, що дозволяють виміряти рівень досягнення мети. Відповідно, потрібно вибрати одиницю виміру показників, визначити поточні та планові значення. Показники фінансової перспективи повинні відповідати даним бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати компанії.

У показниках клієнтської перспективи мають простежуватись логічні зв'язки з фінансовими показниками. У перспективі мають бути представлені цілі модернізації бізнес-процесів, що реалізуються в компанії. Наприклад, мета

«удосконалення процесів виробництва з допомогою впровадження інноваційних технологій» передбачає наявність бізнес-процесу «виробництво у компанії»[19, с. 25].

У ході навчання та розвитку вказуються цілі, пов'язані з підвищенням рівня кваліфікації персоналу, його диференціацією, побудовою ефективної системи мотивації, а також із регламентацією, автоматизацією, роботизацією діяльності та впровадженням інноваційних технологій. Заходи, спрямовані на досягнення цілей - це ті проекти та бізнес-процеси, які реалізує компанія, щоб досягти поставлених цілей. Виконання таких проектів та процесів пов'язане з різними ризиками, такими як ризики реалізації ланцюжків створення цінності, управлінські, фінансові, юридичні, політичні, податкові, кадрові та ін.

Ці ризики можуть знаходитися в зеленій, жовтій або червоній зонах залежно від рівня їх впливу. Для кожної зони необхідно розробити певні заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків. Ідентифікація ризиків, а також розробка заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, дозволять підвищити фінансову стійкість компанії, а також уникнути ситуацій, коли можуть бути потрібні радикальні зміни бізнес-моделі, що в деяких випадках може призвести до банкрутства [32, с. 25].

При побудові системи управління підприємством важливо сформулювати регламенти, що описують логіку виконання процесів, проектів, обов'язки та рівень кваліфікації працівників. Невід'ємною частиною системи управління є організаційна структура управління (ОСУ). Під ОСУ розуміється сукупність елементів та взаємозв'язків, з допомогою яких реалізуються процеси управління та забезпечується ефективне виконання основних бізнес-процесів.

У процесно-проектному управлінні використовується процесно-проектна організаційна структура управління: сукупність бізнес-проектів, їх ключових бізнес-процесів, а також посад та бізнес-ролей, спрямованих на розвиток та реалізацію нових бізнес-ідей та задоволення потреб клієнтів. Ця структура сприяє побудові бізнесу згідно з принципами процесно-проектного управління, спрямованого на ефективне використання технологій, що

відповідають шостому технологічному укладу.

Для оцінки ефективності системи управління та бізнес-моделі використовуються ключові показники ефективності, продуктивності та результативності, які показують рівень досягнення цілей, ефективність реалізації процесів та проектів, продуктивність підприємства в цілому [35, с. 24]. Ці показники можна класифікувати на такі групи:

- фінансові показники (показники рентабельності, фінансової стійкості та ін.);
- клієнтські показники (кількість клієнтів, кількість повторних звернень клієнтів, лояльність до бренду та ін.);
- показники процесів (трудомісткість процесів, вартість процесів, відсоток помилок у процесах, час реалізації процесів та ін.);
- показники, пов'язані з персоналом та технологіями (задоволеність персоналу, витрати на навчання та ін.) [33, с. 68].

На основі представлених показників формуються панелі управління для власників та керівників компанії. Наприклад, для власників можуть бути актуальними насамперед такі показники, як вартість бізнесу, виручка, собівартість продукції, прибуток, довгострокова кредиторська заборгованість, довгострокова дебіторська заборгованість. Дані за показниками вибираються з інформаційної системи.

Отже, стратегія, проекти, процеси, організаційні структури управління, регламенти діяльності, ризики, показники формують систему управління підприємством. Таким чином, система управління підприємством є складною, адже вона формується з багатьох елементів, і ефективність функціонування елементу - це умова побудови результативної та оптимальної системи управління підприємством.

Характеристика криз: види, причини, негативні наслідки

Сучасний світ є досить складним, нелінійним і надзвичайно мінливим, і це призводить до того, що на вигляд незначні явища і події, що відбуваються всередині системи, викликають непередбачені наслідки. Внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на еволюціонування системи, по-різному адаптуються до умов, що змінюються, і можуть призвести до кризи. Кризові явища - це невід'ємна частина будь-якої системи. Кризи виникають з різною періодичністю в різних сферах людської діяльності, і наразі сформувалася широка класифікація криз, що характеризується різноманітними факторами.

Поняття «криза» отримало свою назву від грецького слова «krisis» (поворотний пункт), що означає різке погіршення економічного стану країни, що проявляється у значному скороченні виробництва, порушенні виробничих зв'язків, банкрутство низки підприємств, збільшення рівня безробіття та у результаті - у зниженні життєвого рівня, добробуту населення. Під кризою найчастіше розуміється крайнє загострення протиріч у соціально- економічній системі (господарюючому суб'єкті), яке формує загрози для її існування та нормального функціонування, втрати конкурентоспроможності, і як крайній прояв - небезпека банкрутства [45, с. 43].

Дослідивши наукові підходи до трактування сутності кризи, ми зробили наступні висновки:

1. Під кризою, по-перше, мається на увазі «порушення ходу економічного розвитку, загальний чи частковий розлад економічної системи, що виражається в розбалансованості її окремих підсистем, загостренні соціально-економічних протиріч».

2. По-друге, кризовий стан економічної системи виникає не всупереч

умовам розвитку та функціонування системи, а саме внаслідок впливу цих умов, що діють на систему зсередини та ззовні. Саме зовнішні та внутрішні чинники порушують нормальне ресурсозабезпечення підприємства, породжуючи в його системі кризові процеси та «збиваючи» її з розрахункової траєкторії руху.

3. По-третє, за всієї хворобливості криз вони відіграють загалом позитивну роль економічній системі. З одного боку, криза послаблює та усуває застарілі елементи панівної системи, яка, проте, вже вичерпала свій потенціал, а з іншого - формує умови для затвердження елементів нової системи, що представляє майбутній цикл, відновлює організаційний порядок. Отже, економічна система як піддається кризам, так і розвивається з їх допомогою.

4. По-четверте, будь-яка економічна система є сукупністю всіх економічних процесів, що відбуваються в суспільстві, на основі економічних відносин, що склалися в ньому. У цьому можна сказати, що криза економічної системи - це криза економічних відносин[57].

Природа криз залишається однією з найбільш спірних та маловивчених проблем. Найбільших збитків завдають кризи, які трапляються несподівано, і теоретики за фактом їхнього здійснення доводять їх неминучість. На даний час дуже важливим є володіння актуальною інформацією про кризові явища в економіці. Необхідно зрозуміти, що можна отримати корисного з ситуації, що склалася, і які рішення варто прийняти, щоб правильно і вчасно зреагувати на зміни, які відбуваються в політиці, економіці та суспільстві.

При виникненні кризи насамперед постає питання про необхідність виявлення чинників, які дозволяють передбачати кризи і навіть знайти варіанти подолання їх негативних наслідків. Розвинені країни приділяють особливу увагу вивченню криз, а також розробці антикризових заходів.

Основною проблемою на даний час є труднощі передбачення появи кризи. Математичні моделювання з метою прогнозування появи криз багато в чому залежить від вихідних параметрів, тому важливим є аналіз основних причин їх виникнення. Самі причини кризи також можуть поділятися на

зовнішні та внутрішні. Зовнішні пов'язані з процесами макроекономічних показників, і навіть показників, що діють поза економіки країни. До внутрішніх причин належать мікроекономічні показники.

На рис. 1.1 наведено причини криз.

Причини	Характеристика
Об'єктивні	Пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації економічних систем
Суб'єктивні	Відображають помилки в управлінні
Природні	Характеризують екстремальні природно-кліматичні умови, обумовлені особливостями клімату, землетруси тощо
Зовнішні	Пов'язані з тенденціями макроекономічного розвитку
Внутрішні	Пов'язані з внутрішньо організаційними проблемами
Випадкові	Результат випадкових явищ, процесів
Закономірні	Ті, що регулярно повторюються, стійкі та прогнозовані

Рисунок 1.1 - Причини криз

Джерело: складено на основі [9]

На даний час першочерговим завданням для керівництва підприємств є визначення основних ознак виникнення кризи та об'єднання їх у систему, яка дозволить достовірно оцінити ситуацію, своєчасно спрогнозувати наближення кризи, оцінити можливі негативні наслідки та розробити програму виходу із кризи. Необхідно звертати увагу, що ймовірність появи кризи існує завжди, оскільки у будь-якій системі існують непередбачувані чинники, які знижують достовірність прогнозу кризи. Важливо враховувати, що криза має подвійний вплив, вона не лише може негативно впливати на розвиток економічної системи, але і бути поштовхом до якісного переходу на наступний, більш високий рівень її розвитку.

Криза завжди викликається невідповідністю фінансово-господарських параметрів параметрам довкілля. Причина кризи - події чи явища, внаслідок

яких виникають чинники кризи. Виділяються чотири стадії кризового стану підприємства:

1. Перша стадія кризи, часто прихована, - це зниження граничної ефективності капіталу, показників ділової активності, зниження рентабельності та величини прибутку. Антикризове вирішення цих проблем може стосуватися перегляду стратегії підприємства та його реструктуризації.

2. Друга стадія кризи - виробництво стає збитковим. Ця проблема вирішується через добровільну реструктуризацію підприємства.

3. Третя стадія означає практичну відсутність власних коштів та резервних фондів на підприємстві. Це негативно впливає на перспективи його розвитку. Програма стабілізації фінансово-економічного стану означає вживання екстрених заходів для пошуку засобів на відновлення сприятливого фінансового становища. У разі неприйняття таких оперативних заходів настає криза ліквідності та банкрутство.

4. Четверта стадія - стан гострої неплатоспроможності. У підприємства немає можливості вкладати кошти навіть у скорочене виробництво та оплачувати платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки чи припинення виробництва[59, с. 96].

Досить важко виявити події, які можуть спровокувати кризу, і до них ми відносимо взаємодію цілого ряду економічних, політичних та психологічних факторів. Будь-який із зовнішніх і внутрішніх чинників може послужити виникненню кризи, тому можна зробити висновок, що є постійна загроза появи кризи, отже, існує необхідність передбачати і прогнозувати їх.

Ознаки кризи - порушення рівноваги економічного суб'єкта - характеризуються специфічними ознаками:

- визначаються як переломний пункт у системі, що розвивається;
- утворюють ситуацію, коли значення має терміновість дій;
- загрожують цінам та цінностям;
- їх наслідки мають важкий характер для досягнення успіху;
- складаються з подій, які створюють нові умови для досягнення успіху;

- привносять невизначеність в оцінку ситуації та у розробку необхідних альтернатив для подолання кризи;
- знижують контроль над подіями та їх впливом;
- зменшують час на реакцію до мінімуму, викликаючи стрес та страх у учасників;
- наявна у розпорядженні учасників кризи інформація, як правило, недостатня;
- викликають нестачу часу;
- змінюють відносини між учасниками;
- як правило, підвищують емоційну напругу[9, с. 22].

Також зазначимо, що кризи залежно від певних класифікаційних ознак мають різні види (рис. 1.2).

Більшість вчених порушують питання, на які ознаки необхідно звертати увагу, щоб достовірно передбачати кризу, а створена система прогнозування дозволить чітко визначити їх, у тому числі - напрямок дії, які сфери областей економіки будуть вражені. Розробка моделі, що дозволяє своєчасно визначати початковий етап, дозволить зменшити його наслідки. У антикризовому управлінні стратегія управління має вирішальне значення. У стратегії антикризового управління особлива увага приділяється основним проблемам виходу із кризи.

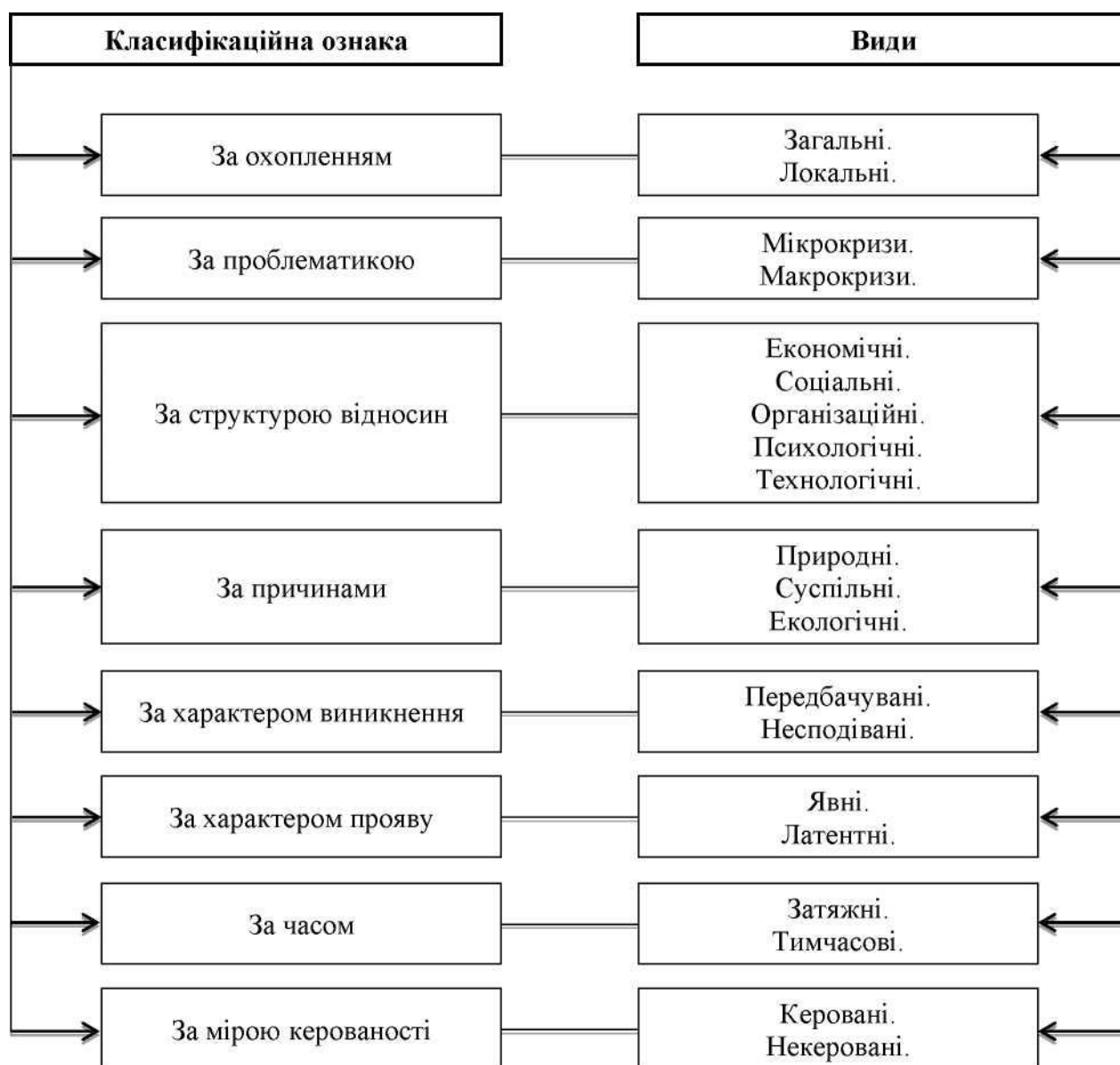


Рисунок 1.2 - Класифікація криз

Джерело: складено на основі [10]

Принцип прогнозування криз як різновиду дослідницької, аналітичної, пізнавальної діяльності включає:

- принцип цілісності - виділення об'єкта прогнозування цілісним утворенням, тобто відмежування його від інших явищ, від середовища за допомогою визначення та оцінки відмінних властивостей;

- принцип сумісності елементів цілого - підприємство може існувати як ціле, коли його елементи сумісні між собою. Системоутворюючим елементом для соціально-економічної системи є людина. Її відносини з іншими людьми з різних приводів (власність, знаряддя праці, інформація, соціальний статус,

оплата праці тощо) характеризують зв'язки у соціально- економічній системі та її цілісність;

- принцип функціонально-структурної побудови цілого - необхідність бачити не лише елементи та зв'язки системи, але й функціональний зміст кожного з елементів, а також визначення дисфункцій, які не відповідають функціям цілого і тим самим порушують стійкість системи, необхідну для стабільності її функціонування;

- принцип розвитку;

- принцип поліфункціональності (функціональної сумісності) - функції, з'єднані за певною ознакою, для отримання спеціального ефекту;

- принцип ітеративності - процес, що передбачає певну послідовність самих операцій та використання методів оцінки результатів (попередніх, проміжних та кінцевих), що й характеризує ітераційну будову процесу прогнозування кризи;

- принцип ймовірнісних оцінок - означає широке використання методів статистичного аналізу, методик розрахунку ймовірності для оцінювання причинно-наслідкових зв'язків, інакше кажучи, представляє об'єкт у детермінованому вигляді;

- принцип варіантності - впливає із принципу ймовірності; поєднання ймовірності дає різні варіанти відображення та розуміння дійсності та орієнтоване на визначення можливих варіантів відображення реального стану справ з подальшим аналізом їх варіантів;

- принцип системності - дані параметрів системи лише тоді можуть бути корисні, що вони самі враховуватимуться і використовуватися системно, тобто у взаємозалежності та у зв'язку один з одним [10, с. 7].

На рис. 1.3 наведено наслідки криз.

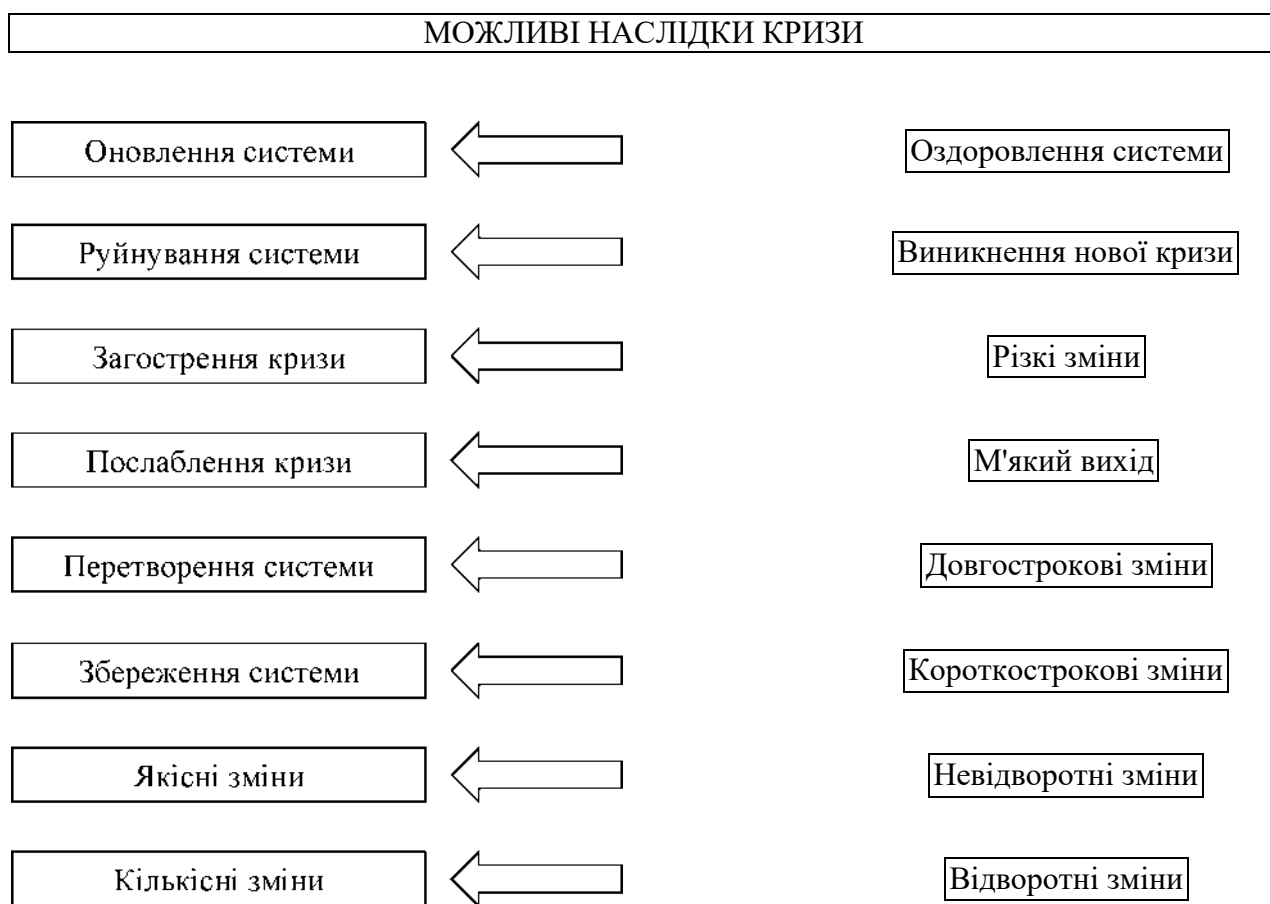


Рисунок 1.3 - Наслідки криз

Джерело: складено на основі [59]

Таким чином, виникнення кризи може призвести підприємство як до негативних, так і до позитивних наслідків залежно від можливостей та кваліфікованості менеджменту підприємства. Ефективність реагування на кризову ситуацію значною мірою залежить від типу ситуації та здатності менеджменту адекватно оцінити її небезпеку та наслідки.

1.2. Особливості побудови системи управління підприємством в сучасних умовах

Система управління сучасним підприємством має свої особливості, пов'язані з видом діяльності, взаємозв'язками, що встановилися, та взаємодією. Однак, як і будь-яка інша, система управління підприємством включає такі компоненти:

- принципи та завдання управління;
- організаційну структуру;
- правові основи;
- економічні методи управління[39, с. 43].

Сьогодні управління підприємствами на сучасному етапі та в кризових ситуаціях має важливе значення. При керівництві підприємством важливе значення має управління всіма чинниками виробництва та всіма видами використовуваних ресурсів, а подолання нерівноваги та дисбалансу вимагає від керівників підприємств освоєння нового практичного набору управлінських засобів та методів у ситуації, що склалася. Для роботи в умовах кризи важливою умовою є наявність команди або того, що називається людським ресурсом. Саме команда, персонал, колектив в умовах кризи здатна витримати не лише складну ситуацію, а й здатна здобути нові переваги.

В умовах кризи перед підприємствами виникає необхідність виживання та зміцнення позицій на ринку, для чого потрібні негайні заходи щодо удосконалення системи управління. У цивілізованих країнах із розвиненою економічною системою одним із основних елементів механізму правового

регулювання ринкових відносин є законодавство про неспроможність (банкрутство). Під банкрутством підприємства розуміється визнана арбітражним судом або оголошена боржником нездатність боржника у повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів щодо грошових зобов'язань та (або) виконати обов'язок зі сплати обов'язкових платежів [53, с. 28].

До найважливіших засобів управління підприємством в умовах кризи належить розвиток економічної ситуації лише на рівні держави та її суб'єктів. Процедури банкрутства нежиттєздатних підприємств дозволяють використовувати найефективніші засоби управління фінансово неблагополучними підприємствами. Для пошуку рішень, здатних вивести підприємство із кризи, необхідно визначити найважливіші чинники довкілля (макросередовища) й рівень впливу кожного їх. Також необхідно врахувати та проаналізувати фактори його мікросередовища. У результаті з'явиться чітка картина довкілля підприємства, яка дозволить вивести його зі стану кризи.

Дослідження кон'юнктури ринку є подальшим етапом антикризового управління. Кон'юнктура ринку є співвідношення між попитом і пропозицією. Для підприємства, що знаходиться у стані кризи, знання кон'юнктури ринку є основою удосконалення системи управління в умовах кризи. Результати досліджень кон'юнктури ринку подаються у вигляді документів:

- зведеного огляду або доповіді, що містить узагальнюючі характеристики ринку;
- тематичного огляду кон'юнктури, що відображає специфіку конкретної ситуації чи окремого товарного ринку;
- оперативної кон'юнктурної інформації, що є свого роду «сигналом» щодо окремих процесів динаміки ринку[34].

Місткість ринку товару - можливий обсяг реалізації товарів при даному рівні та співвідношенні різних цін, вона характеризується розмірами попиту на конкретний товар та величиною пропозиції цього товару. Місткість ринку залежить від наступних факторів:

- фактори загального характеру (обсяг та структура товарної пропозиції;

- асортимент та якість товару, розміри його імпорту;
- доступний рівень життя та потреби населення, його купівельна спроможність;
- рівень співвідношення цін на товари;
- чисельність населення, його соціальний та статеві-віковий склад;
- ступінь насиченості ринку;
- стан збутової, торгової та сервісної мереж;
- географічне розташування ринку);
- специфічні фактори (природно-кліматичні умови;
- мода;
- національно-побутові традиції;
- досягнутий рівень забезпеченості даним товаром;
- терміни фізичного та морального зносу;
- раціоналізація збуту;
- ціни на енергоносії і т.д. [14, с. 8].

Фактори, що визначають ємність ринку, знаходяться у взаємозв'язку, тому необхідно з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки між ними за допомогою систематизації та аналізу даних, тому проводиться попередній аналіз інформації для її подальшої кількісної та якісної оцінки. Аналіз стану внутрішнього середовища - наступний етап антикризового управління. перебуває у стані кризи, причиною якого є нездатність належною мірою реалізувати цілі: виживання, результативність, ефективність, продуктивність, практична реалізація рішень.

У практиці управління підприємством для подолання негативних наслідків кризи використовуються антикризові інструменти управління, які дозволяють згладити негативні явища. Однак, багато підприємств починають використовувати антикризові методи управління як посткризовий інструмент для нейтралізації кризових наслідків. З нашої точки зору, для більш ефективної боротьби з кризовими наслідками підприємства повинні бути заздалегідь підготовлені до настання різних негативних наслідків. Тому наявна система управління повинна бути доповнена напрямками антикризової стратегії, до складу

якої необхідно включати превентивні - докризові - інструменти управління підприємством, суть яких полягає у підготовці до кризи та здійсненні профілактичних заходів щодо зростання рівня конкурентоспроможності підприємства [49, с. 280].

Проте докризові інструменти управління підприємством практично використовуються рідше, ніж післякризові. Таким чином, на сучасному етапі гостро постає проблема недооцінки потенціалу превентивних інструментів управління підприємством та, як наслідок, відсутність єдиної методологічної та практичної концепції їх застосування на практиці управління.

Антикризові заходи управління використовуються для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, за якого основним завданням є виживання підприємства. Антикризові заходи можна представити у вигляді 6 груп:

- комплексне зниження витрат;
- реорганізація фінансової сфери;
- реорганізація організаційної структури;
- розвиток маркетингових програм;
- використання нових методів роботи з людським капіталом;
- інші заходи до яких входять здійснення злиття та поглинання, створення дочірніх компаній, спільних виробництв і т.д.

У разі економічної кризи антикризові методи управління можна застосовувати як комплексно, так і частково. Таким чином, інструменти антикризового управління є широко застосовними у практиці управління сучасних підприємств, особливо з огляду на сучасний стан економіки. У той же час антикризове управління складається з двох напрямків:

- антикризове управління в посткризових умовах;
- антикризове управління в докризових умовах.

Незважаючи на широку популярність і застосовність першого напрямку, другий застосовується і залишається широко обговорюваним у наукових колах. Застосування інструментів превентивного управління підприємством часто здійснюється у напрямку реінжинірингу бізнес-процесів, що полягає у

скороченні як горизонтальних, так і вертикальних рівнів управління, а також введенні нових сполучних структур, створених на основі менеджменту знань [42, с. 237].

Також необхідним є застосування інструментів, вкладених у постійну переробку і вдосконалення виробничого процесу з урахуванням концепції безперервного потоку створення цінності (технології ощадливого виробництва). Використання методів докризового управління дозволяє знизити рівень помилок у межах всієї компанії і навіть нераціональних витрат через залучення рядових співробітників у цей процес за значного збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку за низького рівня вкладень.

У той же час кожне підприємство, здійснюючи господарську діяльність, постійно перебуває під загрозою виникнення кризи, проте не всі підприємства вживають докризових заходів управління. Цей факт свідчить про необхідність розробки комплексної програми управління підприємством з метою мінімізації своїх ризиків у майбутньому, створення необхідних фінансових резервів для нівелювання негативних ефектів майбутньої економічної чи внутрішньої кризи та створення стійких джерел доходу, які допоможуть подолати її з найменшими втратами для підприємства. На нашу думку, саме визначення «буферної зони» підприємства у вигляді критичних показників його діяльності дозволить знизити ступінь ризику і реагувати на умови господарювання, що змінюються, за рахунок застосування докризової програми управління підприємством. Крім того, стратегічне бачення менеджменту компанії має змінюватись при настанні нових умов господарювання[14, с. 7]. Таким чином, можливим є застосовування на підприємствах обох розглянутих антикризових напрямків - докризового та посткризового.

В якості показників, що вказують на необхідність використання заходів посткризового та докризового управління, ми пропонуємо розраховувати низку індикаторів, які показуватимуть «критичний рівень». Ці показники сигналізуватимуть про можливість застосування докризового управління або необхідність використання антикризових заходів.

В якості таких параметрів ми пропонуємо використовувати наступні коефіцієнти:

- платоспроможності підприємства;
- фінансової стійкості підприємства;
- ліквідності підприємства;
- рентабельності підприємства[49, с. 280].

Показник платоспроможності показує можливість підприємства відповідати перед кредиторами за своїми зобов'язаннями. Повна ефективна платоспроможність полягає у можливості забезпечення погашення всіх нарахованих зобов'язань за рахунок коштів підприємства без втрати досягнутого рівня розвитку. Тобто мінімальне значення коефіцієнта дорівнює одиниці. Таким чином, поки ця умова виконується, підприємство має достатній фінансовий резерв для підтримки її функціонування у можливій кризі. Однак, коли цей показник падає нижче одиниці - до рівня забезпечення виключно короткострокових зобов'язань - то виникає необхідність використання інструментів докризового управління підприємством з метою проведення внутрішнього оздоровлення підприємства та підняття коефіцієнта платоспроможності до показника 1 і вище.

У разі, коли не можуть бути забезпечені навіть короткострокові зобов'язання та спостерігається дефіцит коштів на підприємстві, необхідне здійснення активної антикризової програми, що полягає у реорганізації підприємства та реструктуризації його боргів, вилученні коштів із довгострокових проектів, здачі в оренду та у лізинг зайвих виробничих площ й обладнання. Також необхідний режим жорсткої економії та обліку - як фінансових коштів, так і сировинних й товарних запасів. Тобто основною метою цієї програми буде порятунок підприємства від банкрутства та відновлення його платоспроможності [34].

Показник фінансової стійкості підприємства показує рівень стабільності фінансового стану підприємства, що забезпечується власним капіталом у структурі джерел фінансування. Для антикризового управління важливі 4 стани

фінансової стійкості підприємства. Перші 2 види:

- абсолютна фінансова стійкість (підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів та фінансує свої фінансові запаси з власних оборотних коштів - ВОК);
- нормальна фінансова стійкість (підприємство раціонально використовує позикові кошти та фінансує запаси за рахунок оптимального співвідношення ВОК та довгострокових позик й кредитів, які залучатимуться лише у тих обсягах, які можуть бути повернуті своєчасно та в повному обсязі), що гарантують платоспроможність підприємства.

Однак при переході показника фінансової стійкості в третій - нестійкий стан, виникає необхідність у застосуванні превентивних до кризових заходів, так як платоспроможність підприємства знаходиться під загрозою - крім ВОК і довгострокових позик і кредитів, залучаються короткострокові кредити та позики, які дозволяють підприємству вирішувати проблему дефіциту коштів у короткостроковому періоді. Необхідність застосування антикризової програми виникає при досягненні підприємством четвертого (кризового) фінансового становища. На цьому етапі дефіцит фінансових коштів виявляється дуже великим, і постає питання про визнання підприємству неплатоспроможним[49, с. 280].

Ліквідність підприємства - наявність підприємства можливості погашати свої заборгованості в короткостроковий період. Науковцями пропонується враховувати коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відбиває здатність погашати короткострокові зобов'язання підприємства за допомогою коштів, короткострокових вкладень і коштів у розрахункових рахунках. Його значення понад 0,2 вважається нормальним, тобто чим вище його значення, тим вища платоспроможність підприємства.

При його прагненні до показника 0,2 необхідне застосування комплексу превентивних заходів управління, а при зменшенні нижче за значення 0,2 - антикризових інструментів управління у зв'язку з наближенням підприємства до стану неплатоспроможності[39, с. 44].

Отже, використовуючи наведені вище показники як індикатори

застосування до та посткризових заходів управління, ми вважаємо за можливе застосування цієї системи як універсальної на підприємствах різних розмірів, різної форми власності та різних галузей. Надалі можлива розробка комплексного механізму антикризового управління, який включатиме конкретні рекомендації як докризового, так і посткризового управління для основних проблемних зон на підприємстві. Цей механізм стане інструментом управління й міститиме елементи докризового і посткризового управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «Кернел» є провідним в світі і найбільшим в Україні виробником й експортером соняшникової олії, ключовим постачальником сільськогосподарської продукції із регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Вироблена продукція компанії експортується більше ніж до 80 країн світу. Із листопада 2007 року акції компанії почали торгуватися на Варшавській фондовій біржі (WSE) [24].

Таблиця 2.1 - Реквізити ТОВ «Кернел»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел»
Скорочена назва	ТОВ «Кернел»
Код ЄДРПОУ	32055967
Дата реєстрації	06.06.2002 (20 років 3 місяці)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<i>Основний:</i> 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля <i>Інші:</i> 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Юридична адреса	Україна, 54000, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вулиця Космонавтів, будинок 61-В

Джерело: сформовано автором за даними [25]

Компанія володіє наступними відомими торговими марками:

- «Щедрий Дар»;
- «Стожар»;
- «Чумак»;
- «Olio»;
- «Маринадо»;
- «Blanc»;
- «Kernel»;

- «Premi».

Таблиця 2.2 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Кернел» у 2019-2021 рр., млн. дол. США, за винятком коефіцієнтів і прибутку на акцію

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темپ приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Дохід	3960	4107	5647	147	1540	3,7	37,5
EBITDA	346	443	929	97	486	28,0	109,7
Чистий прибуток, що відноситься до власників акцій	189	118	513	-71	395	-37,6	334,7
Рентабельність EBITDA, %	8,7	10,8	16,4	2,1	5,6	x	x
Чиста рентабельність, %	4,8	2,9	9,1	-1,9	6,2	x	x
Прибуток на акцію, дол. США	2,31	1,42	6,10	-0,89	4,68	-38,5	329,6
Чистий прибуток	179	123	643	-56	520	-31,3	422,8

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Згідно звітності компанії (Додаток А-Г), у 2021 фінансовому році компанія отримала 5 647 млн. дол. США доходу, що на 38% більше, ніж у минулому році, завдяки високим цінам на зерно та соняшникову олію (хоча й відбулось зменшення фізичних обсягів експорту з України) та активним фізичним продажам дочірньою компанією «Avere». Компанією було отримано прибуток у розмірі 133 млн. дол. США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарської продукції у 2021 фінансовому році порівняно зі збитком у розмірі 21 млн. дол. США рік тому. Цей компонент включав прибуток від переоцінки посівів на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2021 року та віднесення на витрати відповідного прибутку, облікованого роком раніше, а також збиток від зміни справедливої вартості худоби. Визнаний приріст є результатом зростання цін на зернові та олійні культури, які очікуються на продукцію 2022 фінансового року, ніж вони очікувалися на врожай 2021 фінансового року.

Витрати на збут у 2021 році зросли на 34% порівняно з аналогічним періодом 2020 року до 4 877 млн. дол. США через зростання вартості товарів для

перепродажу та використаної сировини. Компанії також вдалося скоротити витрати на оплату праці та інші операційні витрати. Таким чином, валовий прибуток за цей період подвоївся порівняно з 2020 р. і склав 903 млн. дол. США. Інші операційні доходи склали 95 млн. дол. США, в основному включаючи прибуток торгових операцій дочірньої компанії «Avere».

У 2021 р. зросла величина витрат на 47% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 186 млн. дол. США виключно завдяки збільшенню витрат на заробітну плату та пов'язаних з нею витрат, причому головним фактором зростання є нарахування вищих річних бонусів за результатами роботи для співробітників і керівництва. Таким чином, операційний прибуток зріс у 2,4 рази порівняно з аналогічним періодом минулого року до 812 млн. дол. США. Фінансові витрати у 2021 році скоротилися на 4% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 142 млн. дол. США, у тому числі 95 млн. дол. США - це процентні витрати за випущеними облігаціями та банківськими позиками, 45 млн. дол. США - відсотки за оренду, що виникли в результаті впровадження МСФЗ 16, і 2 млн. дол. США - інші фінансові витрати.

Компанія також отримала збиток від курсових різниць у розмірі 6 млн. дол. США. Ця стаття здебільшого є негрошовим прибутком, визнаним після переоцінки внутрішньогрупових залишків, деномінованих в українській гривні, після її знецінення відносно доларів США протягом звітного періоду. Інший дохід, чистий, склав 11 млн. дол. США, і він в основному зумовлений прибутком у 16 млн. дол. США від продажу деривативів, пов'язаних із використанням арбітражних можливостей на валютному ринку в рамках відповідних заходів з управління ліквідністю.

Витрати з податку на прибуток компанії у 2021 фінансовому році зросли на 46% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 32 млн. дол. США, що відображає більший оподатковуваний прибуток, отриманий протягом сезону. У результаті чистий прибуток за 12 місяців, що закінчилися 30 червня 2021 року, склав 643 млн. дол. США, що в 5,2 рази більше, ніж у попередньому році, і більше, ніж компанія отримала загалом за 2017-2020 фінансові роки (рис. 2.1).

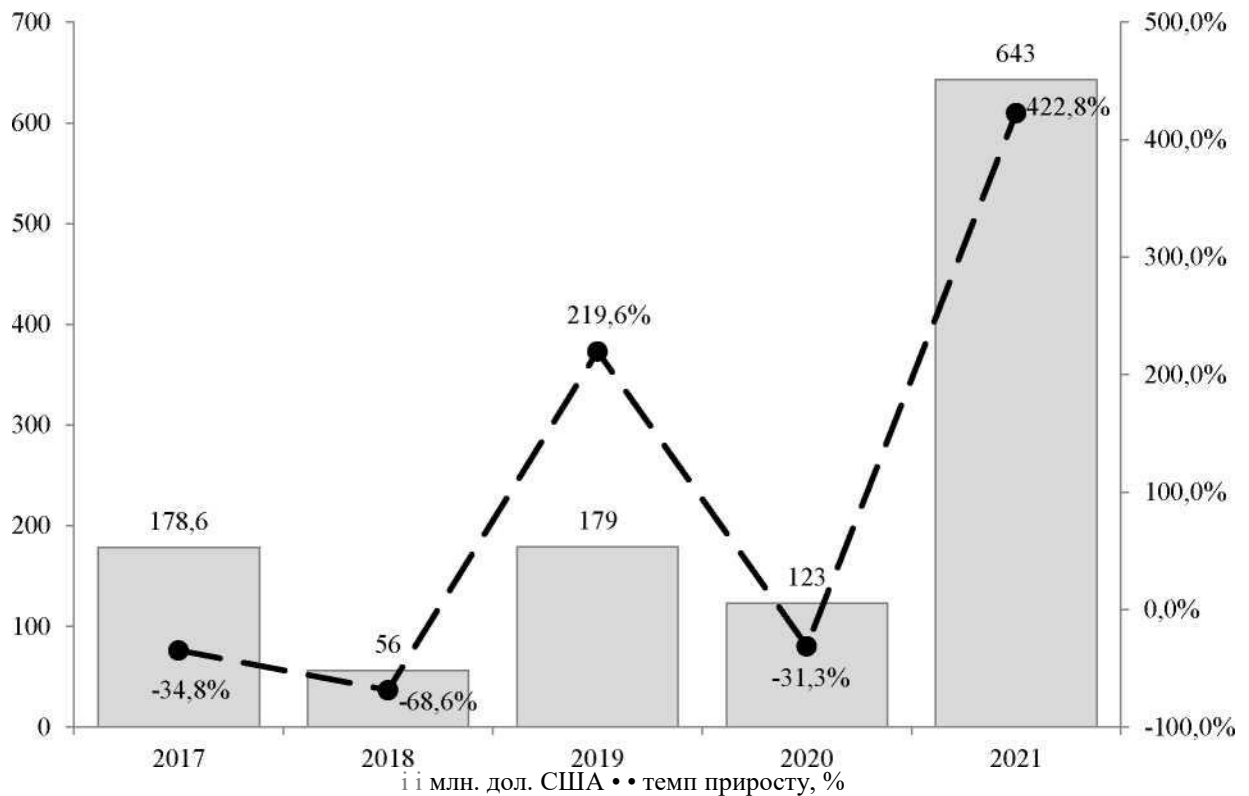


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «Кернел» у 2017-2021 рр.

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Чистий прибуток, що належить акціонерам Kernel Holding S.A., склав 513 млн. дол. США. Розподіляючи прибуток за 2020 фінансовий рік, компанія виплатила дивіденди в розмірі 35 млн. дол. США в січні 2021 року, збільшивши їх на 70% порівняно з рівнем, виплаченим за 6 попередніх років. Виходячи з результатів 2021 фінансового року та враховуючи також остаточну частину нових капітальних витрат, погашення основної суми облігацій і потенційний додатковий викуп акцій у 2022 році, рада директорів затвердила дивіденди в розмірі 0,44 дол. США на акцію, а загальна сума становить 35,6 млн. дол. США.

Другий рік поспіль ТОВ «Кернел» демонструє рекордно високий показник

EBITDA, сягнувши у 2021 р. 929 млн. дол. США, що в 2,1 рази більше, ніж у 2020 році. Ключовим фактором таких результатів став торговельний бізнес дочірньої компанії «Avere», яка отримала 385 млн. дол. США EBITDA у 2021 році, що більш ніж у 10 разів перевищує результат 2020 року.

Також зазначимо, що без урахування діяльності дочірньої компанії «Avere», операційна діяльність ТОВ «Кернел» в Україні забезпечила високий показник EBITDA у розмірі 544 млн. дол. США, що на 35% більше, ніж у минулому році. Основним джерелом доходів був сегмент «Сільське господарство», що сприяло стрімкому зростанню цін на зернові та олійні культури. Цей бізнес забезпечив 461 млн. дол. США EBITDA у 2021 фінансовому році, що в 3,4 рази більше, ніж у минулому році, включаючи 133 млн. дол. США негрошового прибутку від переоцінки біологічних активів.

Ще два бізнеси ТОВ «Кернел» в Україні, а саме - переробка насіння олійних культур і ланцюжок створення вартості для експорту зерна - у 2021 фінансовому році продемонстрували незначні результати, на що негативно вплинула низька рентабельність через низький урожай, одноразові випадки, пов'язані з невиконанням фермерами форвардних контрактів на продаж урожаю ТОВ «Кернел» за попередньо визначеними фіксованими цінами та продажі їх врожаїв за значно вищою ринковою ціною, а також одноразові втрати торгової позиції. Нерозподілені накладні витрати зросли на 43% порівняно з аналогічним періодом 2020 року до 84 млн. дол. США внаслідок зростання бонусів за результатами роботи, отриманих завдяки високим фінансовим результатам.

Балансова вартість акцій ТОВ «Кернел» у 2021 р. наблизилася до 2,1 млрд. дол. США, зафіксувавши величезний потенціал зростання порівняно з ринковою капіталізацією в 1,2 млрд. дол. США. Рада директорів Kernel Holding прийняла рішення рекомендувати Загальним зборам акціонерів розподілити серед акціонерів 35,6 млн. дол. США в якості дивідендів. За рахунок цього рішення компанія врахувала план капітальних витрат на 2022 рік, а також наміри погасити основну суму непогашених облігацій 2022 року та потенційний додатковий викуп акцій у 2022 фінансовому році.

Також відзначимо покращання фінансового стану компанії у 2021 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Звіт про фінансовий стан ТОВ «Кернел» у 2019-2021 рр., млн. дол. США

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий борг	694	980	836	286	-144	41,2	-14,7
Товарні запаси	293	252	285	-41	33	-14,0	13,1
Скоригований чистий борг	400	729	551	329	-178	82,3	-24,4
Власний капітал	1,351	1,493	1,946	0,142	0,453	10,5	30,3
Чистий борг / EBITDA	2,0	2,2	0,9	0,2	-1,3	x	x
Скоригований чистий борг / EBITDA	1,2	1,6	0,6	0,4	-1	x	x
EBITDA / Відсотки	4,2	3,0	6,6	-1,2	3,6	x	x

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Отже, величина власного капіталу компанії зростала у 2020-2021 рр. відповідно на 10,5 та 30,3%. ТОВ «Кернел» є світовим лідером на ринку переробки насіння соняшнику з потужностями переробки насіння соняшнику в 3,7 млн. т на рік у 2021 фінансовому році та продажами соняшникової олії в 1,4 млн. т за той же період. Цей бізнес дав змогу компанії отримати 56 млн. дол. США EBITDA у 2021 фінансовому році, що на 63% менше, ніж у попередньому році.

У 2021 фінансовому році ТОВ «Кернел» збільшив наявні потужності на 0,2 млн. т, працюючи за ексклюзивною давальницькою угодою з переробки олійних культур на Чугуївському олійно-екстракційному заводі, аналогічну угоду продовжено і на 2022 фінансовий рік. У 2022 фінансовому році керівництво компанії планує збільшити потужності ще на 1 млн. т після запуску нового Старокостянтинівського дробильного заводу.

Щоб диверсифікувати діяльність, пов'язану з чистим дробленням, компанія розвиває новий синергетичний бізнес: виробництво відновлюваної енергії з використанням біомаси, що залишилася в процесі дроблення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Інші (нефінансові) показники ТОВ «Кернел» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темпи приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Кількість працівників (в еквіваленті повної зайнятості)	13397	11928	11256	-1469	-672	-11,0	-5,6
Рівень зареєстрованих виробничих травм, нещасних випадків на 1 млн. відпрацьованих годин	0,88	0,68	0,46	-0,2	-0,22	-22,7	-32,4
Соціальні витрати, млн. дол. США	2,3	7,7	3,9	5,4	-3,8	234,8	-49,4
Викиди парникових газів, тис. т CO ₂ в еквіваленті	1781	1679	1462	-102	-217	-5,7	-12,9
Загальне споживання енергії, тераджоуль	7139	6998	7391	-141	393	-2,0	5,6

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Компанія є першим великим переробником олійних культур в Україні, який інвестує в такі проекти, і після завершення стане найбільшим виробником відновлюваної енергії з біомаси в Україні. Очікується, що в найближчі кілька років сегмент переробки олійних культур стане важливою рушійною силою ЕВІТДА, оскільки планується будівництво нового дробильного заводу та проект відновлюваної енергетики.

Підприємство досягає на 25-50% вищих урожаїв ключових культур (кукурудзи, соняшнику та пшениці), ніж у середньому по країні, і з 2018 року пропонує іншим фермерам участь у спеціальній програмі OpenAgribusiness, покликаний допомогти фермерам для сталого підвищення врожайності та зменшення витрат. Для цього компанія ділиться своїми знаннями та практиками:

- з точного землеробства;
- диференційованого внесення добрив і посіву;
- супутникового та GPS-моніторингу;
- результатів, отриманих на тестових полігонах компанії;
- висновків агрохімічних інспекцій;

- рішень, розроблених за допомогою платформи Kernel
#DigitalAgriBusiness.

Також фахівці ТОВ «Кернел» організовують:

- великі конференції;
- польові семінари;
- відвідування активів компанії;
- групові презентації, круглі столи та двосторонні зустрічі з фермерами, щоб просувати найкращі підходи до ведення сільського господарства та сприяти підвищенню продуктивності для партнерів. У 2021 фінансовому році фермери, які працюють на 1,7 млн. га землі, відвідали заходи, організовані компанією;
- агрономічні консультації учасникам програми. Агрономи ретельно вивчають агротехнічні підходи клієнтів і надають конкретні поради, спрямовані на підвищення продуктивності;
- дають змогу учасникам приєднатися до програми закупівель сировини Kernel, щоб зменшити витрати, на додаток до обміну знаннями щодо найбільш ефективного застосування насіння, добрив і засобів захисту рослин. Своєчасність поставок іноді навіть важливіша за витрати;
- забезпечують фінансування, включаючи фінансування оборотного капіталу до посіву, фінансування капітальних витрат для будівництва силосів для фермерів та проектів зрошення, фінансування розширення банку сільськогосподарських угідь;
- вільний доступ до кінематичних (RTK) базових станцій у режимі реального часу, які є важливими для застосування технологій точного землеробства;
- надання послуг з управління банком сільськогосподарських земель: юридичний аудит договорів оренди, цифрове картографування полів (необхідне для точного землеробства), рішення для автоматизованого управління земельним банком;
- надання послуг агрохімічної лабораторії (аналіз ґрунту, добрив, насіння та рослин) у нашій власній лабораторії світового рівня;

- надання інструментів для порівняльного аналізу врожайності сільськогосподарських культур і кращих агрономічних практик, який використовують 171 сторонній фермер, що працює на 507 тис. га в Україні. Разом із 70 тисячами га землі Kernel, у системі створено значний масив даних для моніторингу та порівняння.

Таким чином, ТОВ «Кернел» є потужною компанією, яка демонструє значні досягнення як виробник та експортер соняшникової олії. Стратегія- 2026 передбачає подальше збільшення потужностей до 6 млн. т переробленого насіння соняшнику на рік шляхом придбання, давальницьких операцій або оренди активів, дотримуючись мети щодо консолідації галузі переробки олійних культур в Україні. Володіючи 11-14% світового виробництва соняшникової олії та 20-24% світового експорту, така платформа дасть компанії можливість ефективно використовувати її масштаб для збільшення прибутку та подальшого розвитку.

2.2. Дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства

Зовнішніми загрозами діяльності ТОВ «Кернел» є наступні:

1. Динаміка вітчизняного ринку.

Обсяги вирощування й зібрані площі соняшника наведено на рис. 2.2.

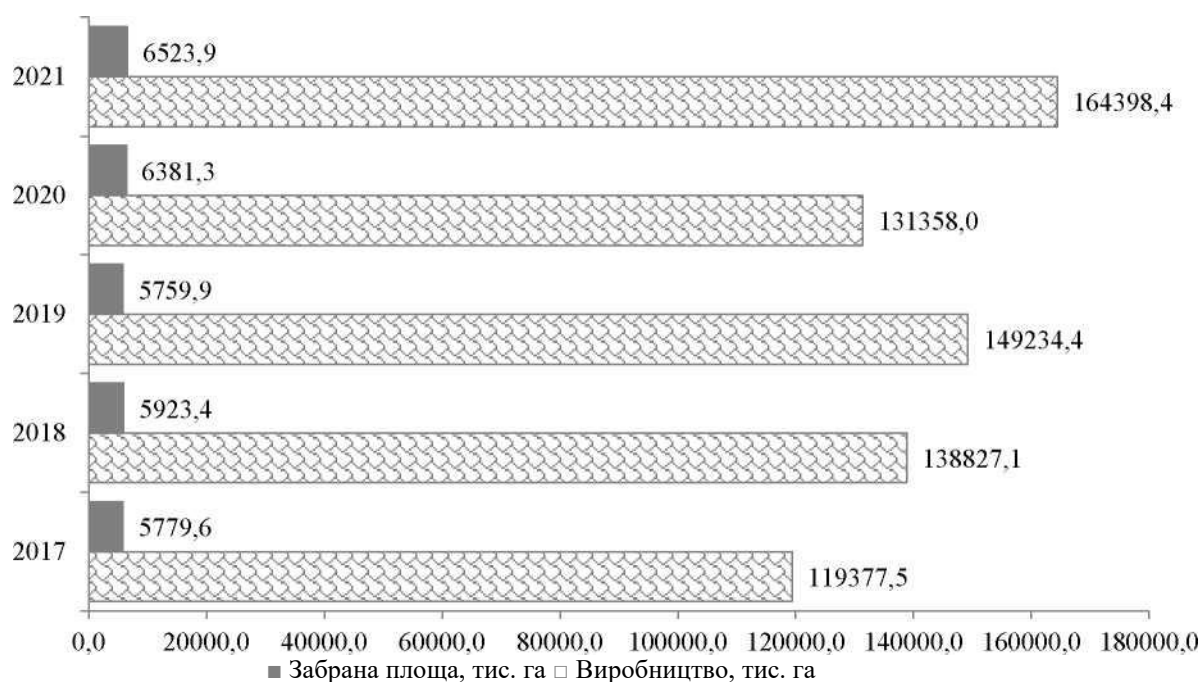


Рисунок 2.2 - Виробництво та зібрані площі соняшника в Україні у 2017-2021
рр., тис. ц

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Збільшення обсягів вирощування соняшника відбулося у 2019 й 2021р., а зібрані площі - у 2018 й 2020-2021 рр. При цьому врожайність вирощування соняшника збільшилась упродовж досліджуваного періоду, окрім 2020 р. Ці тенденції обумовлені такими факторами:

- пандемія й обмеження імпорту добрив;
- високі санітарні вимоги.

Зростання вирощування соняшника у 2021 р. обумовлено:

- зростанням попиту на соняшникову олію;
- збільшенням ринкових цін на олію.

У свою чергу, в Україні обсяги реалізації соняшникової олії зросли у 2020-2021 рр. (рис. 2.3).

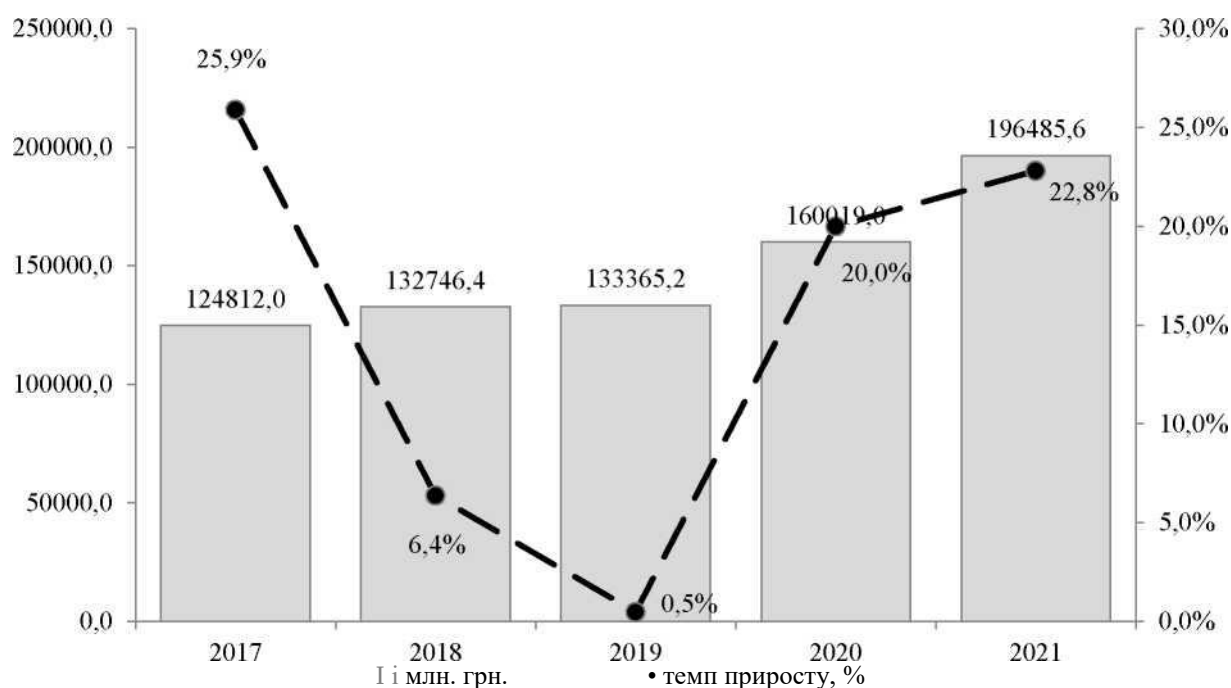


Рисунок 2.3 - Обсяги реалізації олії в Україні у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Вважаємо, що це обумовлено недостатніми обсягами експорту соняшникової олії в першій половині 2020 р. через наступні причини й фактори:

- пандемія та тимчасове закриття кордонів;
- цей вид продукції має нижчу вартість порівняно з іншими видами олії (наприклад - оливковою), адже фінансові можливості споживачів піддалися негативному впливу наслідків пандемії.

2. Динаміка експорту соняшникової олії.

Відзначимо, що зростання експорту соняшникової олії з України - це висхідний тренд останніх років, адже наша країна є лідером в цій галузі (рис. 2.4).

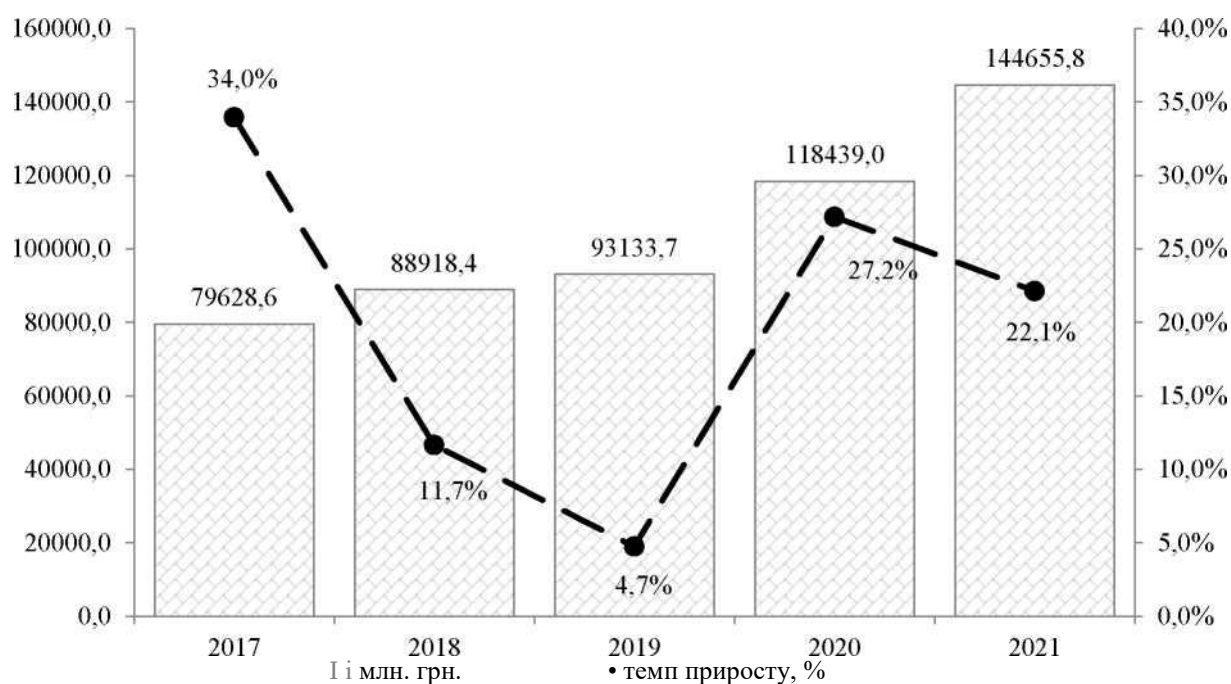


Рисунок 2.4 - Обсяги експорту олії з України у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Основні показники ринку були несприятливими в 2021 фінансовому році. Низький урожай насіння соняшнику (13,6 млн. т, зниження на 17% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року) посилив конкуренцію за сировину і знизив маржу переробки. Ринок залишався незбалансованим, а потужності з переробки в Україні перевищили урожай насіння соняшнику на 42% у 2021 фінансовому році, через що багато гравців ринку залишалися незавантаженими. Крім того, стрімке зростання світових цін на соняшникову олію призвело до того, що фермери в Україні не бажали продавати насіння соняшнику, що ще більше посилювало вплив на маржу.

На світовому ринку соняшnikової олії найбільшу частку займає Китай (рис. 2.5).

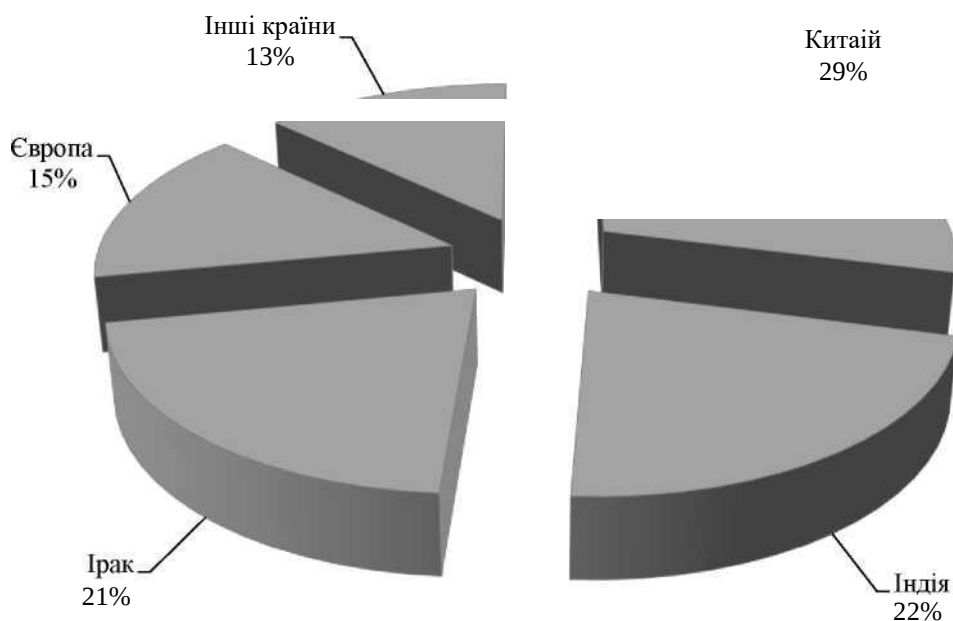


Рисунок 2.5 - Географічна структура продажів соняшникової олії у 2021 р.,
МЛН. Л

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Найбільші продажі бутильованої соняшникової олії припадають на Україну (рис. 2.6).

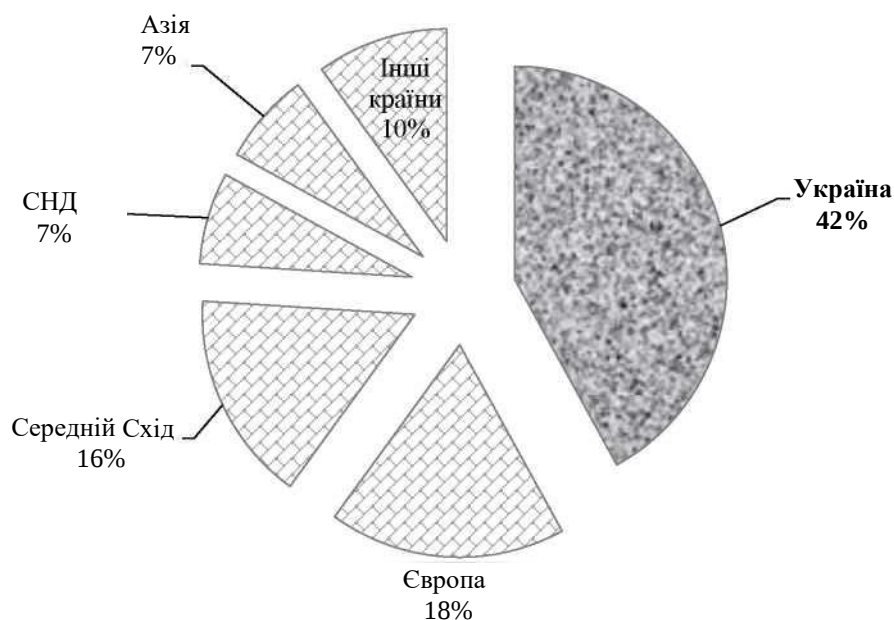


Рисунок 2.6 - Продажі бутильованої соняшникової олії у світі у 2021 р.

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

3. Світові тренди у розвитку ринку соняшникової олії.

Соняшникова олія є четвертою за обсягом споживання рослинної олії з

9,2% часткою ринку в сезоні 2020/21. Водночас це рослинна олія, що росте найшвидше: за останні п'ять років світове споживання соняшникової олії зросло на 4,7%. Основний попит на світовому ринку спостерігається з боку Індії та Китаю (що обумовлено зростанням доходів і населення, а також швидким розширенням харчової промисловості), та ЄС, які разом займають 57% світового імпорту, тоді як найбільшим світовим експортером є Україна із загальною часткою 49% експорту та 5,4 млн. т соняшникової олії, експортованої в сезоні 2019/20 рр.

4. Цінові пропозиції на ринку.

Оскільки основні рослинні олії (пальмова, соєва, рапсова/ріпакова та соняшникова) - це взаємозамінні товари з еластичним за ціною-попитом, ціни на соняшкову олію значною мірою визначаються ситуацією попиту та пропозиції рослинних олій на світовому ринку. Ціна на соняшкову олію продемонструвала значне зростання у 2021 фінансовому році завдяки:

- меншому обсягу світового врожаю насіння соняшнику через несприятливі погодні умови в Україні;
- погіршенню перспектив урожаю, що спровокувало стрибок цін на соняшкову олію в серпні-вересні 2020 року. Тим часом експортний попит залишався високим, оскільки основні країни-імпортери прагнули задовольнити зростаючі внутрішні потреби;
- у жовтні 2020 року ціни ненадовго впали через зростання урожаю та побоювання нової хвилі карантину, але потім фактично подвоїлися до найвищого рівня з моменту товарного буму 2008 року, спричиненого:
 - ✓ швидким відновленням світової економіки завдяки успішному розгортанню вакцини проти Covid та послабленню обмежень;
 - ✓ глобальній надлишковій ліквідності, яка збільшила спекулятивні потоки, а також спровокувала інфляцію споживчих цін;
 - ✓ змінам в політиці біопалива в ключових країнах;
 - ✓ занепокоєнню щодо врожаю олійних культур у Південній Америці та скорочення виробництва пальмової олії в основному через обмеження

пересування в Малайзії.

У квітні-травні 2021 року ціни на рослинну олію встановилися та залишалися на дуже високому рівні, користуючись високим попитом, а потім впали в червні, коли центральні банки вирішили скоротити пропозицію грошей, а ліквідність на ринках вичерпалася. Крім того, США оголосили про те, що вони розглядають розширення мандату на біопаливо для нафтопереробних заводів США, що передбачає зниження попиту на соєву олію з боку біодизельної промисловості.

5. Складна економічна й політична ситуація в Україні.

Наразі частина земельного банку ТОВ «Кернел» окупована РФ, тому їх обробка неможлива. Також значна проблема полягає в експорті готової продукції через блокування морських портів України.

6. Конкуренція на ринку.

Незважаючи на складний сезон, ТОВ «Кернел» є найкращим гравцем, що успішно конкурує в такому середовищі. Його масштаб і якість бази активів дозволяють компанії здійснювати операції з найменшими витратами. Крім того, прозорість і довіра дозволяють компанії залучати найдешевше фінансування серед українських компаній, що надзвичайно важливо для таких капіталомістких операцій, як переробка олійних культур.

Також ми вважаємо, що існує два детермінанти, які суттєво впливають на бізнес переробки олійних культур ТОВ «Кернел»:

- 1) баланс попиту та пропозиції на українському ринку переробки насіння соняшнику;
- 2) світові ціни на соняшникову олію.

У той час, як перший фактор визначає розподіл маржі між фермерами та переробниками в Україні, другий є важливим для сукупного прибутку від місцевого вирощування та переробки насіння соняшнику. Баланс попиту та

пропозиції був найважливішим фактором для результатів сегменту в 2021 фінансовому році, що призвело до значного скорочення маржі.

Переробка насіння соняшнику в Україні сильно локалізована: майже все насіння соняшнику, зібране місцевими фермерами, переробляється всередині країни. У той час, як загальна прибутковість фермерів (виробників насіння) і дробарів (переробників насіння) визначається світовими цінами, точний розподіл доходів між фермерами та дробарками залежить від пропозиції насіння (урожай) і попиту на насіння (потужності з переробки).

У 2021 фінансовому році потужності з переробки насіння соняшнику в Україні зросли на 1% до 19,3 млн. т. Водночас сезонний урожай насіння впав на 17% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 13,6 млн. т через посушливу літню погоду. Як наслідок, розрив між потужностями дроблення та постачанням насіння збільшився, суттєво скорочуючи маржу дроблення протягом сезону. Соняшник залишається найприбутковішою серед основних культур в Україні, згідно з даними загальнонаціональної статистики та власними даними ТОВ «Кернел».

У свою чергу, внутрішніми факторами впливу на ефективність діяльності ТОВ «Кернел», в першу чергу, є наявність значного земельного банку та обробних потужностей (рис. 2.7).

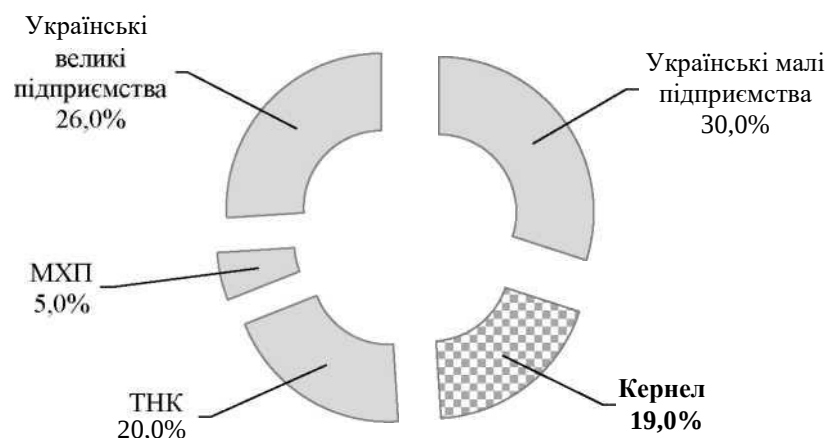


Рисунок 2.7 - Обробні потужності ТОВ «Кернел» у 2021 р., млн. т

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Отже, досліджувана компанія володіє значним земельним банком та обробними потужностями, що дає їй можливість тримати лідерські позиції на

ринку.

2.3. Оцінювання поточної системи управління підприємством та її основні проблеми

Бізнес-модель ТОВ «Кернел» передбачає господарську діяльність за наступними напрямками:

- сільське господарство;
- переробка олійних культур;
- інфраструктура й трейдинг (Додаток Д).

Найбільша частка бізнесу припадає на інфраструктуру та трейдинг (рис. 2.8).

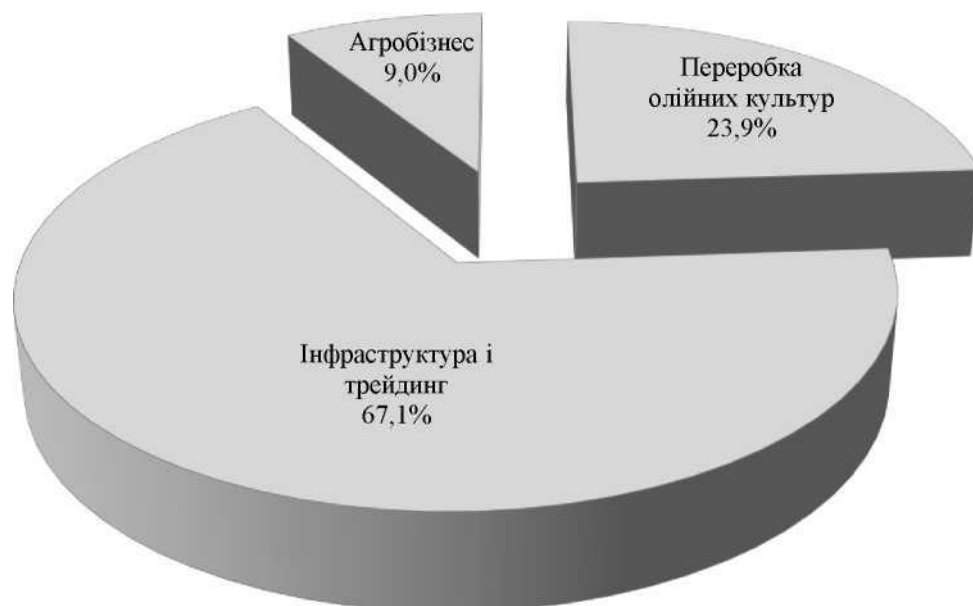


Рисунок 2.8 - Структура бізнес-напрямів діяльності ТОВ «Кернел» у 2021 р.

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

ТОВ «Кернел» успішно інтегрувало погано керований земельний банк, придбаний у 2017 році, що доводить його здатність реорганізувати нещодавно придбаний бізнес, оскільки компанія прагне покращити свою платформу. За останні 5 років Кернел інвестував понад 1 млрд. дол. США в нові проекти та проекти злиття та поглинання в Україні. ТОВ «Кернел» завдяки ефективній системі управління бізнесом перетворився на найбільшу вертикально інтегровану

агропромислову компанію в Україні.

4 роки тому керівництво компанії поставило низку операційних і фінансових цілей у Стратегії-2021. За результатами її виконання відзначимо, що основні операційні цілі досягнуті, а фінансові показники значно перевищили початкові прогнози, причому у 2021 р. їх динаміка була найбільшою за останні роки.

Надалі наявна Стратегія була відкоригована з урахуванням кризових умов, адже операційне середовище в Україні значно змінилося за останні 5 років. Рентабельність підприємств з переробки олійних культур і експорту зерна поступово знизилася до середнього рівня порівняно з міжнародними аналогами в інших регіонах з обмеженим потенціалом зростання в майбутньому. Тому, щоб досягти успіху, ТОВ «Кернел» прагне обробляти якомога більший обсяг за найменших витрат, адже менша вартість вимагає більшого масштабу.

Цілі сталого розвитку компанії наведено на рис. 2.9.

Новий план розвитку ТОВ «Кернел» на наступні 5 років містить амбітні цілі щодо досягнення 6 млн. т щорічної переробки насіння соняшнику та 15 млн. т експорту зерна з України. Очікується, що власні сільськогосподарські операції компанії, програма «Відкритий агробізнес», передпосівне фінансування та передсезонні програми форвардних контрактів із сторонніми фермерами дозволять самостійно закупити 35% насіння соняшнику та задовольнити 50% потреб у зернових. Також компанія прагне збільшити орендований банк сільськогосподарських угідь до 0,7 млн. га протягом наступних років.

Зростання буде зумовлене переважно розширенням М&А, проте не з нуля, що було наріжним каменем Стратегії-2021.

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КЕРНЕЛ»	
-----	Внесок у відповідні Цілі сталого розвитку ООН
-----	Підтримка цілей Європейської зеленої угоди шляхом рішучих кліматичних заходів
>-----	Виступати в якості амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючих, екологічно та соціально відповідальних методів виробництва серед партнерів у ланцюжках поставок
>-----	Забезпечення справедливих і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації, щоб залишатися етичним роботодавцем
-----	Активний внесок у покращення добробуту місцевих громад

Рисунок 2.9 - Цілі сталого розвитку ТОВ «Кернел»

Географічна спрямованість компанії залишається незмінною, 100% запланованих інвестицій буде розгорнуто виключно в Україні. У той же час дочірня компанія «Avege» залишатиметься важливою частиною бізнесу ТОВ «Кернел», використовуючи глобальний досвід. Керівництво компанії прагне зміцнювати бізнес шляхом подальшого розвитку екосистеми, в якій сторонні фермери зможуть заробляти більше, співпрацюючи з ТОВ «Кернел», ніж працюючи окремо. Основними пріоритетами компанії визначено комплексну підтримку та освіту малих і середніх фермерів в Україні, щоб зробити їх бізнес більш продуктивним та ефективним, а також ініціативу «Відкритий агробізнес», адже досліджувана компанія відіграє ключову роль у цьому напрямку.

Продовжуючи розвивати свій бізнес, компанія прагне залишатись гнучкою, оскільки майбутнє буде ще більш нестабільним і складним, ніж минуле. Прискорення впровадження електромобілів, нові підтримувані урядом цілі щодо викидів у всьому світі, стійке паливо, продукти харчування

та корми разом із зростаючою геополітичною напруженістю та перебоями в ланцюжках поставок вимагатимуть від компанії бути ефективною незалежно від розміру її платформи та готовності рухатися та змінюватися швидкими темпами, на які можуть вплинути коливання основних показників попиту та пропозиції. Стратегія 2026 у поєднанні з новою політикою розподілу капіталу покликана створити максимально можливу вартість для акціонерів ТОВ «Кернел».

Стратегічними ініціативами ТОВ «Кернел» є наступні (рис. 2.10).

У контексті нової стратегії ТОВ «Кернел» передбачає, що Україна отримає рекордний урожай зернових та олійних культур, загальний обсяг якого перевищить 100 млн. т, з яких 79 млн. т зернових (кукурудзи, пшениці та ячменю) та 16,8 млн. т насіння соняшнику. Високий урожай сприятиме майже повному використанню потужностей дробильних установок та активів інфраструктури експорту зерна досліджуваної компанії, а також дозволить їй отримувати вищу маржу.

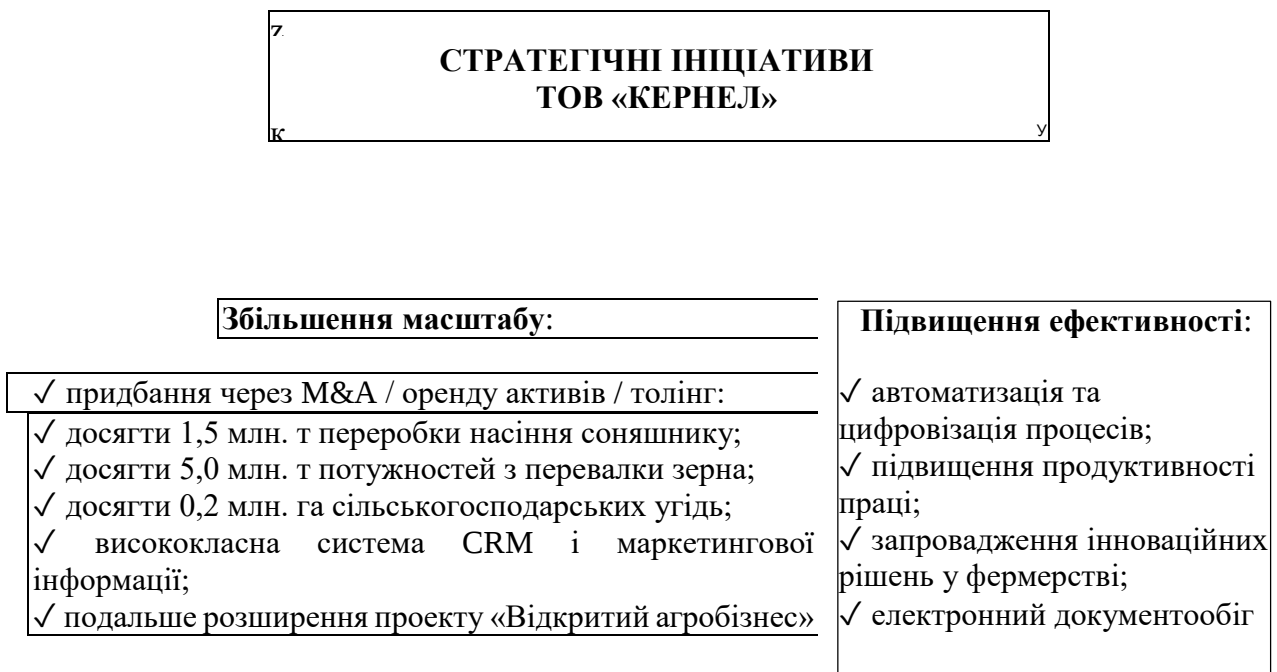


Рисунок 2.10 - Стратегічні ініціативи ТОВ «Кернел»

Відповідно, керівництво ТОВ «Кернел» планує:

- експортувати з України 11 млн. т зернових (+38% в порівнянні з

аналогічним періодом 2020 року);

- перевантажити через власні термінали 10 млн. т сировини (+23% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року);

- переробити 3,7 млн. т олійних культур (+16% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року), в тому числі - на новому дробильному заводі в Західній Україні;

- крім того, очікується значний внесок від інвестицій у відновлювану енергетику.

У сільськогосподарському бізнесі компанія планує і надалі отримувати вигоду від високих світових цін на зерно та олійні культури, які, ймовірно, залишаться високими й наступного року. У зв'язку із військовою агресією Росії проти України значно зріс попит на соняшникову олію, адже її ціна порівняно, наприклад, з оливковою є значно нижчою. Також через блокування морських портів України російським агресором експорт цієї продукції у 2022 р. значно зменшився, також зменшились посівні та зібрані площі через військові дії на окупованих територіях.

Більшу частину свого врожаю компанія вже хеджувала за цінами, вищими за реалізовані в 2021 фінансовому році, проте й надалі зберігається значна довга позиція щодо кукурудзи, щоб використовувати у майбутньому очікувану волатильність. На жаль, врожайність сільськогосподарських культур постраждала у 2022 р. в певних кластерах сільського господарства, що обумовлено військовими діями Росії в Україні, а також тим, що сприятлива погода не була рівномірно розподілена в Україні.

Орієнтовна величина капіталовкладень ТОВ «Кернел» у 2022 р. запланована на рівні 265 млн. дол. США, включаючи додаткові інвестиції, необхідні для розвитку дробильного заводу, капітальні витрати на технічне обслуговування та інвестиції, не використані у 2021 фінансовому році через затримки виконання.

Також компанія пропонує акціонерам збалансоване поєднання можливостей для зростання та повернення капіталу, включаючи дисципліновані

інвестиції та сувору оцінку інвестиційних можливостей. У ТОВ «Кернел» основа майбутнього розміщення капіталу базується на чотирьох принципах:

1) компанія буде продовжувати інвестувати у власну платформу, щоб розширити та зміцнити свою лідерську позицію у кожному бізнес-напрямку, яким керує компанія. ТОВ «Кернел» працює у висококонкурентоспроможному середовищі з низькою рентабельністю, і компанія постійно потребує перерозподілу капіталу, щоб підтримувати свої позиції за витратами та лідерство на ринку в глобальному контексті;

2) компанія буде продовжувати виплачувати мінімальний базовий дивіденд у розмірі 35,6 млн. дол. США, а рівень був підвищений у 2021 фінансовому році з 20-21 млн. дол. США, які постійно виплачувалися протягом 6 попередніх років. Правління вважає, що поточний рівень дивідендів має зберігатися в осяжному майбутньому, оскільки він адекватно збалансовує інтереси акціонерів і забезпечує виконавче керівництво подушкою для пом'якшення ризиків, з якими ТОВ «Кернел» стикається на даний момент;

3) компанія нещодавно запустила дворічну програму викупу акцій на 250 млн. дол. США. Перша тендерна пропозиція вартістю 50 млн. дол. США була завершена у вересні 2021 року, при цьому 3,2 млн. придбаних акцій залишатимуться в казначействі, якщо Рада не вирішить інакше;

4) будь-яка надмірна ліквідність буде використана для зменшення рівня боргу для подальшого зміцнення фінансового становища, що дозволить компанії впевнено орієнтуватися в майбутніх викликах і можливостях.

З урахуванням кризових явищ в економіці України та воєнного стану, бізнес-модель ТОВ «Кернел» була оптимізована наступним чином:

1. Лідер ринку переробки олійних культур.

ТОВ «Кернел» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії з річною потужністю переробки 3,7 млн. т насіння соняшнику. У 2021 фінансовому році компанія зберегла понад 7% світового виробництва соняшникової олії та ~12% світового експорту. У майбутньому метою є утримання одержаних результатів з урахуванням складних кризових умов.

2. База активів.

ТОВ «Кернел» має у своєму володінні 8 заводів з переробки олійних культур в Україні загальною річною потужністю переробки 3,5 млн. т насіння соняшнику. Працюючи за давальницькою угодою другий рік поспіль на Чугуївській дробильній фабриці, це додає ще 0,2 млн. т. Загальна потужність у 3,7 млн. т відповідає 19% загальних потужностей промислового дроблення в країні і робить компанію у 2,4 рази більшою за іншого лідера цього сегменту агропромислового ринку. У 2021 фінансовому році компанія виробила 24% загального обсягу соняшникової олії в Україні.

Більшість дробильних установок ТОВ «Кернел» є багатонасіннєвими і за потреби можуть переходити на переробку сої чи ріпаку. Наявні активи здатні працювати цілий рік, влітку потрібен лише місяць технічного обслуговування. Усі активи розташовані по всій смузі виробництва насіння соняшнику в Україні в безпосередній близькості від фермерів, що забезпечує високий рівень використання та рентабельність, оскільки низька щільність насіння соняшнику негативно впливає на економіку транспортування насіння на великі відстані.

У 2022 фінансовому році компанія планувала ввести в експлуатацію найбільший в Україні завод з переробки олійних культур потужністю переробки насіння соняшнику 1 млн. т на рік. У силос заводу вже почали накопичувати насіння соняшнику для запуску переробних операцій. Наявні дробильні установки — це сучасні потужності, нещодавно побудовані або повністю відремонтовані, що дає досліджуваній компанії перевагу у витратах на переробку перед більшістю інших гравців. В ТОВ «Кернел» масштаб також дозволяє отримати вигоду від більш ефективного використання загальнонаціональної мережі відправлення та розподілу накладних витрат на більші обсяги. Проте розвиток нового заводу опинився під загрозою через військові дії.

З лютого 2019 року компанія також володіє 5,85% акцій ViOil - одного з найбільших незалежних виробників соняшникової олії в Україні. Звичайна акціонерна угода щодо ViOil надає досліджуваній компанії певні права, що дозволяє отримати вигідну позицію для подальшого збільшення її частки.

3. Походження та виробництво.

Переважає більшість обробленого насіння соняшнику виробляється сторонніми фермерами, і лише 14% виробляється власним господарством. Переробка насіння соняшнику дає два основні продукти: соняшкову олію та шрот, які компанія експортує в усьому світі переважно через сторонні термінали, і лише незначну частину перевантажує через власний Trans Bulk Terminal. Лушпиння насіння соняшнику, біомаса, або спалюється всередині підприємства для виробництва пари для виробництва, гранулюється та продається третім сторонам. Наразі компанія почала підготовку до введення в експлуатацію когенераційної теплоцентралі та енергоблоків, розташованих поруч із п'ятьма дробильними заводами, щоб спалювати все вироблене лушпиння та виробляти електроенергію. Дві станції вже мають такі потужності зі встановленою потужністю турбін 16,6 МВт, які постачають вироблену електроенергію в національну мережу.

Державне підприємство «Гарантований покупець» зобов'язане купувати всю таку відновлювану енергію, вироблену за тарифом, встановленим у євро, до 2030 року. До 10% виробленої сирової соняшникової олії додатково рафінується та розливається на Полтавському та Приколотненському заводах, забезпечуючи приріст маржі для такого продукту з вищою доданою вартістю.

Приблизно 6% переробленого олійного насіння відповідає високоолеїновому насінню соняшнику, яке раніше забезпечувало вищу маржу, ніж звичайне насіння. Але в 2021 фінансовому році надбавка за високоолеїнову кислоту була незначною і з 1 січня 2021 р. стала негативною, переважно через вплив обмежень, пов'язаних із COVID-19.

Отже, досягнення ТОВ «Кернел», наведені далі, отримані за допомогою ефективної системи управління та її адаптації до кризових явищ:

1. Сегмент переробки олійних культур:

- №1 у світі виробник соняшникової олії (~7% світового виробництва) та експортер (~12% світового експорту);
- виробник та продавець бутильованої соняшникової олії №1 в Україні;

- потужність переробки насіння соняшнику 3,7 млн. т на рік;
- виробник відновлюваної енергії з біомаси.

2. Сегмент інфраструктури та торгівлі:

- експортер зерна №1 з України з часткою 18% від загального експорту зерна країни;
- оператор зернових експортних терміналів №1 із сумарною річною потужністю перевалки 10 млн. т сировини;
- приватна мережа зернових силосів №1 в Україні з потужністю одноразового зберігання 2,3 млн. т зерна;
- приватний зерновагоний парк №1 в Україні (3,4 тис. вагонів);
- власна торгова діяльність.

3. Сегмент фермерства:

- рослинний бізнес №1 в Україні, який контролює 506 тис. га орендованих сільськогосподарських угідь;
- сучасна високотехнологічна техніка, стійкі агрономічні практики, кластерна система управління та експортоорієнтованість;
- суміш культур;
- майже 100% обсягів продажів проходить через власні сегменти інфраструктури, торгівлі та переробки олійних культур, що забезпечує отримання додаткових прибутків.

Отже, сучасна система управління ТОВ «Кернел» є ефективною за результатами останніх років, а 2021 р. продемонстрував стрімке підвищення її ефективності й результативності. Проте в сучасних умовах, які ускладнені військовими діями РФ в Україні та окупацією частини територій й погіршенням експорту, компанія повинна адаптувати наявну систему управління власним бізнесом, аби протистояти існуючим викликам та ризикам.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ» ДО СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВ

3.1. Адаптація системи управління підприємством до зовнішніх кризових умов

Вважаємо, що існуюча система управління ТОВ «Кернел» потребує удосконалення щодо оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Наразі при плануванні системи управління підприємством використовується загальна модель аналізу (PEST-аналіз), проте, на нашу думку, для підвищення ефективності управління ТОВ «Кернел» необхідно враховувати набагато більше факторів, аніж зараз. До них ми можемо віднести низку тенденцій, що характеризують сучасну економіку:

1. Поширення віртуальної економіки через розвиток та появу нових моделей бізнесу, прояв економіки в різних формах електронної комерції та торгівлі (Business - business, internettrading, і т.д.). Настає нова віртуальна епоха. Економіка нового типу все більше входить у наше життя, яке більшістю людей сприймається як таке, що веде до економічного процвітання та багатства. Віртуальна промисловість - один із найголовніших чинників розвитку економіки. Проте Україна дещо відстає у розвитку електронного бізнесу, тобто бізнесу через Internet. Такий бурхливий розвиток віртуальної економіки через інформаційні технології показує, що вкладати інвестиції в такі технології досить вигідно.

Тому ТОВ «Кернел», який володіє доволі інформаційним та просунутим сайтом, варто розглянути варіанти налагодження комунікацій з потенційними покупцями через Інтернет, аби вони мали можливість зробити замовлення продукції, поспілкуватись з менеджером та оплатити продукцію.

2. Залежність від інформаційної інфраструктури, що базується на володінні та доступі до електронних технологій та Internet, а також здібностях менеджерів скористатися цією інфраструктурою. Змінюються форми конкуренції. Від звичного нам змагання за ціною та якістю здійснюється перехід

до змагання за швидкістю зміни бізнесу - моделей управління та вироблених продуктів. Швидкість зміни бізнесу, розробка нової продукції часто руйнує старі промислові структури, тому нові інформаційні технології (швидкість отримання інформації) стають основною провідною силою та визначають розвиток бізнесу. Вони дозволяють навіть маленьким компаніям значно впливати на міжнародний ринок.

Для ТОВ «Кернел» розвиток інформаційної інфраструктури - це найважливіший інноваційний напрямок. Дуже значною є залежність компанії від правильно вибраної інноваційної технології. Наявність необхідної інформаційної інфраструктури та Internet, а також уміння менеджерів скористатися цією інфраструктурою є для підприємства найважливішою умовою виживання.

3. Епоха глобалізації. Процес глобалізації бізнесу характеризуються тим, що підрозділи компанії розміщені по всьому світу, компанія купує комплектуючі, технології, іншу продукцію в різних частинах світу. Пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності для підприємства тісно пов'язаний із участю у глобалізаційних процесах. Ці ж процеси змушують підприємство ширше використовувати інформаційні технології підтримки управління.

4. Швидкість отримання інформації підвищує свою значущість зі збільшенням швидкості змін. Така ситуація змушує посилювати роль інформаційної системи на підприємстві, а також вимагає, щоб інформаційна система була найсучаснішою.

5. Тенденція до зменшення термінів планування у багатьох галузях промисловості дедалі більше проявляє себе у сучасній економіці. Раніше у стратегічному управлінні складалися плани на 5 років, зараз терміни планування скорочуються до 5-7 місяців. В даний час терміни планування повинні відображати всі зміни, що відбуваються, і відповідати з належною гнучкістю їх швидкості. Тому пропонуємо в умовах кризи ТОВ «Кернел» перейти на тактичне (оперативне) планування, а стратегічні плани постійно коригувати з урахуванням постійних змін.

6. Через розподіл праці лише на рівні управлінських функцій, тобто

передачу функцій управління з головної компанії до дочірніх компаній, вибудовуються технологічні ланцюжки ТОВ «Кернел». У сучасній економіці компанія прагне розвиватись, співпрацюючи з іншими підприємствами. На технологічному та виробничому рівнях відбуваються аналогічні процеси. Підприємства переходять до створення мереж, технологічних ланцюжків. Компанії об'єднуються з метою, щоб кожна окремо могла здійснювати свої функції на найвищому рівні. Якщо підрядні організації можуть виконати ті чи інші операції швидше, ефективніше з меншими витратами, то раціонально передати їм частину роботи. Без залучення підрядників кордони ТОВ «Кернел» розмиваються, може виникнути плутанина з постачальниками, конкурентами, клієнтами.

7. ТОВ «Кернел» змушене спеціалізуватися у кількох галузях, адже в умовах конвергенції та гібридизації різних технологій і знань, межі між галузями розмиваються, неможливо точно прогнозувати, як змінюватимуться далі ці галузі промисловості. Наразі компанія повинна і надалі розвиватися у кількох сферах, а не спеціалізуватися в одній вузькій області. В результаті ускладнилося управління, посилилися комплексність технологій та виробництва.

8. У ТОВ «Кернел» повинна відбуватися інтеграція всіх бізнес-функцій в одну інформаційну модель. Ця модель має бути представлена в електронному вигляді. У разі постійних змін на ринку та в політиці, як це відбувається зараз в Україні через військову агресію РФ, підприємство повинне виробляти якісну продукцію, причому у стислі терміни. Особливо це стосується зернових та олійних культур та їх експорту, адже через обмеження можливостей експорту вітчизняного зерна морськими шляхами багато країн світу опинилось на межі гуманітарної катастрофи. Також через погіршення можливостей експорту олії та олійних культур з України у світі значно зросла вартість соняшникової олії, тому ТОВ «Кернел» варто оптимізувати управління виробничою діяльністю, в першу чергу, саме за цими напрямками.

Такі дії неможливо здійснити без побудови складних інформаційних систем, де всі бізнес-функції об'єднані в єдине ціле. Сучасні стандарти

управління описують загальні правила здійснення бізнес-функцій через побудову інформаційної системи ТОВ «Кернел». У стандартах також зазначено загальні правила, які мають сприяти плануванню та контролю різних стадій виробничого процесу: закупівель, потреб у сировині, розподілу ресурсів, завантаження потужностей та ін.

Planning - планування матеріалів для виробництва), управління всіма виробничими ресурсами підприємства - сировиною, матеріалами, обладнанням тощо (MRP-II - Manufacturing Resource Planning), до інтеграції всіх ресурсів підприємства (ERP - Enterprise Resource Planning), а також опис всього циклу - від проектування майбутнього виробу, з урахуванням вимог замовника, до сервісного та гарантійного обслуговування під час експлуатації (CSRP - Customer Synchronized Resource Planning). Більшість великих та середніх промислових підприємств прагне використовувати саме такі бізнес моделі та інформаційні системи (BPCS, MFG-Pro, Oracle Applications, SAP/R3, Baan IV та ін.).

Це також означає, що у бізнес-школах мають бути організовані курси навчання менеджерів підприємств, адже вони повинні знати можливості таких систем та оцінювати ступінь готовності підприємств щодо їх впровадження та адаптації.

9. Більшість успішних промислових підприємств використовують автоматизовані інформаційні технології. Відмова від паперових носіїв та застосування мережевих інформаційних технологій дозволяє вигравати битви за інформацію. Комп'ютерні мережі вже довели всім свою перевагу. Швидка зміна методів та методів торгівлі товарами, перехід на нові методи управління, створення робочих місць вже зараз відбуваються із застосуванням обчислювальних мереж. Прогресивність цих технологій зараз важко оцінити повністю. Тому менеджери та працівники ТОВ «Кернел» повинні знати основні способи та концепції застосування інформаційних технологій, а також бути спроможними приймати важливі рішення щодо їх використання. Змінюється роль інформації, що стала стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентну перевагу. Все більшого значення у досягненні стратегічних цілей ТОВ «Кернел»

матимуть інформаційні системи, що спричинить нові вимоги до них та їх функцій. Обробити інформацію для відділів та кінцевих користувачів усередині компанії тепер недостатньо.

Необхідно, щоб інформація забезпечувала ТОВ «Кернел» конкурентні переваги над ринком. Володіння технікою особистої роботи в інформаційному середовищі та здатністю приймати правильні стратегічні рішення щодо розвитку інформаційних систем входить у поле відповідальності менеджера компанії. Необхідно навчитися правильно використовувати інформацію, вміти нею керувати, підвищуючи ефективність роботи та якість управління.

Інформаційні системи істотно впливають на зміну структури підприємства, перерозподіл влади в ТОВ «Кернел», формуючи іншу політику та культуру, змінюючи зайнятість, характер праці, породжуючи потребу в навчанні, тощо. Вплив ТОВ «Кернел» на інформаційну систему залежить від того, хто і як керуватиме нею, хто прийматиме рішення і т.д. Дорогі та диктуючі свої специфічні умови інформаційні системи стають дедалі більш вимогливими до правил ведення бізнесу. Для отримання максимальної вигоди з потенційних переваг інформаційних технологій компанії необхідно вирішувати нові проблеми.

10. Дедалі більша кількість прийнятих рішень припадає на менеджерів середньої ланки ТОВ «Кернел». Ця тенденція пояснюється високою швидкістю зміни економіки. Великі підприємства стикаються з тим, що рада директорів та найвище керівництво отримують інформацію, коли вона вже застаріває. Отже, прийняття деяких стратегічних рішень потрібно делегувати менеджерам середньої ланки, що вимагатиме їх компетентності та додаткових знань при взаємодії з інформаційною системою. Змінюються вимоги і до вищого керівництва ТОВ «Кернел», якому необхідно передусім створювати корпоративну культуру та гарантувати формування знань менеджерам середньої ланки.

11. Бази знань усередині ТОВ «Кернел» формуються за безпосереднього впливу інформаційних систем. У будь-якій компанії з використанням

інформаційних систем формуються явні та приховані знання. Деякі підприємства прагнуть усі можливі знання об'єднати у бази знань. У результаті такі компанії сильно залежать від своїх інформаційних систем. Співробітники змушені складати багато формальних звітів, таким чином досвід вступає до організації. На підприємствах є розуміння того, що лише частину знань, якими володіють їх співробітники, можна отримати від них і помістити до бази даних. Але більшість знань співробітника не оприлюднюється.

У ТОВ «Кернел» базу даних також поповнюють інформацією, але туди потрапляє 30-40% того, що потрібно знати і зберігати. Важко замінити співробітника, якщо він пропрацював у компанії кілька років, виконав кілька великих проектів. Компанія розуміє, що їй буде важко замінити його. Таким чином, використання інформаційних технологій призводить до формування неявного та явного знання, що суттєво впливає на систему управління ТОВ «Кернел» у частині управління персоналом.

12. Наслідки військової агресії РФ в Україні значно змінили економіку нашої країни, і багато в чому вони негативно впливають на майбутні перспективи розвитку України та її національної економіки. Нині промисловості необхідно адаптуватися, а уряду намагатися сприяти розвитку промисловості. У майбутньому за збереження реальних тенденцій військові дії будуть впливати на економіку України, промислові підприємства, міста і громадян країни.

13. Зміна політичної ситуації для проектів, що реалізуються промисловими підприємствами, має значний, у ряді випадків - визначальний вплив. Нині підприємства змушені працювати за умов високих політичних ризиків, тобто ризиків несення збитків чи зменшення прибутку через зміну політики країни.

Загострення відносин із країнами, що підтримали збройну агресію Росії, зменшує можливості вітчизняних компаній реалізовувати великі інвестиційні проекти. Всі ці особливості впливають на промислові підприємства у різних формах та процесах. Якщо ми працюємо у бізнес-середовищі, то ці тенденції досить важко зрозуміти. Полегшує їх виявлення лише погляд із боку. Крім того,

ці тенденції призводять до актуалізації потреби у навчанні.

Таким чином, бізнес-середовище ТОВ «Кернел» швидко змінюється під впливом кількох груп факторів, які варто враховувати у процесі управління підприємством:

1) людський фактор:

- ухвалення тактичних рішень менеджерами середньої ланки;
- формування баз даних компанії;
- вимоги споживачів;

2) управління підприємством:

- швидкість змін;
- швидкість отримання інформації;
- актуальність інформації;
- відстеження технологій;

3) зовнішні фактори:

- віртуальна, електронна промисловість;
- інформаційна інфраструктура;
- глобалізація бізнесу;
- вибудовування ланцюжків, технологічних мереж компаній;
- робота в міжнародному середовищі;

4) дестабілізація:

- військові витрати;
- втрата частини територій;
- втрата частини споживачів;
- обмеження умов експорту морськими шляхами;
- політичні зміни;

5) внутрішні фактори:

- термін планування;
- спеціалізація у кількох галузях;
- інтеграція всіх процесів підприємства до електронної моделі;
- застосування автоматизованих інформаційних технологій.

Отже, ТОВ «Кернел» змушене функціонувати за умов економічної

нестабільності, що визначається численними чинниками, між якими існують причинно-наслідкові зв'язки. Такі зв'язки важко дослідити без знання характеру та структури взаємин між факторами. Послідовність причин і результатів є причинно-наслідковою діаграмою, яка дозволяє висловити взаємовідносини факторів, що визначають економічну нестабільність, у наочній, простій і доступній формі.

Ми пропонуємо в процесі управління ТОВ «Кернел» використовувати причинно-наслідкову діаграму - інструмент, що дозволить виявити найістотніші фактори (причини), що впливають на кінцевий результат. Вивчення низки чинників показує різнотипність їх впливу на кінцевий результат (рис. 3.1). На діаграмі виділено 5 груп чинників, що визначають тенденції сучасної економіки. Група факторів дестабілізації включає вплив санкцій, політичні зміни, військові витрати. Ця група найбільше впливає на передбачуваність і стабільність роботи ТОВ «Кернел», якому під час здійснення тактичного та стратегічного планування необхідно враховувати вплив саме цих факторів.

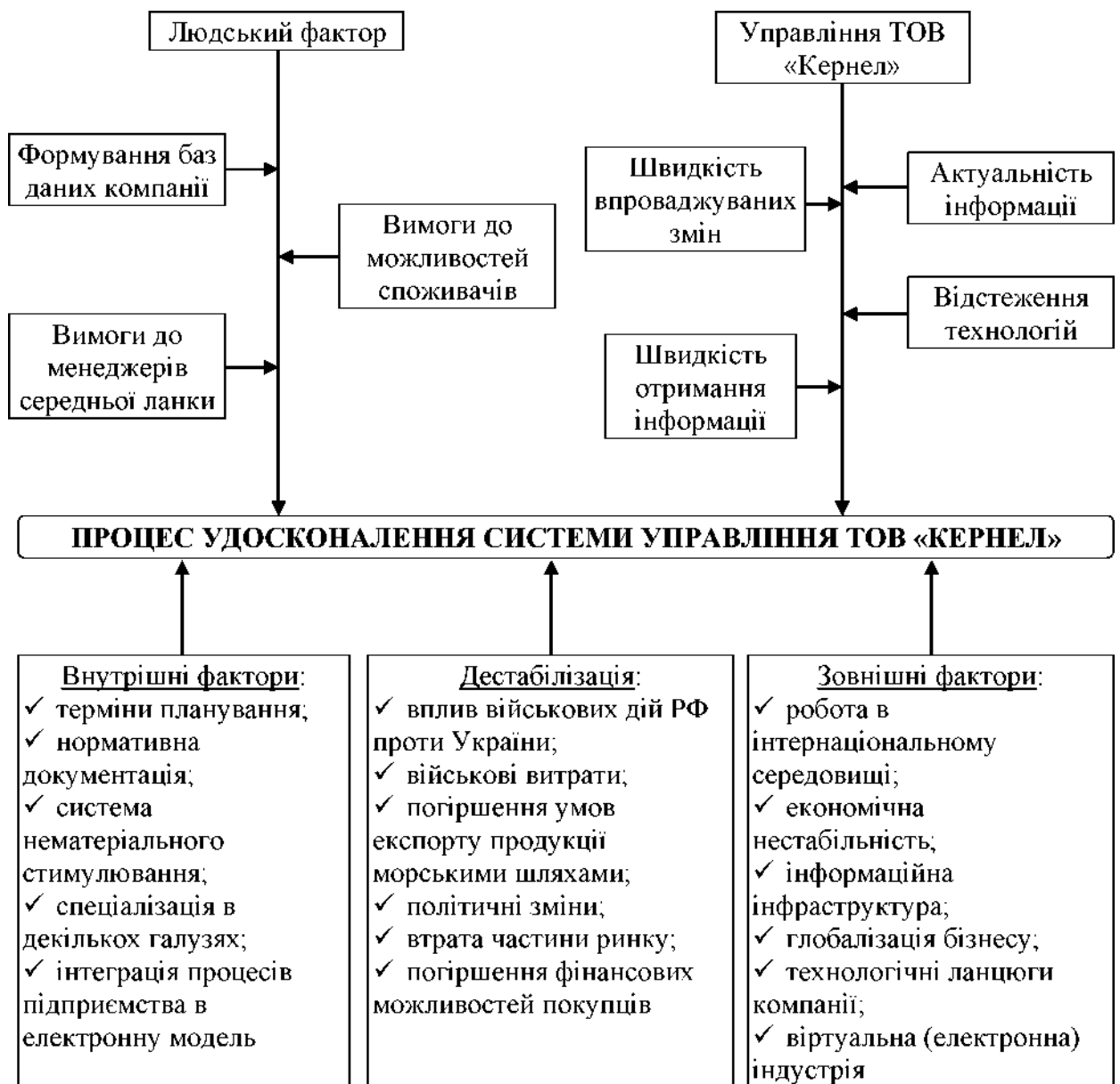


Рисунок 3.1 - Факторна діаграма причинно-наслідкових зв'язків економічної нестабільності ТОВ «Кернел»

Розроблено автором

В рамках нашого дослідження особливої уваги потребує група чинників «Управління підприємством», у якій наголошується на швидкості отримання актуальної інформації та швидкості прийняття рішень керівництвом підприємства. Трапляються випадки, коли низька кваліфікація вищого керівництва ТОВ «Кернел» не дозволяє підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності. Таким чином, в силу зовнішніх змін проблема вдосконалення системи управління ТОВ «Кернел» перейшла в проблему впровадження зовсім іншої системи управління, яка під впливом

зовнішніх і внутрішніх факторів здатна бути гнучкою та змінюватись. Відбулося усунення акцентів у системі управління підприємством від управління окремими підрозділами до впровадження процесного управління.

Багато сучасних методик управління підприємствами ґрунтуються на процесному підході (управління ресурсами, загальне управління якістю, реінжиніринг господарського процесу тощо), однак необхідно зазначити, що в нашій країні керівники не вміють ефективно застосовувати процесний підхід, і він, як і раніше, відноситься до мало вивчених, нових концепцій управління. Нині ТОВ «Кернел» змушене функціонувати за умов політичної та економічної нестабільності, яку зумовлюють такі чинники: військова агресія РФ, військові витрати та політичні зміни.

Управління ТОВ «Кернел» у ситуації, пов'язаній з геополітичною напруженістю, високими темпами інфляції вимагає від керівників освоєння практичних навичок управління, які дозволять адаптувати систему управління підприємством до кризових умов. Антикризове управління включає комплекс методів, що застосовуються у різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів та антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації повинні застосовуватись в комплексі для своєчасного попередження та подолання криз. Управління ґрунтується на сукупності знань та результатах аналізу практичного досвіду, спрямованих на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку на складному етапі розвитку.

Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику. У період системної трансформації, війни проблема налагодження ефективного управління ТОВ «Кернел» стала практично ключовою, що визначає реальне виживання агропромислового сектору вітчизняної економіки.

Також вважаємо, що аби адаптувати підприємство до умов кризи, на наш

погляд, доцільно впровадити біогазове обладнання (установку). Біогазова установка дає «доходи на відходах». Біогазова установка - це найактивніша система очищення біологічних відходів виробництва, до яких належать макуха, фруктові кісточки, виноградний камінь і т.д. В якості сировини можна використовувати гній великої рогатої худоби, свиней, пташиний послід, відходи бійні, відходи рослин, силос, зерно, що згнило, каналізаційні стоки, жири, біосміття, відходи харчової промисловості, солодовий осад, післяспиртову барду, барду біоетанольну бурякову та фруктовий жом, бурякове бадилля, технічний гліцерин, мезгу та інші відходи крохмало-патокового виробництва, молочну сироватку, водорості. Більшість видів сировини можна змішувати один з одним. Найчастіше біогазові установки дуже швидко окупаються. Адже в результаті з органічних відходів можна отримати понад п'ять видів енергії та добрив, які, без сумніву, будуть корисними у сільському господарстві.

На початку 2021 р. ТОВ «Кернел» відкрило у Полтаві біогазову електростанцію, що працює на лушпинні [51]. За результатами цього компанія отримала наступні переваги:

- економія електроенергії, що використовується у виробничих процесах;
- зменшення витрат на електроенергію;
- утилізація відходів після оброблення соняшника.

У 2 розділі дослідження зазначено, що величина чистого прибутку компанії значно зросла, а вплив на це здійснила значна економія енергоресурсів, внаслідок чого загальне споживання енергії на одиницю виробленої продукції значно зменшилось. Тому ми рекомендуємо ТОВ «Кернел» збільшити потужність цієї біогазової електростанції шляхом встановлення додаткової біогазової установки.

3.2. Організаційне забезпечення процесу адаптації

З урахуванням викладеного пропонуємо у процесі здійснення управлінського процесу ТОВ «Кернел» варто використовувати превентивний механізм передбачення та нівелювання впливу кризових явищ, що реалізується

безперервно, з використанням спеціального інструментарію, спрямованого на оперативне виявлення та аналіз сигналів із зовнішнього та внутрішнього середовища про наявність проблем на підприємстві, що передбачає розробку та реалізацію оперативних заходів щодо своєчасного запобігання кризам, викликаним помилками управління та взяття під контроль проходження криз, що виникають з об'єктивних причин, нівелювання можливих негативних наслідків.

Хотілося б зазначити, що, на нашу думку, кризи потребують управління та регулювання, а не ухилення. Якщо звернутися до «конфліктології» та провести аналогію конфлікту з кризою, можна говорити і про позитивні сторони кризових (конфліктних) явищ, таких як заохочення інновацій, підвищення сприйнятливості до прогресу, запобігання серйознішим кризам. Тому одне з головних завдань превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» - не уникнення кризи, а оптимізація кризового процесу, тобто «згладжування» його негативних наслідків.

Процес прийняття превентивного антикризового рішення схожий з процесом прийняття будь-якого управлінського рішення, який узагальнено можна подати як послідовність наступних етапів: формулювання проблеми, отримання інформації, її обробка, прийняття рішень, їх реалізація та встановлення контролю за їх виконанням на завершальному етапі. Однак превентивне управління носить випереджувальний характер, тобто сформулювати проблему (якщо вона є) до початку моніторингу (діагностики тощо) важко, тому умовним першим етапом процесу прийняття

превентивних антикризових рішень

На першому етапі - етапі збору інформації - у процесі прийняття превентивних антикризових рішень ключовим елементом стає підсистема контролінгу внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансово- економічної діяльності ТОВ «Кернел». Основною частиною процесу стає моніторинг зовнішнього та внутрішнього оточення, за допомогою якого підприємство зможе відстежувати сигнали про виникнення загроз та можливостей. Безперечно, будь-яке підприємство перебуває під впливом безлічі факторів, на наш погляд, слід розрізняти фактори мікро- та макрорівня, регіональні, галузеві та суб'єктивні фактори.

Негативними факторами мікрорівня можуть бути:

- відсутність доступу до позикових засобів;
- залежність від постачальників матеріалів, послуг, устаткування тощо.

Регіональні чинники багато чому задані географічними і кліматичними умовами, наприклад, стан бюджету, цільові програми, інвестиційний клімат, соціально-економічне становище регіону, ризик стихійних лих тощо. Безумовно, необхідно враховувати специфіку галузі, де працює підприємство, інакше кажучи, галузеві чинники. У кожній галузі свої тенденції розвитку та свої унікальні фактори.

До макроекономічних факторів відносяться рівень та темп інфляції, норма оподаткування, облікова ставка НБУ, соціальні умови (суспільні цінності та спосіб життя, демографічна структура суспільства) тощо; оскільки ТОВ «Кернел» реалізує агропродукцію та експортує її, на систему управління, безумовно, впливають аналогічні показники у країнах, які є кінцевим ринком збуту продукції. Разом з тим, очевидно, існують кризи, що настають під впливом суб'єктивних факторів - до них відносяться якості керівника, які можуть негативно вплинути на ухвалення управлінського рішення, скажімо, некомпетентність управлінського керівництва, нерішучість ініціатора бізнесу, помилки в стратегії управління і т.д.

Слід виділити ще один важливий фактор - ресурсне забезпечення

підприємства, яке набуває особливого значення в умовах антикризового управління. Здебільшого, саме з його достатності залежить вибір антикризової стратегії ТОВ «Кернел» - розрізняють стратегії превентивної санації та попереджувальної ліквідації підприємства. Оскільки бізнес ТОВ «Кернел» здатний генерувати доходи, має додаткові джерела фінансування тощо, ми рекомендуємо застосувати стратегію превентивної санації, спрямовану на комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

Залежно від достатності ресурсів для ТОВ «Кернел» можливі два варіанти стратегії превентивної санації:

- наступальна стратегія (за наявності у підприємства достатніх ресурсів для виходу з кризи);
- оборонна стратегія (при дефіциті ресурсів).

В умовах відсутності ресурсів доцільною є стратегія запобіжної ліквідації, яка використовується для виходу з кризи з найменшими втратами ресурсів, які згодом можна розмістити в нові рентабельні проекти. При формуванні озвучених стратегій вирішальну роль грає випереджувальна діагностика, що дозволяє визначити наявність реальних ресурсних можливостей, і оцінка ресурсів за фінансовими критеріями. Більшість озвучених факторів, за винятком суб'єктивних факторів та деяких факторів мікрорівня, безсумнівно, знаходяться поза сферою контролю ТОВ «Кернел», проте вони дозволяють відстежувати тенденції розвитку економіки в цілому та підприємства зокрема.

Щодо контрольованих факторів, ТОВ «Кернел» необхідно розробляти заходи щодо їх регулювання. Усі наведені фактори (регульовані та нерегульовані) допомагають при розробці ефективних заходів, спрямованих на взяття під контроль кризових ситуацій або їх запобігання. Отже, чим швидше дані фактори будуть виявлені (у деяких випадках - ще й ліквідовані), тим менша шкода буде завдана підприємству.

На другому етапі процесу прийняття превентивних антикризових рішень - етапі обробки зібраної інформації - одним із важливих елементів стає

прогнозування, яке використовується для визначення тенденцій (напрямок розвитку) сигналів та факторів, виявлених на початковому етапі.

Необхідно уточнити, що для прогнозування на макро та мікрорівні ТОВ «Кернел» слід використовувати ті підходи, методи та прийоми, в яких фактор впливу суб'єктивного зведений до мінімуму (або зовсім відсутній). Тобто для прогнозування ймовірності настання кризових ситуацій оптимальними є не якісні (експертні, евристичні, прогнозування за аналогією), а кількісні методи прогнозування (нормативні, індексні методи - для фінансового аналізу; аналіз часових рядів - для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреби у запасах, прогнозування структури збуту чи потреби у кадрах, балансові методи тощо).

Здебільшого, для прогнозування кризових явищ у практичній діяльності ТОВ «Кернел» варто застосовувати різні методики розрахунку набору коефіцієнтів (як правило, ліквідності, забезпеченості власними коштами, рентабельності, фінансової стійкості). Однак, доцільно здійснювати аналіз не лише фінансово-економічного стану підприємства, а й усієї сукупності внутрішніх та зовнішніх ризикоутворюючих факторів, наприклад, тенденцій розвитку економіки в цілому та бізнесу зокрема (в рамках регіону, галузі тощо).

На третьому етапі на основі висновків, отриманих в результаті аналізу зібраної інформації, ТОВ «Кернел» варто розробити необхідні превентивні антикризові рішення та призначити працівників, відповідальних за виконання прийнятих рішень. Виділимо кілька важливих моментів, притаманних даному етапу:

- по-перше, необхідно оптимально розподілити наявні для підприємства ресурси. Слід співвіднести рівень витрат на превентивні заходи і рівень загрози кризи, тобто виділених ресурсів має вистачити на всіх етапах прийнятих превентивних антикризових рішень, але водночас, підприємство має понести не виправдано високі витрати;

- по-друге, працівники, призначені для виконання прийнятих рішень, мають бути фахівцями, компетентними у цій галузі. В ідеальному варіанті (якщо достатньо ресурсів) у ТОВ «Кернел» має бути створена група співробітників, які

реалізують превентивне антикризове управління, в чій функції входить прийняття своєчасних антикризових рішень (включаючи моніторинг, контролінг, планування тощо).

На заключному - четвертому етапі - прийняті рішення реалізуються, і вводиться контроль над процесом їх реалізації. Поширеними інструментами превентивного антикризового управління для ТОВ «Кернел» повинні стати наступні:

- моніторинг та діагностика поточної ситуації;
- завчасне опрацювання антикризових заходів;
- попереднє накопичення ресурсів;
- система збалансованих показників;
- критична оцінка продуктів та процесів;
- прогноз змін середовища;
- системний аналіз зміни стану та конкурентного статусу ТОВ «Кернел»;
- постійний аналіз кредитної політики та заборгованості компанії;
- методи аналізу безпосереднього оточення підприємства (зовнішніх зв'язків, суб'єктів ринку), у тому числі аналіз ринкової позиції, SWOT-аналіз;
- математико-статистичні методи вивчення зв'язків, математичне моделювання і т.д.

Разом з тим, ефективним інструментом превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» може стати стратегія «управління за слабкими сигналами», яка дозволить підприємству завчасно дізнаватися про різкі зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на важко передбачувані події, вживати заходів у відповідь на ранній стадії появи потенційної небезпеки (можливості) - що точно відображає «філософію» превентивного антикризового управління. Обов'язковим інструментом діагностики клімату підприємства, як було зазначено вище, є аналіз фінансових показників, тому що саме фінансова неспроможність є однією з головних причин кризи. Однак деякі моделі, використовувані в системі управління ТОВ «Кернел», багато в чому застаріли, оскільки орієнтовані виключно на фінансову сферу підприємства, не враховують

його галузеву належність, розмір, організаційно-правову форму та, головне, специфіку сучасної системи ринкових відносин та військовий стан в країні.

Використовувані ТОВ «Кернел» методики оцінки стану підприємства поєднують аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, кількісні та якісні показники. Наприклад, мотивуюча модель оцінки економічної спроможності (ЕС) підприємства визначає економічну спроможність як сукупність ринкової, виробничої та фінансової спроможності. В якості інструменти оцінки економічної спроможності підприємства ТОВ «Кернел» використовує:

- перелік ознак ЕС;
- табулізовану форму експрес-аналізу ЕС, що включає профіль ЕС;
- шкалу відповідності кількісних та якісних показників та їх тенденцій рівням ЕС;
- формалізовану оцінку ЕС (за результатами оцінки виноситься підсумковий висновок про економічну спроможність підприємства, поданий у формі короткого або розгорнутого звіту).

На нашу думку, ще одним ефективним інструментом превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» є інновації. Доцільність орієнтації підприємства на інноваційну стратегію, впровадження організаційної культури, орієнтованої інновації - одним словом ефективність інновацій - доводилися неодноразово. Якщо взяти до уваги, що одна з цілей запровадження інновацій у ТОВ «Кернел» - запобігання розвитку кризи або забезпечення найбільш безболісного виходу з кризової ситуації, що вже склалася (крім неї, до основних цілей можна віднести максимізацію прибутку, удосконалення діючих технологічних процесів, підвищення конкурентоспроможності та ін.), можна зробити висновок, що будь-які інновації (процесні, продуктові, організаційні, маркетингові, економічні, соціальні, інформаційні і т.д.) можуть розглядатися як «антикризові інновації», оскільки будуть ефективним інструментом з нівелювання, взяття під контроль або запобігання кризових ситуацій для підприємства.

Наприклад, впровадження озвучених вище інструментів, моделей та управлінських механізмів у існуючу в ТОВ «Кернел» систему менеджменту стане для підприємства організаційною інновацією, що передбачає введення нового організаційного методу у ділову практику підприємства (а також в організації робочих місць та зовнішніх зв'язків). Сучасні інструменти превентивного антикризового управління більшою мірою актуальні, оскільки розглядають не лише фінансову сферу суб'єкта господарювання, але й мають на увазі аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, кількісні та якісні показники. В якості одного із можливих інструментів превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» пропонуємо розглядати будь-які інновації, метою яких є запобігання розвитку кризи на підприємстві, при цьому не має значення сфера застосування інновацій, причини їх виникнення, ступінь новизни та інноваційний потенціал.

Отже, кризи є невід'ємною частиною життєдіяльності ТОВ «Кернел», вони можуть бути ініційовані як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. На нашу думку, кризи потребують управління та регулювання, а не ухилення. Традиційне антикризове управління передбачає управлінські механізми «уникнення кризи», превентивне антикризове управління, орієнтоване на оптимізацію кризових процесів, тому передбачає грамотне співвідношення витрат і результатів у процесі кризи зі збереженням життєдіяльності ТОВ «Кернел». Таким чином, є доцільним впровадження превентивного антикризового управління в систему менеджменту ТОВ «Кернел», оскільки воно дозволяє вживати своєчасних заходів у відповідь на ранній стадії появи потенційної небезпеки.

Також одним із превентивних заходів запобігання кризи (в нашому випадку - енергетичної через ракетні обстріли РФ енергетичної інфраструктури України) є встановлення додаткової біогазової установки, яка працює за принципом бродіння. Саме завдяки цьому трудомісткому та тривалому процесу з'являється біогаз. Головна його перевага полягає в тому, що його можна використовувати як природний газ. Говорячи простіше, ним можна обігріти приміщення та виробити електроенергію. Також біогаз можна стиснути, залити у балони чи автомобіль.

Якщо налагодити виробництво, такий газ можна продавати.

Існують переваги встановлення біогазового обладнання на підприємстві:

- відсутність екологічних податків;
- отримання біогазу;
- отримання органічних добрив;
- отримання субсидій;
- відходи при переробці перетворюються з відходів 3-го та 4-го класів небезпеки в 5-й.

Відходи ТОВ «Кернел» часто утилізуються на звалища для подібних відходів, що завдає шкоди екології. Для реалізації цього інвестиційного проекту необхідно розрахувати витрати, які будуть потрібні для встановлення біогазового обладнання. Мінімальна ціна біогазової установки для підприємств сільського господарства становить приблизно 320 тис. грн. Ціна біогазової установки для переробки 10 тонн відходів варіюється від 250 до 350 тис. грн. Візьмемо середню ціну біогазової установки у розмірі 320 тис. грн.

SWOT-аналіз проекту наведено нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз бізнес-проекту

	Можливості 1. Зменшення витрат на придбання електроенергії. 2. Збільшення обсягів виробництва. 3. Збільшення прибутку за рахунок продажу частини виробленої енергії. 4. Нівелювання ризику зникнення електропостачання через ракетні обстріли РФ енергетичної інфраструктури України.	Загрози 1. Зростання конкуренції. 2. Зменшення фінансових можливостей компанії. 3. Зростання навантаження на біогазову електростанцію.
Слабкі сторони 1. Недостатність власних фінансових ресурсів у повному обсязі. 2. Новий проект потребує маркетингових витрат.	1. Залучення коштів інвесторів. 2. Швидка окупність проекту. 3. Удосконалення маркетингової кампанії.	1. Зростання витрат на транспортування готової продукції. 2. Збільшення витрат на маркетинг та збут.

Сильні сторони 1. Якість. 2. Ціна.	1. Покращання структури витрат виробництва. 2. Розробка індивідуальних схем роботи з покупцями енергії. 3.Залучення дилерів.	Підвищення вимог до якості та складу продукції.
--	--	---

З урахуванням сильних сторін необхідно розробляти маркетингову концепцію, а дослідження слабких сторін - для удосконалення конкурентної стратегії.

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Загальна сума для інвестицій, окрім закупівлі сировини, становить 320 тис. грн. Фінансування проекту здійснюється частково за рахунок коштів власника і частково - за рахунок коштів інвесторів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Структура інвестиційних витрат, тис. грн.

Найменування інвестиційних витрат	Бюджет	Власні кошти		Інвестор	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Оборотний капітал	528,6	50,0%	264,3	50,0%	264,3
Додаткові дозволи	4,0	100,0%	4,0	0,0%	0,0
Оренда	180,0	100,0%	180,0	0,0%	0,0
Придбання обладнання	320,0	80,0%	256,0	20,0%	64,0
Маркетинг	117,0	100,0%	117,0	0,0%	0,0
Транспортні витрати	36,0	100,0%	36,0	0,0%	0,0
Інші витрати	12,0	100,0%	12,0	0,0%	0,0
Участь у статутному фонду	1 197,6	72,6%	869,3	27,4%	328,3
Контрольна сума	100,00%				

Отже, загальна сума інвестицій складає 2105,8 тис. грн. Проект фінансується за рахунок власних та інвестиційних фінансових ресурсів. Проект частково фінансується за рахунок власних коштів, проте 27,4% участі у статутному фонді складають кошти вітчизняного інвестора.

Придбання та експлуатація біогазового обладнання дозволить:

- скоротити витрати на утилізацію відходів;

- отримувати безкоштовну електроенергію та добрива, які можна використовувати для власного споживання чи продажу;
 - отримати самопоповнюючу сировинну базу, що практично не виснажується;
 - зменшити навантаження на централізовану енергетичну систему України;
 - зменшити залежність від безперебійного електропостачання, що в нинішніх умовах, коли російські ракети цілеспрямовано знищують українську енергетичну інфраструктуру, надзвичайно актуально;
 - частину енергії продавати та отримувати за це додатковий прибуток.
- Далі варто розрахувати ефективність запропонованих заходів.
- Умови оподаткування наступні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Умови оподаткування проекту

	База	Період	Ставка податку
Податкова система	ПДВ		
Податок на прибуток	Прибуток	рік	18,0%
ПДВ	Додана вартість	місяць	20,0%
Податок на прибуток з оборту	Оберт	рік	0,0%
Надходження в Пенсійний фонд + військовий збір	Заробітна плата фізичних осіб	місяць	23,5%
Податок на прибуток фізичних осіб	Заробітна плата фізичних осіб	місяць	18,0%

Прогноз постійних витрат за проектом представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогноз постійних витрат за роками, тис. грн.

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік
Прямі витрати, тис. грн.	1 093	1 640	2 132
Закупка	1 057	1 586	2 062
Логістика (зовнішня)	36	54	70
Адміністративні витрати, тис. грн.	2 646	3 276	4 600
Фонд з/п	2 011	2 949	4 260
Послуги банку	6	6	6
Телефон	6	6	6
Інтернет, пошта	6	6	6
Оренда приміщень	180	180	180
Покупка обладнання	320	0	0

Рекламний бюджет	117	129	142
Усього	3 739	4 916	6 731

Величина амортизаційних відрахувань розрахована в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Основні засоби, на які нараховується амортизація

Основні засоби, на які нараховується амортизація	Сума, тис. грн.		Термін експлуатації, роки		Амортизація, рік
Технічне обладнання	319,00		10		31,90
Усього	319,00		10,00		31,90
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Початкова вартість	319,00	287,10	255,20	223,30	191,40
Амортизація	31,90	31,90	31,90	31,90	31,90
Кінцева вартість	287,10	255,20	223,30	191,40	159,50
Накопичена амортизація	31,90	63,80	95,70	127,60	159,50

Річні податки наведено в табл. 3.6, а щомісячні - у табл. 3.7.

Таблиця 3.6 - Річний план податків на 1 рік, тис. грн.

Показники	Од.	1 рік	2 рік	3 рік
Витрати з ПДВ				
Постійні витрати	тис. грн.	512,0	192,0	192,0
Змінні витрати	тис. грн.	1 093,2	1 639,9	2 131,8
Усього	тис. грн.	1 605,2	1 831,9	2 323,8
ПДВ КРЕДИТ	тис. грн.	267,5	305,3	387,3
ПРОДАЖІ	тис. грн.	4 440,4	6 660,6	7 992,7
ПДВ Обов'язки	тис. грн.	740,1	1 110,1	1 332,1
Калькуляція ПДВ	тис. грн.	472,5	804,8	944,8
ПДВ кредит (накопичений)	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
Активи	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
ПДВ	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
Усього ПДВ обов'язків	тис. грн.	472,5	804,8	944,8
Усього ПДВ для оплати	тис. грн.	473	805	945
Дебіторська заборгованість по ПДВ	тис. грн.	0,0	0,0	0,0

Варто зазначити, що на даний момент ТОВ «Кернел» не потребує додаткових біогазових установок для власного використання, тому вона буде продаватись, проте в умовах енергетичної кризи вироблена енергія буде забезпечувати діяльність компанії. Тому при розрахунках врахуємо, що частина енергії буде акумульована, а частина - реалізуватись іншим споживачам. Прогноз прибутку та збитків за роками наведемо в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Прогноз прибутку та збитків за роками, тис. грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Виручка від реалізації	4 440,4	6 660,6	7 992,7
ПДВ	740,1	1 110,1	1 332,1
Чистий дохід	3 700,3	5550,51	6660,612
Прямі витрати	911,0	1 366,6	1 776,5
Непрямі витрати	2 560,2	3 243,9	4 567,6
ФОП та нарахування	2 010,6	2 949,2	4 260,0
Інші непрямі витрати	549,7	294,7	307,6
Валовий прибуток від реалізації	229,1	940,1	316,5
Валова маржа рентабельності, %	5,16%	14,11%	3,96%
EBITDA	229,1	940,1	316,5
Відсотки по кредиту	0,0	0,0	0,0
Амортизація	31,9	31,9	31,9
Операційний прибуток	197,2	908,2	284,6
Збитки попередніх періодів	0,0	0,0	0,0
Прибуток до податків	197,2	908,2	284,6
Податок на прибуток	35,5	163,5	51,2
Чистий прибуток	161,7	744,7	233,4
Чистий прибуток / Виручка, %	3,6%	11,2%	2,9%

В табл. 3.9 наведемо обсяги руху грошових коштів.

Таблиця 3.9 - Рух грошових коштів за проектом

Операційна діяльність	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4
Грошові кошти, отримані від замовників	4 440,4	6 660,6	7 992,7
Сплачені кошти, за вирахуванням:			
Витрати на персонал	-2 010,6	-2 949,2	-4 260,0
Змінні витрати	-1 093,2	-1 639,9	-2 131,8
Постійні витрати (без з / п)	-635,0	-326,7	-339,6

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
Фінансові витрати (% по кредиту)	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	0,0	0,0	0,0
Податки, у т.ч.	508,0	968,3	996,1
<i>Податок на прибуток</i>	35,5	163,5	51,2
<i>ПДВ</i>	472,5	804,8	944,8
Cash-flow від операційної Діяльності	1 209,6	2 713,1	2 257,4
Інвестиційна діяльність			
Купівля активів	0,0	0,0	0,0
Продаж фіксованих активів	0,0	0,0	0,0
Зміна оборотного капіталу (виробництво)	0,0	0,0	0,0
Інші витрати інвестиційного періоду	0,0	0,0	0,0
Cash-flow від інвестиційної Діяльності	0,0	0,0	0,0
Фінансова діяльність			
Інвестиції	328,3	328,3	328,3
Виплата кредиту	0,0	0,0	0,0
Отримання кредиту	0,0	0,0	0,0
Cash-Flow фінансової Діяльності	328,3	328,3	328,3
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	1 209,6	2 713,1	2 257,4
САЛЬДО НА ПОЧАТОК ПЕРІОДУ	0,0	1 537,9	4 579,4
САЛЬДО НА КІНЕЦЬ ПЕРІОДУ	1 537,9	4 579,4	7 165,1

Розроблено автором

Чиста приведена вартість розраховується за формулою:

$$NPV = -INV + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.1)$$

де INV - сумарний обсяг інвестицій;

r - ставка дисконтування - це ставка доходу, який можна отримувати, якщо відмовитися від аналізованих інвестицій і помістити їх в інвестиційні інструменти, які пов'язані з істотним ризиком (банківські депозити, стабільні цінні папери і т.п.), тобто ставка «природного приросту грошей». Для цілей даного проекту ставка дисконтування становить 20% на рік в гривні.

CF1, CF2, ..., CFn - грошові потоки.

n - роки (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Розрахунок чистої приведеної вартості проекту

Показники	0	1	2	3	Реф. значення
Капітальні інвестиції (Сарех)	0	0			
Чистий грошовий потік	-1 198	1 210	2 713	2 257	.
Чиста приведена вартість (NPV)	-1 198	12	2 725	4 983	> 0

Розроблено автором

Ефективність проекту доведена за умови його окупності на 2-й рік запровадження проекту.

Період окупності проекту - 22 місяці (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Період окупності проекту

Період окупності	РВ	міс.	21		
Чистий грошовий потік	-1 198	1 210	2 713	2 257	.
Кумулятивний чистий грошовий потік	-1 198	12	2 725	4 983	> 0

Дисконтований період окупності (DPB) - розраховується аналогічно простому періоду окупності, але при підсумовуванні чистого грошового потоку проводиться його дисконтування:

$$Investment = X_{t=1}^{CF_t} \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

де Investment - початкові інвестиції;

CF_t - чистий грошовий потік місяця t;

r - ставка дисконтування;

DPB - дисконтований період окупності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Дисконтований термін окупності проекту

Період окупності з дисконтом	DPB	міс.	21		
Дисконтований грошовий потік	-1 198	1 210	2 713	2 257	-
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-1 198	12	2 725	4 983	> 1

Внутрішня норма рентабельності визначає максимальну вартість капіталу, який залучається, при якій проект залишається вигідним (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Внутрішня норма рентабельності (IRR)

Внутрішня ставка прибутковості за 3 роки	IRR	%	130,3%		
	0	1	2	3	Реф. значення
IRR		1,09%	110,26%	130,26%	IRR>d

Розрахунок внутрішньої норми прибутковості інвестицій показав, що навіть при процентній ставці або ставці дисконтування 20% річних проект залишається беззбитковим і забезпечує прибутковість на рівні 130,26% річних на 3 рік впровадження проекту.

Середня норма рентабельності - це відношення між середньорічними надходженнями і величиною початкових інвестицій.

Розраховується за формулою:

$$ARR = (ECFi / N/12) / INV, \quad (3.3)$$

Середня норма рентабельності - це середній дохід, який можна отримати від реалізації проекту (табл. 3.14).

Середня річна норма рентабельності	ARR	%	103%	-
------------------------------------	-----	---	------	---

Таблиця 3.14 - Середня норма рентабельності (ARR)

Індекс прибутковості (PI) - відношення приведеної вартості майбутніх грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту до наведеної вартості первинних інвестицій. Розраховується за формулою:

$$PI = (ECFi / (1+r)^i) / INV, \quad (3.4)$$

де INV - початкові інвестиції

CFi - чистий грошовий потік;

r - місячна ставка дисконтування (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Індекс прибутковості (PI)

Індекс прибутковості	PI	%	416,0%	PI>1
Середньорічний індекс прибутковості	PI	%	138,7%	PI>1

Розроблено автором

Розрахунок запасу міцності та точки беззбитковості проекту Розрахунок запасу міцності та точки беззбитковості проекту наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 - Розрахунок запасу міцності та точки беззбитковості проекту

Показник	Одиниці	1 рік	2 рік	3 рік
Валові доходи	тис. грн.	4 440,4	6 660,6	7 992,7
Постійні витрати	тис. грн.	2 645,6	3 275,9	4 599,6
Змінні витрати	тис. грн.	1 093,2	1 639,9	2 131,8
Точка беззбитковості	тис. грн.	3 509,7	4 345,8	6 272,6
Виробничий важіль	тис. грн.	4,77	2,88	4,65
Запас міцності	%	20,96%	34,75%	21,52%

Аналіз чутливості проекту здійснено нижче у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - Аналіз чутливості проекту

Зміна вихідного параметра, %	0,00%	5,00%	10,00%	-5,00%	-10,00%
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн. (3 рік)	5	5328	5328	5328	5328
Внутрішня норма рентабельності за 3 роки (IRR)	130,26%	270,29%	270,29%	270,29%	270,29%
Період окупності	22	22	22	22	22

Сценарії розвитку проекту - оптимістичний, песимістичний, базовий - наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Оптимістичний, песимістичний, базовий сценарій розвитку проекту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Дохід, тис. грн.			
1 рік	4 218,4	4 440,4	4 662,4
2 рік	6 327,6	6 660,6	6 993,6
3 рік	7 593,1	7 992,7	8 392,4
Витрати, тис. грн.			
1 рік	3 551,9	3 738,8	3 925,8
2 рік	4 670,0	4 915,7	5 161,5
3 рік	6 394,8	6 731,4	7 068,0
Cash-Flow, тис. грн.			
1 рік	666,5	701,6	736,7
2 рік	1 657,6	1 744,9	1 832,1
3 рік	1 198,3	1 261,3	1 324,4

Нижче оцінимо ризики нашого проекту та їх важливість (табл. 3.19).

установки

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка ризику, бал	Ймовірність ризику	Важливість ризику
1.	Збільшення конкуренції	85	0,2	17
2.	Зростання ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України з боку РФ	55	0,15	8,25
3.	Підвищення вимог до якості	35	0,1	3,5
4.	Збільшення собівартості продукції	30	0,15	4,5
5.	Зростання витрат	25	0,1	2,5
6.	Недостатні фінансові можливості	20	0,15	3
7.	Зростання залежності від інвестора	15	0,15	2,25
	Разом	x	1,00	x

У таблиці 3.20 наведено можливості зниження цих ризиків.

Таблиця 3.20 - Способи зниження найбільших ризиків проекту з встановлення біогазової установки

№	Найменування ризику	Методи зниження ризику
1.	Збільшення конкуренції	- розширення збуту; - залучення нових покупців енергії; - збільшення кількості біогазових установок
2.	Зростання ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України з боку РФ	- оптимізація виробництва енергії; - збільшення кількості біогазових установок
3.	Підвищення вимог до якості	- удосконалення контролю якості; - покращання технології виробництва
4.	Збільшення собівартості продукції	- пошук нових споживачів енергії; - оптимізація витрат
5.	Зростання витрат	пошук напрямів зниження витрат
6.	Недостатні фінансові можливості	збільшення обсягів продажів та чистого прибутку
7.	Зростання залежності від інвестора	пошук інших напрямів поповнення фінансових ресурсів

Отже, реалізацію розробленого бізнес-проекту необхідно здійснювати з урахуванням виокремлених ризиків.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зазначено, що розуміння системи управління підприємством будується на визначенні управління підприємством як процесу встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованої поведінки окремих індивідів та їх груп, що утворюють підприємство як єдине ціле. Менеджмент компанії впливає на об'єкт управління за допомогою управлінських рішень через процеси управління, ефективність яких залежить від їх трудомісткості та вартості, а також одержуваного результату. При побудові системи управління підприємством важливо сформулювати регламенти, що описують логіку виконання процесів, проектів, обов'язки та рівень кваліфікації працівників. Невід'ємною частиною системи управління є організаційна структура управління (ОСУ).

На нашу думку, природа криз залишається однією з найбільш спірних та маловивчених проблем. Найбільших збитків завдають кризи, які трапляються несподівано, і теоретики за фактом їхнього здійснення доводять їх неминучість. На даний час дуже важливим є володіння актуальною інформацією про кризові явища в економіці. На даний час першочерговим завданням для керівництва підприємств є визначення основних ознак виникнення кризи та об'єднання їх у систему, яка дозволить достовірно оцінити ситуацію, своєчасно спрогнозувати наближення кризи, оцінити можливі негативні наслідки та розробити програму виходу із кризи. Ефективність реагування на кризову ситуацію значною мірою залежить від типу ситуації та здатності менеджменту адекватно оцінити її небезпеку та наслідки.

Зроблено висновок, що управління підприємствами на сучасному етапі та в кризових ситуаціях має важливе значення. При керівництві підприємством важливе значення має управління всіма чинниками виробництва та всіма видами використовуваних ресурсів, а подолання нерівноваги та дисбалансу вимагає від керівників підприємств освоєння нового практичного набору управлінських засобів та методів у ситуації, що

склалася. До найважливіших засобів управління підприємством в умовах кризи належить розвиток економічної ситуації лише на рівні держави та її суб'єктів. У практиці управління підприємством для подолання негативних наслідків кризи використовуються антикризові інструменти управління, які дозволяють згладити негативні явища. Антикризові заходи управління використовуються для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, за якого основним завданням є виживання підприємства.

Зазначено, що компанія «Кернел» є провідним в світі і найбільшим в Україні виробником й експортером соняшникової олії, ключовим постачальником сільськогосподарської продукції із регіону Чорноморського басейну на світові ринки. У 2021 фінансовому році компанія отримала 5 647 млн. дол. США доходу, що на 38% більше, ніж у минулому році, завдяки високим цінам на зерно та соняшкову олію (хоча й відбулось зменшення фізичних обсягів експорту з України) та активним фізичним продажам дочірньою компанією «Avege». Без урахування діяльності дочірньої компанії «Avege», операційна діяльність ТОВ «Кернел» в Україні забезпечила високий показник EBITDA у розмірі 544 млн. дол. США, що на 35% більше, ніж у минулому році.

Згідно проведеного дослідження, збільшення обсягів вирощування соняшника відбулося у 2019 й 2021 р., а зібрані площі - у 2018 й 2020-2021 рр. При цьому врожайність вирощування соняшника збільшилась упродовж досліджуваного періоду, окрім 2020 р. Зростання експорту соняшникової олії з України - це висхідний тренд останніх років, адже наша країна є лідером в цій галузі. Ринок залишався незбалансованим, а потужності з переробки в Україні перевищили урожай насіння соняшнику на 42% у 2021 фінансовому році, через що багато гравців ринку залишалися незавантаженими. Наразі частина земельного банку ТОВ «Кернел» окупована РФ, тому їх обробка неможлива. Також значна проблема полягає в експорті готової продукції через блокування морських портів України.

Зроблено висновок, що ТОВ «Кернел» успішно інтегрувало погано

керований земельний банк, придбаний у 2017 році, що доводить його здатність реорганізувати нещодавно придбаний бізнес, оскільки компанія прагне покращити свою платформу. За останні 5 років Кернел інвестував понад 1 млрд. дол. США в нові проекти та проекти злиття та поглинання в Україні. Новий план розвитку ТОВ «Кернел» на наступні 5 років містить амбітні цілі щодо досягнення 6 млн. т щорічної переробки насіння соняшнику та 15 млн. т експорту зерна з України. Продовжуючи розвивати свій бізнес, компанія прагне залишатись гнучкою, оскільки майбутнє буде ще більш нестабільним і складним, ніж минуле.

Зазначено, що при плануванні системи управління підприємством використовується загальна модель аналізу (PEST-аналіз), проте, на нашу думку, для підвищення ефективності управління ТОВ «Кернел» необхідно враховувати набагато більше факторів, аніж зараз. Через розподіл праці лише на рівні управлінських функцій, тобто передачу функцій управління з головної компанії до дочірніх компаній, вибудовуються технологічні ланцюжки ТОВ «Кернел». ТОВ «Кернел» змушене спеціалізуватися у кількох галузях, адже в умовах конвергенції та гібридизації різних технологій і знань, межі між галузями розмиваються, неможливо точно прогнозувати, як змінюватимуться далі ці галузі промисловості. Управління ТОВ «Кернел» у ситуації, пов'язаній з геополітичною напруженістю, високими темпами інфляції вимагає від керівників освоєння практичних навичок управління, які дозволять адаптувати систему управління підприємством до кризових умов.

На нашу думку, ТОВ «Кернел» варто використовувати превентивний механізм передбачення та нівелювання впливу кризових явищ, що реалізується безперервно, з використанням спеціального інструментарію, спрямованого на оперативне виявлення та аналіз сигналів із зовнішнього та внутрішнього середовища про наявність проблем на підприємстві, що передбачає розробку та реалізацію оперативних заходів щодо своєчасного запобігання кризам, викликаним помилками управління та взяття під контроль проходження криз, що виникають з об'єктивних причин, нівелювання можливих негативних

наслідків. Оскільки бізнес ТОВ «Кернел» здатний генерувати доходи, має додаткові джерела фінансування тощо, ми рекомендуємо застосувати стратегію превентивної санації, спрямовану на комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

Зроблено висновок, що загальна сума інвестицій складає 2105,8 тис. грн. Проект фінансується за рахунок власних та інвестиційних фінансових ресурсів. Проект частково фінансується за рахунок власних коштів, проте 27,4% участі у статутному фонді складають кошти вітчизняного інвестора. На даний момент ТОВ «Кернел» не потребує додаткових біогазових установок для власного використання, тому вона буде продаватись, проте в умовах енергетичної кризи вироблена енергія буде забезпечувати діяльність компанії. Тому при розрахунках врахуємо, що частина енергії буде акумульована, а частина - реалізуватись іншим споживачам. Реалізацію розробленого бізнес-проекту необхідно здійснювати з урахуванням виокремлених ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. - 2018. - Вип. 2. - С. 30-38
2. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування / Г. М. Азаренкова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 12. - С. 465-470.
3. Антикризове управління підприємством
URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf
4. Бабчинська О.І., Браніцька К.В. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 1385 с.
5. Бавико О. Є. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19 [Електронний ресурс] / О. Є. Бавико, О. О. Бавико, І. О. Козаков. // Ефективна економіка. - 2020. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_13
6. Білик В. В. Антикризове управління інвестиційним потенціалом підприємницької діяльності / В. В. Білик // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - Вип. 45(2). - С. 22-29.
7. Білоцерківський О. Б. Антикризове управління торговельним підприємством у сучасних економічних умовах України / О. Б.

Білоцерківський // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 6. - С. 105-109.

8. Бінерт О. В. Основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / О. В. Бінерт, Л. Я. Балаш // Агросвіт. - 2022. - № 13-14. - С. 28-33.

9. Воронкова Т.Є. Система антикризового управління підприємством. Науково-технічна інформація. Київ, 2015. №3(65). С. 17 - 25

10. Воронкова Т.Є. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf.

11. Воскобоєва О. В. Антикризове управління - передумова розвитку сучасного підприємства / О. В. Воскобоєва, О. С. Ромащенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 87-92.

12. Герасименко Л.І. Особливості менеджменту підприємств та оцінка його якості. Актуальні проблеми економіки. 2014. Вип. 12(46). С. 24-28.

13. Головка В. І. Антикризове управління в системі функціонування підприємства / В. І. Головка, Д. В. Шестопапов // Молодий вчений. - 2019. - № 1(2). - С. 438-441.

14. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). С. 4-10.

15. Гудченко Т.О. Управління підприємством в ринкових умовах. Науковий вісник НУВГП. 2014. Вип. 17(120). С. 102-107.

16. Гуржій Н. М. Антикризове управління / Н. М. Гуржій, Н. П. Кулачок // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип.

4. - С. 20-26.

17. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

18. Джур О.Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67.

19. Добринюк Д.З. Наукові підходи та методологія оцінки якості менеджменту сучасного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 23-29.

20. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції / К. І. Докуніна // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 113-116.

21. Дубас Р. Г. Антикризове управління підприємством: економіка, менеджмент, маркетинг / Р. Г. Дубас // Менеджер. - 2017. - № 2. - С. 5-11.

22. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / М. О. Дурман, О. Л. Дурман // Вісник Херсонського національного технічного університету . - 2021. - № 1. - С. 153-161.

23. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 1(2). - С. 69-75.

24. Кернел. Офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.

25. Кернел. YouControl.

URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32055967/.

26. Кириченко С. О. Концептуальні засади організації системи

антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності / С. О. Кириченко, А. В. Ружицький, С. О. Тульчинська, С. В. Салоїд // Агросвіт. - 2021. - № 9-10. - С. 18-23.

27. Кифяк В. І. Механізм антикризового управління в корпораціях / В. І. Кифяк, Є. В. Галюк // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2021. - № 11(3). - С. 86-92

28. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

29. Когут У. І. Антикризове управління витратами підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності / У. І. Когут, Н. І. Горбаль, Р. Б. Вільгуцька // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2017. - № 2. - С. 197-206.

30. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.

31. Малий І.Р., Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. № 5. С. 92-93.

32. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економічна наука. 2020. № 11. С. 24-27

33. Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. Інтелект XXI. 2017. № 6. С. 66-69.

34. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Управління

розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525>.

35. Мірковець Ю.О., Ніколюк О.В. Особливості проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

36. Оплачко І. О. Антикризове управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу: автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — 2020 — укр.

37. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100-106

38. Плікус І. Й. Антикризове управління підприємством на засадах ефективного використання інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу / І. Й. Плікус // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2018. - Вип. 1. - С. 170-177

39. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах / О. С. Прокопишин // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 9. - С. 40-45.

40. Ревенко Х. А. Антикризове управління в сучасних умовах / Х. А. Ревенко // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 1. - С. 36-42

41. Резнік Н. П. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства / Н. П. Резнік, В. А. Костилян //

Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 4(1). - С. 213-223.

42. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235-239.

43. Румик І. І. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства / І. І. Румик, О. О. Пилипенко // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2021. - Вип. 3. - С. 51-60.

44. Савчук Д. Формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 4-5.

45. Самілик Т.М., Комська М.М. Передумови виникнення та особливості кризових явищ сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 13-14. С. 41-44.

46. Серотюк Б. В. Антикризове управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства: автореф. дис. ... к. е. н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — 2021 — vi<р.

47. Силенко С. А. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах невизначеності та ризику : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. — Кривий Ріг, 2018

48. Скляр Є. В. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку / Є. В. Скляр, А. Ю. Ксенофонтова // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 155-158.

49. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р. 2018. С. 279-281.

50. Тульчинський Р. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством / Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, А. В. Ружицький, С. В. Салоїд // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 9. - С. 15-19.

51. У Полтаві "Кернел" побудував біоелектростанцію, яка працює на лушпинні. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/u-poltavi-kernel-pobuduvav-bioelektrostantsiju-yaka-pracjuje-na-lushpinni/>.

52. Фархшатова О. В. Антикризове управління сучасними промисловими підприємствами України за рахунок застосування стратегії системно-рефлексивного управління / О. В. Фархшатова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 2. - С. 181-184.

53. Хома І. Стратегічні перспективи управління підприємством в умовах воєнного стану на основі діагностованого рівня економічної безпеки. Матеріали конференцій МЦНД (15.04.2022; Львів, Україна). С. 27-29.

54. Хринюк О. С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства / О. С. Хринюк, О. С. Солосіч // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2021. - № 1. - С. 137-146.

55. Швець Ю. О. Антикризове управління на промислових підприємствах: сутність, особливості здійснення, моделі в умовах кризи / Ю. О. Швець, В. В. Конєв // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 55-62.

56. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства / Р. С. Шаранов // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. - 2021. - Вип. 6. - С. 288-296.

57. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнесінформ. 2019. № 5. С. 217.

58. Швець Ю. О. Антикризове управління промисловими підприємствами як передумова покращення їхнього розвитку / Ю. О. Швець, О. О. Чабанець // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 29-37.

59. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. EconomicjournalOdessapolytechnicuniversity. №1(15), 2021. С.92-100.

60. Янишин Я. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах / Я. Янишин, Г. Батюк, І. Колодій // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка