

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ
КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« _____ » _____ 20 ____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувач

Олександр ФИЧАК

**Науковий керівник,
докторка філософії з менеджменту,
доцентка**

Ольга РОДІНА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

“ _____ ” _____ 20 2 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФИЧАКА ОЛЕКСАНДРА ГРИГОРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління ресурсним потенціалом підприємства»

Науковий керівник: Родіна Ольга Вікторівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Кернел-Трейд», Консолідована фінансова звітність ТОВ «Кернел-Трейд», проміжні звіти ТОВ «Кернел-Трейд», Статут корпоративного управління, інші документи щодо фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

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

1. Розглянути теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства
2. Проаналізувати ефективність системи управління ресурсним ТОВ «Кернел-Трейд»
3. Запропонувати шляхи удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства
4. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Складові потенціалу підприємства; Напрямки управління ресурсним потенціалом в умовах інтеграційних процесів держави у частині агропродовольчої політики; Складові системи управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства; Система ефективного управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства; Основні напрямки розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства; Показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; Система показників оцінки наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства; Регіональний розподіл виробничих потужностей та філій управляючого підприємства; Динаміка доходів за основними напрямками діяльності; Динаміка структури посівних площ групи; Динаміка результатів діяльності; Динаміка

показників дохідності за основними сегментами діяльності; Організаційна структура управління; Основні повноваження та обов'язки команди виконавчого менеджменту; Органи управління ресурсним потенціалом; Динаміка складу основних засобів підприємства; Склад товарно-матеріальних цінностей; Динаміка активів і пасивів; Урожайність основних вирощуваних видів культур; Обсяги переробки насіння соняшнику та обсяги реалізації соняшникової олії підприємством; Аспекти довгострокової стратегії розвитку; Основні стратегічні ініціативи і цілі стратегії розвитку компанії; Квадрат потенціалу; Частка доходів і собівартості за видами діяльності; Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд»			

7. Дата видачі завдання 20.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	Лютий 2023 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо управління ресурсним потенціалом підприємства. Написання першого теоретичного розділу.	Березень - травень 2023 року	
3.	Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Написання другого аналітичного розділу.	Червень - серпень 2023 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд». Написання третього проектного розділу роботи	Вересень - листопад 2023 року	
5.	Формування висновків	листопад 2023 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супроводжуючих документів	листопад 2023 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	грудень 2023 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Олександр ФИЧАК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга РОДІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління ресурсним потенціалом підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 94 с., 34 рис., 19 табл., 2 додатки, 53 літературних джерел.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд».

Предмет дослідження становлять теоретичні та методичні засади щодо управління ресурсним потенціалом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних теоретико-методичних аспектів управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства, а також розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Методи дослідження використанні при написанні роботи системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки, метод прогнозування, SWOT-аналіз. Для отримання аналітичної інформації були використані дані звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств, а також власні розрахунки.

Досліджено теоретико-методичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Вивчено систему управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства. Проведено оцінку ефективності управління та використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства.

Удосконалено систему оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства, шляхом узагальнення показників оцінки фінансово-господарського стану у чотири групи оцінки (фінансово-економічного стану, виробничо-технічної діяльності, земельних ресурсів та оцінки ресурсоемності, оцінки організаційно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів). Це дозволило провести аналіз впливу на розмір прибутку підприємства та провести ранжування показників ефективності використання потенціалу побудувавши квадрат потенціалу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління, ресурсний потенціал, ефективність, агропродукція, оцінка, кореляційний аналіз

KEYWORDS

management, resource potential, efficiency, agricultural production, assessment, correlation analysis

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства	8
1.2. Теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства	14
1.3. Методичні основи оцінки ресурсного потенціалу підприємства	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «Кернел-Трейд»	34
2.1. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	34
2.2. Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд»	44
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд»	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «Кернел-Трейд»	62
3.1. Стратегія нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел- Трейд»	62
3.2. Напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд»	67
3.3. Оцінка впливу ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства	75
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство має певним чином реалізуватися на ринку, потенціал – є певною нішею для реалізації можливостей підприємства. Значення потенціалу підприємства використовує його можливості та ресурси для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку. Саме можливостями ресурсного потенціалу є отримання більше матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, які підприємство може використати для досягнення своїх стратегічних цілей і досягнення сталого розвитку. Стратегією підприємства у напрямку ефективного використання ресурсного потенціалу є план дій, спрямований на максимізацію та оптимізацію використання всіх ресурсів для підвищення конкурентоспроможності компанії. У свою чергу, потенціал аграрного підприємства охоплює широкий спектр ресурсів та можливостей, які можуть бути використані для розвитку сільського господарства та досягнення стратегічних цілей у цій галузі.

Залежно від ефективного використання ресурсного потенціалу аграрне підприємство зможе збільшити виробництво, шукати виходи на нові ринки, що дозволяє досягти сталого успіху в галузі сільського господарства. Саме управління ресурсним потенціалом є важливою складовою стратегічного управління і дозволяє оптимізувати використання різних видів ресурсів для досягнення стратегічних цілей, чим і обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідженнями питань управління ресурсним потенціалом присвячені праці науковців, зокрема: Андрійчук В., Балабанова Л., Богацька Н., Вишневська О., Кумечко О., Міценко Н., Сердак С., Чорна М., Щепакін М. Також питання ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства розкрито у роботах Баланюка І., Бугуцького О., Месель-Веселяка В., Саблука П., Федоров М., Шиян В., Юрчишин В.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних теоретико-методичних аспектів управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства, а також розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Для досягнення поставлено мети у роботі визначено такі завдання:

1. Розглянути теоретико-методичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства;
2. Провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
3. Провести оцінку ефективності управління та використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства;
4. Запропонувати шляхи удосконалення системи управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд».

Предмет дослідження становлять теоретичні та методичні засади щодо управління ресурсним потенціалом підприємства.

Методи дослідження використанні при написанні роботи системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки, метод прогнозування, SWOT-аналіз. Для отримання аналітичної інформації були використані дані звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств, а також власні розрахунки.

Теоретико-методологічні основи дослідження становлять звітні дані досліджуваного підприємства, законодавчі акти, наукові публікації у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління ресурсним потенціалом підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні системи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства,

шляхом узагальнення показників оцінки фінансово-господарського стану у чотири групи (фінансово-економічного стану, виробничо-технічної діяльності, земельних ресурсів та оцінки ресурсоемності, оцінки організаційно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів). Це дозволило провести аналіз впливу на розмір прибутку підприємства та провести ранжування показників ефективності використання потенціалу побудувавши квадрат потенціалу.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження обговорювались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 8-9 листопада 2023 року).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки. Робота містить 19 таблиць, 34 рисунки. Список використаних джерел містить 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства

Підприємство має певним чином реалізуватися на ринку, потенціал – є певною нішею для реалізації можливостей підприємства. Значення потенціалу підприємства використовує його можливості та ресурси для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку.

Починаючи з початку 20 століття поняття «потенціал» стає більш вживаним та популярним. Так, Шумпетер Й. у 1911 р. у роботі «Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу» зазначає, що одним зі складників потенціалу підприємства є креативність та інновативність [51].

Більш ширше поняття «потенціал підприємства» почали використовувати та узагальнили уже у 70-80 роках у наукових працях та дисертаційних дослідженнях вітчизняних вчених економістів.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia» та означає «приховані можливості», «міць, сила». Вважається, що економічна наука запозичила термін «потенціал» з фізики, де він означає кількість енергії, яку накопичила система і яку вона спроможна реалізувати в роботі» [52].

Колектив авторів [47], вважають, що основний зміст поняття «потенціал підприємства полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких

здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси».

Загальний склад ресурсів підприємства представлений у додатку А.

Авторка [3], пропонує існування чотирьох класичних підходів до трактування поняття потенціалу сучасними науковцями:

- ресурсний (потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів);
- виробничий (потенціал – це система матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва);
- комплексний (потенціал – це єдність структури та функції об’єкта, вияв їх взаємозв’язку);
- фізико-енергетичний (потенціал підприємства – це його потенційна енергія).

Тарасова В.В., у своїй роботі виділяє наступні складові потенціалу підприємства (рис. 1.1) [43].



Рис. 1.1 Складові потенціалу підприємства (за Тарасовою В.В.)

Автори [1] пропонують наступні складові потенціалу підприємства як:

- Кадровий потенціал (інтелектуальний потенціал, освітній потенціал, індивідуальний потенціал);

- Фінансово-інвестиційний потенціал;
- Виробничий потенціал (технічний потенціал, технологічний потенціал, ресурсний потенціал);
- Інформаційний потенціал;
- Організаційно-управлінський потенціал;
- Конкурентний потенціал;
- Маркетингово-збутовий потенціал;
- Підприємницький потенціал;
- Інноваційний потенціал.

Серед науковців існують думки щодо ототожнення поняття «виробничий потенціал» та «ресурсний потенціал». Якщо говорити про виробничий потенціал, то це сукупність можливостей, ресурсів та здатностей підприємства чи організації виробляти товари або надавати послуги. Термін вказує на загальний рівень продуктивності цей та ефективні виробничих процесів. У свою чергу, ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів, які доступні для використання в певній області, галузі чи організації. Цей термін вказує на наявність ресурсів, які можуть бути використані для досягнення певних цілей, традиційно в контексті економічної чи соціальної діяльності. На основі цих двох визначень можна говорити про те, що ресурсний потенціал є основою виробничого потенціалу підприємства.

Підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал»

Визначення поняття «ресурсний потенціал»	Автор
«складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівнів розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю у процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем»	Савченко М.В. [38]
«сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно	Середак С. Е. [40]

використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства»	
«сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту»	Александрова Г.М. [2]
розглядає поняття з позиції системи управління і визначає ресурсний потенціал підприємства як ресурсне забезпечення корпоративного менеджменту, розподіляючи ресурсне забезпечення на зовнішнє (ресурси керованої підсистеми) і внутрішнє (ресурси корпоративного управління)	Олійник Ю.Т. [26]
«сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства»	Міценко Н.Г. Кумечко О.І. [24]
розглядається як господарюючий суб'єкт є важливим чинником, який впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Свіргун О.М. [39]

Отже, аналіз представлених визначень «ресурсний потенціал підприємства» показує, що більшість авторів розглядають дане поняття як сукупність необхідних для виробничого процесу ресурсів для отримання прибутку та досягнення економічного ефекту.

Виходячи з ресурсного підходу, складовими виробничого потенціалу сільського господарства є земля, трудові ресурси, основні виробничі й оборотні засоби. У своїй сукупності вони становлять аграрний ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства. Тут, у першу чергу, відіграє роль їх загальна кількість у натуральній формі [4].

Ресурси аграрного підприємства представлені на рис. 1.2. [8].



Рис. 1.2 Склад ресурсів аграрного підприємства

Автор [11] у дослідженнях виокремлює наступні складові ресурсного потенціалу, які забезпечують особливості функціонування систему управління такими ресурсами:

- виробничі потужності, які здатні до реалізації сучасних технологій і швидкого нарощування обсягів виробництва, у тому числі в інвестиційно-спроможному аграрному секторі;
- науково-технічна система, яка включає понад 100 академічних організацій, понад 150 вузівських науково-технічних центрів, 300 галузевих науково-дослідних інститутів, конструкторських і технологічних установ з розвинутою інфраструктурою, що спроможна задовольнити потреби інноваційного розвитку аграрних підприємств;
- кваліфікований кадровий склад;
- природні ресурси, які дають змогу виробляти конструкційні та функціональні матеріали в обсягах, достатніх для самозабезпечення замкнених технологічних циклів в аграрних підприємствах.

Також, ресурси аграрного підприємства можуть бути особисті та матеріальні. Особистими ресурсами є трудові ресурси підприємства, а матеріальними – це речові елементи процесу виробництва, вони створюють

базу для виробництва матеріальних благ (природні: земельні, водні, лісові, а також створені працею людини матеріально-технічні – засоби і предмети праці) [27]

Характеристика складу ресурсів аграрного підприємства:

1. Матеріальні ресурси - це фізичні активи, матеріали та обладнання, необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції. Ці ресурси включають в себе різні матеріали та обладнання, які використовуються в сільському господарстві для обробки землі, вирощування рослин та виробництва тварин.

2. Нематеріальні ресурси - це активи, які не мають фізичної форми, але мають значення для бізнесу через свою природу або власність. Це може включати в себе різноманітні види інтелектуальної власності та інших нематеріальних цінностей (право на інтелектуальну власність, ліцензії, сертифікати, концесії, документи на патенти та сорти рослин, інформаційна база даних).

3. Трудові ресурси - включають у себе всіх працівників, які беруть участь у сільському господарстві та виробництві сільськогосподарської продукції та включають фермерів та робочий персонал, сезонних робітників, менеджмент та адміністрація)

4. Фінансові ресурси - це грошові кошти та інші фінансові активи, які підприємство має на розпорядженні для забезпечення своєї діяльності та розвитку. Ефективне управління фінансовими ресурсами важливо для забезпечення стабільності та стійкості аграрного підприємства. Правильне планування фінансів, ефективне використання кредитів, інвестиції в розвиток та управління ризиками є ключовими аспектами фінансового управління в аграрному бізнесі.

5. Підприємницькі ресурси включають у себе ресурси, які пов'язані з підприємницькою діяльністю та управлінням аграрним бізнесом. Ці ресурси допомагають організувати та управляти виробництвом, розробляти стратегію бізнесу та приймати рішення для досягнення цілей підприємства.

6. Управлінські ресурси - це активи та засоби, які використовуються для керування та організації внутрішнього функціонування підприємства. Ці ресурси допомагають забезпечити ефективне управління та приймати стратегічні рішення для досягнення цілей підприємства.

7. Виробничо-технологічні ресурси - Виробничо-технологічні ресурси аграрного підприємства - це ресурси та активи, пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції, включаючи технічні засоби, обладнання та технології, які використовують для обробки землі, вирощування рослин, годівлі тварин та збирання врожаю. Ці ресурси грають ключову роль у виробництві сільськогосподарської продукції. Виробничо-технологічні ресурси аграрного підприємства.

Ефективне використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства є запорукою результативності його діяльності, забезпечує високу продуктивність та якість сільськогосподарської продукції. Також технологічний та виробничий прогрес відіграє важливу роль у сільськогосподарстві для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

1.2. Теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства

Саме управління ресурсним потенціалом допомагає підприємству зберегти конкурентну перевагу, розвивати інновації, досягати цілей та забезпечити стаке зростання. Управління потенціалом підприємства - це важлива частина стратегічного планування та розвитку бізнесу.

Критерії, що характеризують ресурсний потенціал аграрного підприємства:

– реалізовані та не реалізовані можливості підприємства на ринку аграрної продукції;

- наявні ресурси та підготовлені до використання у процесах виробництва аграрного підприємства;
- можливості менеджменту аграрного підприємства щодо управління використанням ресурсів.

Автори по різному трактують поняття «механізм управління»: як елемент системи управління, що включає такі складові, як принципи, цілі, функції і методи управління [28]; як організація впливів, направлених на досягнення мети [7].

Якщо вивчати управління як процес, то більш повним буде таке визначення: управління – це систематична сукупність управлінських дій господарюючого суб'єкта у процесі підготовки рішення. Функціонально це визначає постановку проблеми, пошук і ухвалення рішень, розподіл відповідальності за ними, виконання рішень, контроль за виконанням і коректування [53].

До основних аспектів управління виробництвом відносять: політичні, економічні, соціальні, психологічні, правові, організаційні [5].

Вивчаючи поняття «управління» у взаємозв'язку з якою-небудь системою на підприємстві, слід зважати на неоднозначність цього визначення. З одного боку, під управлінням розуміють діяльність по керівництву якою-небудь системою або підприємством у цілому; з іншого – сукупність суб'єктів цієї діяльності, тобто кадри підприємства. Таким чином, поняття «управління» стосовно до господарюючого суб'єкта можна розглядати в двох контекстах: як процес (діяльність) і як інститут [22].

На думку, Л. Дяченка управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [13].

Автори [18], говорять про те, що є дві сторони управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства, перша пов'язана із специфікою аграрного виробничого процесу та заснована на закономірностях розвитку

біологічної системи, а друга - пов'язана із стратегічними завданнями щодо формування умов для забезпечення максимальної віддачі від залучених до виробництва ресурсів.

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток підприємства [19].

Управління елементами ресурсного потенціалу агропідприємства передбачає: ідентифікацію факторів, які чинять найбільш вагомий вплив на процеси управління та ресурсні складові; здійснення оцінки рівня ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання шляхом чіткої кількісної оцінки на основі таксонометричного методу; визначення цільових настанов і завдань розвитку підприємства агропродовольчої сфери та розробку заходів щодо підвищення рівня ресурсозабезпечення; кінцеву оцінку системи управління ресурсозабезпечення після зміни значень його складових [11].

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства [49].

Отже, управління ресурсним потенціалом є процесом, який включає в себе планування, організацію, координацію та контроль ресурсів, щоб досягти стратегічних цілей та завдань підприємства чи організації. Цей процес розглядається в контексті забезпечення найкращого використання та оптимізації наявних ресурсів для досягнення бажаних результатів. У свою чергу, Ефективне управління ресурсами може призвести до підвищення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємств аграрної сфери має містити інструменти управлінської діяльності суб'єкта господарської взаємодії, що розподілені між фінансовою, матеріальною, трудовою підсистемами, що являють єдине ціле та взаємодіють між собою через реалізацію функцій використання, розподілу, наявності та поновлення ресурсів агропідприємства, що надає можливість розглядати його як основну ланку в системі управління функціонуванням аграрного підприємства за умов конкурентного середовища [11].

Автор [14], узагальнює наступні основні напрямки управління ресурсним потенціалом в умовах інтеграційних процесів держави у частині агропродовольчої політики (рис. 1.3).

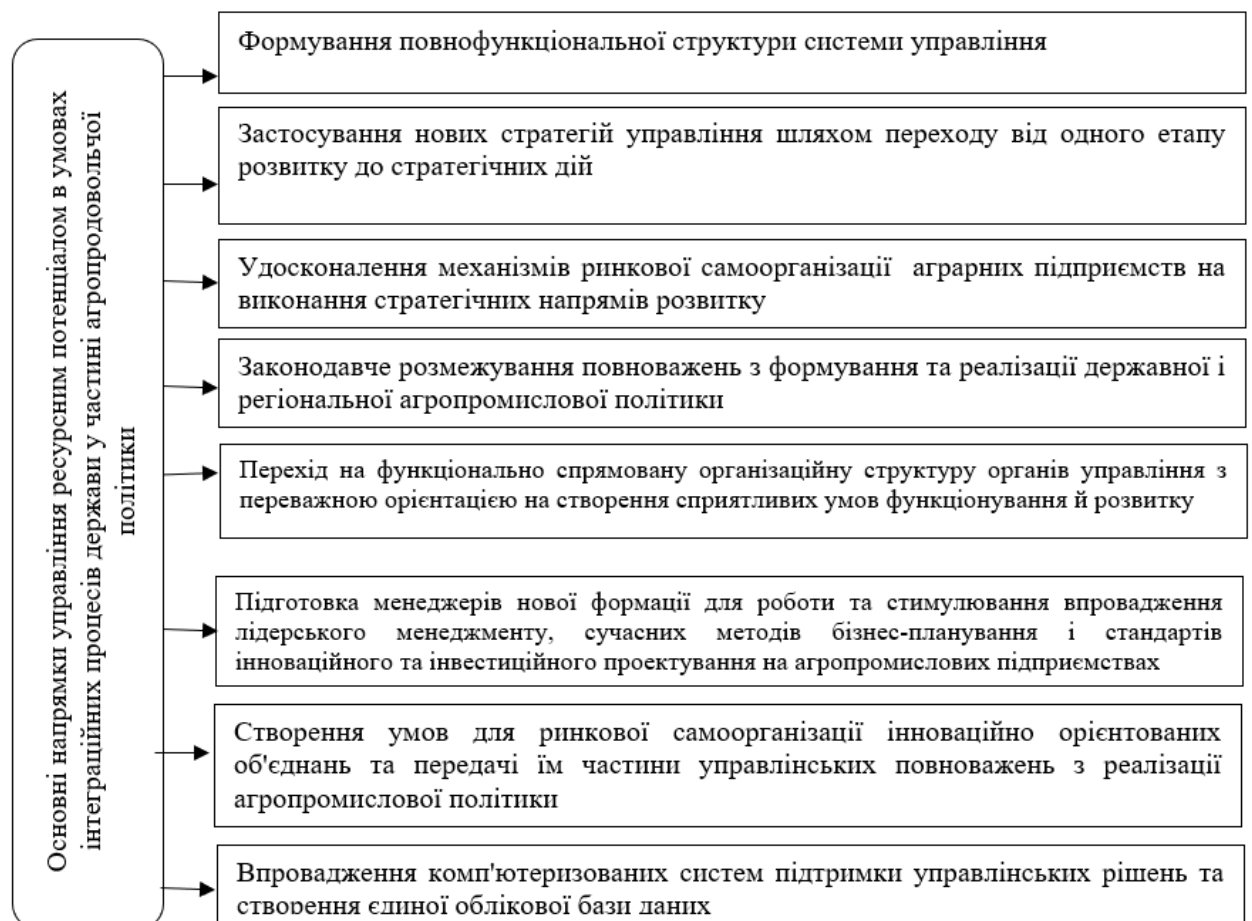


Рис. 1.3. Напрямки управління ресурсним потенціалом в умовах інтеграційних процесів держави у частині агропродовольчої політики

Отже, складовими елементами системи управління ресурсним потенціалом підприємства будуть складові потенціалу та напрямки управління цими складовими.

У свою чергу складовими механізму управління ресурсним потенціалом підприємства є наступні елементи: суб'єкти, об'єкти, функції управління, принципи управління, інструменти управління, стратегії управління, мета і завдання управління.

Отже, узагальнюючи основними складовими системи управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства представлені на рис. 1.4.

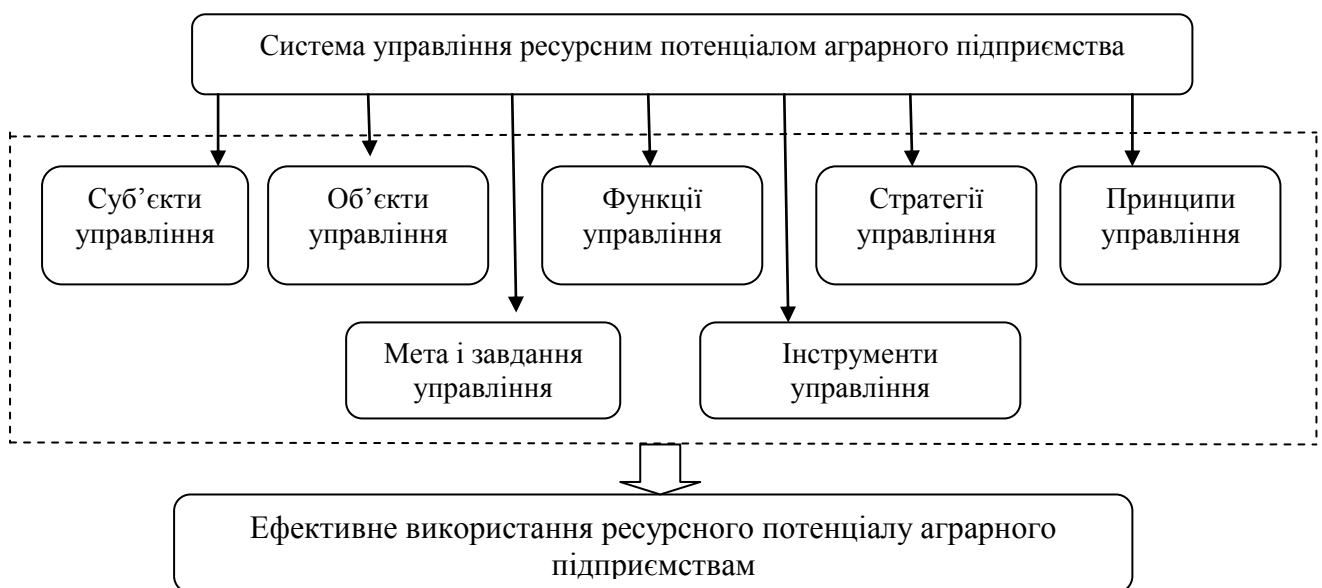


Рис. 1.4. Складові системи управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства

Характеристика основних складових системи управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства представлено нижче:

1. Мета і завдання управління направлене на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію використання ресурсів для забезпечення ефективності діяльності і прибутковості аграрного підприємства, збільшення обсягів

виробництва сільськогосподарської продукції та ефективне управління ресурсами.

2. Суб'єкти управління - включає взаємодію різних суб'єктів, які мають різні функції і відповідальність в цьому процесі, зокрема: власники або керівний склад аграрного підприємства, відділ управління трудовими ресурсами, фінансовими ресурсами, відділ постачання та закупівлі, постачальники, споживачі та інші учасники аграрного ринку.

3. Об'єкти управління - це складові, які становлять ресурсний потенціал і підлягають управлінню. В аграрному секторі ці об'єкти можуть бути ідеальними за природою та характером (земельні, людські, матеріальні, фінансові, екологічні, ринкові ресурси).

4. Функції управління - включає в себе ряд функцій, які допомагають досягти ефективного та сталого використання ресурсів, зокрема планування і організація ресурсів, координацію і контроль, аналіз та оцінка, облік ресурсів.

5. Стратегії управління – основними стратегіями у діяльності аграрного підприємства у напрямку ресурсного потенціалу є ефективне використання усіх наявних на підприємстві ресурсів, які задіяні у виробничому циклі, а саме: стратегія раціонального використання земельних ресурсів, стратегія оптимізації та управління трудовими ресурсами, стратегія управління матеріальними ресурсами, стратегія фінансового управління, стратегія впровадження нових технологій, стратегія сталого розвитку, стратегія забезпечення продовольчої безпеки, стратегія ринкового розвитку.

6. Принципи управління - передбачається використання загальноприйнятих принципів управління до складу яких можна включити також принцип стратегічного планування, принцип підвищення кваліфікації персоналу.

7. Інструменти управління - це різноманітні методи, прийоми, техніка, програми та інші засоби, які використовуються керівництвом та менеджментом для досягнення стратегічних та операційних цілей організації

або підприємства. Ці інструменти допомагають ефективно управляти іншими аспектами бізнесу, включаючи ресурси, процеси, персонал, фінанси та багато інших сфер діяльності.

Автор Шаманська А. узагальнює систему ефективного управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства (рис. 1.5). Виділяючи 11 етапів для досягнення ефективності системи управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства [48].

Сьогодні Україна посідає одні із перших місць у світі за розмірами свого природно-ресурсного та аграрного потенціалів, хоча цей потенціал не використовується достатньо. Також рівень розвитку аграрного потенціалу України є досить низьким та відстає країн Європи.



Рис. 1.5. Система ефективного управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства

Проблемними аспектами у ситуації, що склалася з вітчизняним агропромисловим комплексом є:

- низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції, а також несумісності міжнародним стандартам якості й безпеки;
- недостатня інвестиційна привабливість аграрного сектора;

- низька економічна ефективність сільськогосподарського виробництва у порівнянні з іншими країнами, застосування застарілих технологій;
- переважання в структурі експорту продукції з низьким рівнем переробки;
- швидке виснаження ґрунтів, зниження їх родючості, ерозійні процеси [37].

За результатами проведених досліджень авторами узагальнено основні напрямки розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства (рис. 1.6) [44], [50].

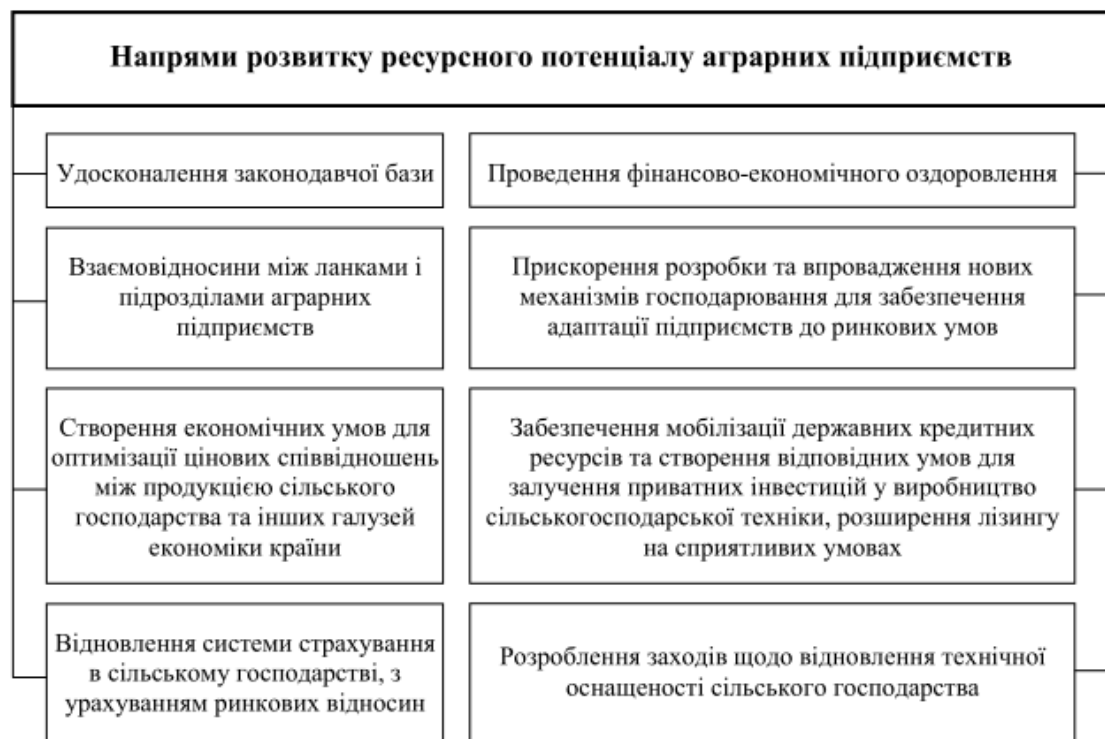


Рис. 1.6. Основні напрямки розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Загальною планом ефективною державною аграрною політикою є забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення життєздатності сільських громад та забезпечення продовольчої безпеки нації. Формування такої політики вимагає комплексного підходу, урахування інтересів різних сторін (фермерів, споживачів, екологів) та постійного моніторингу та коригування. Формування ефективною державною аграрною

політики є ключовим чинником для розвитку сільського господарства та аграрного сектора в будь-якій країні.

1.3. Методичні основи оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Сьогодні можна говорити про те що, для аграрних підприємств важливим є не тільки збільшення рівня, але і забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу з урахування більшості його якісних характеристик. Якщо, кількісні характеристики покликані оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів і в цілому ресурсного потенціалу, тоді якісні характеристики, є основою для визначення ефективності використання ресурсів. Використання кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства дозволяють: проаналізувати початковий рівень розвитку ресурсного потенціалу; виявити сформовані диспропорції між ресурсами підприємства; виділити пріоритетні напрямки розвитку ресурсів; визначити, виходячи з досягнутого рівня і напрямів розвитку діяльності підприємства, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження [49].

Для оцінювання ефективності використання того чи іншого виду ресурсів корисний результат діяльності підприємства порівнюють із витратами на отримання цього корисного результату. Якщо йдеться про матеріальні ресурси, то витрати – це середня вартість матеріальних витрат за період, який досліджується; якщо йдеться про трудові ресурси, то витрати – це фонд оплати праці та ін. Корисний результат від діяльності підприємства та одночасно від використання ресурсів називають ефектом. Ефективне використання ресурсного потенціалу дає змогу підприємству отримати економічний, соціальний, екологічні ефекти. Основними показниками економічного ефекту господарської діяльності підприємства є обсяг виторгу від реалізації продукції та прибуток (дохід). Порівняння цих показників із обсягом ресурсів, які використані для їх отримання, дає змогу оцінити

ефективність використання ресурсів. Показники ефективності використання ресурсного потенціалу загалом та його окремі складові широко використовують для оцінювання ефективності функціонування підприємства, його господарської діяльності та комерційної діяльності й ін. [30].

Науковці Ніколюк О.М. та Мартинчук І.В. [25] узагальнили методику оцінювання ресурсного потенціалу виділяючи групи формалізованих та неформалізованих методів, а також виділяючи дві складових: методи оцінювання ресурсного потенціалу та методи оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу (рис. 1.7).

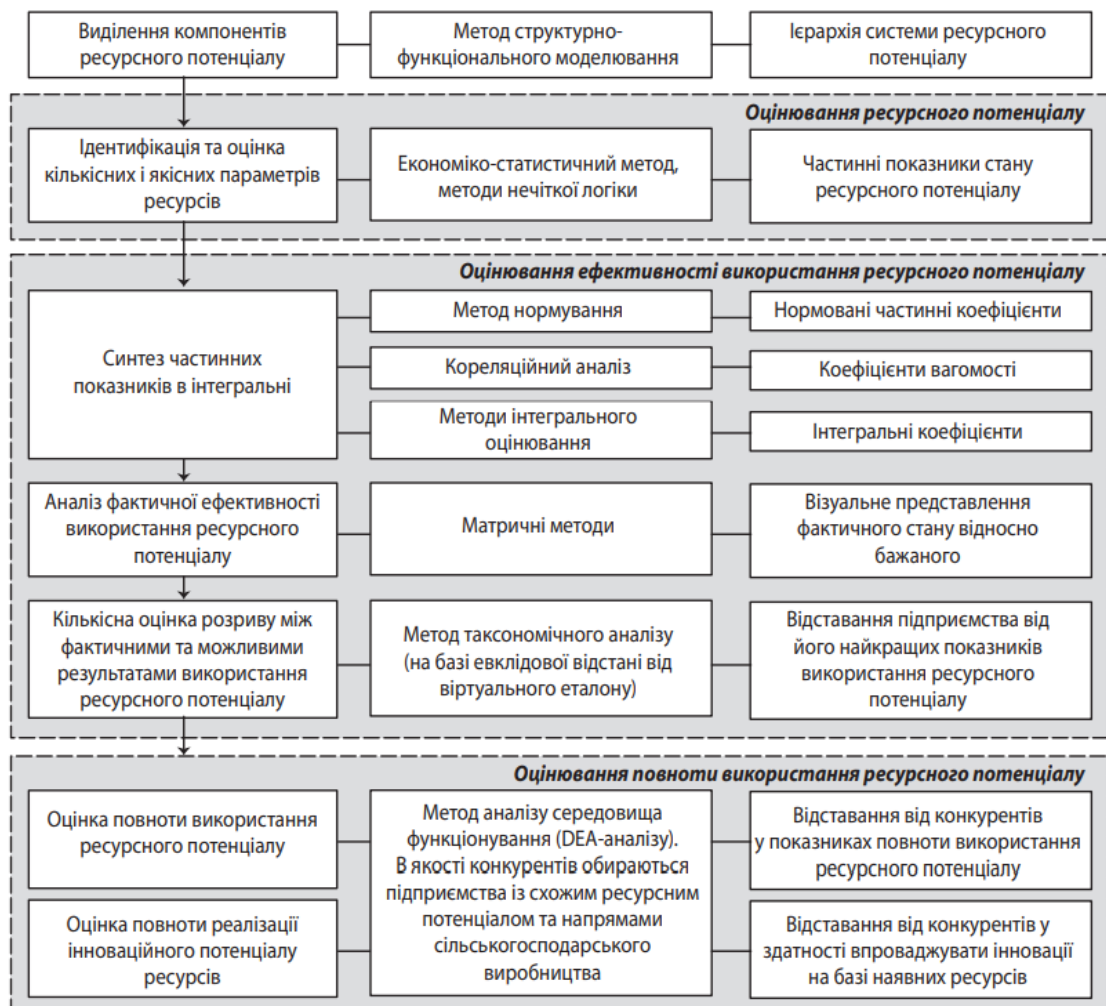


Рис. 1.7. Методика оцінювання ресурсного потенціалу

До групи неформалізованих методів віднесено структурно-функціональне моделювання, матричні методи, евристичні методи. До групи формалізованих методів входять економіко-статистичні методи, методи

нечіткої логіки, нормування, інтегроване оцінювання, кореляційний аналіз, таксономічний аналіз, DEA-аналіз.

Автор Шаманська І. на основні проведених досліджень узагальнив показники оцінки ресурсного потенціалу відповідно до складу ресурсного потенціалу (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Автори [9] узагальнюють наступним чином показники, що характеризують ресурсний потенціал та фактори, що впливають на його ефективність:

1. Показники, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства. До складу входять показники: ефективності використання власного і позикового капіталу, показники прибутковості та рентабельності, показники стану оборотних активів, показники стану основного капіталу, показники платоспроможності.

2. Техніко-технологічні показники. До складу входять показники: показники ефективності використання основних засобів (середній термін

експлуатації обладнання, фондovіддача, фондомісткість, фондоозброєність, техніка озброєності праці).

3. Показники управління кадрами. До складу входять показники: показники ефективності використання та управління персоналом (коефіцієнт приймання на роботу, коефіцієнт звільнення, продуктивність праці, трудомісткість продукції), аналіз кадрових складових (можливості управлінського персоналу, можливості виробничого персоналу, результативність та надійність роботи, рівень навчання та атестації персоналу).

4. Показники, що характеризують організаційно-управлінський рівень. До складу входять показники: кількість рівнів управління (середня норма керованості, чисельність адміністративно-управлінського персоналу, структурний коефіцієнт централізації), керуючі складові (стан управління у зовнішньому середовищі підприємства, стан управління у внутрішньому середовищі підприємства).

5. Показники активності маркетингової діяльності. До складу входять показники: показники активності маркетингової діяльності (ступінь новизни продукції, оцінка якості продукції), показники, що характеризують рівень та динаміку цін, показники, що характеризують рівень та динаміку виконання зобов'язань перед контрагентом (своєчасність виконання зобов'язань, рівень післяпродажного обслуговування), показники, що характеризують комунікаційну політику підприємства (частка нових контрагентів, частка витрат на маркетинг у валових витратах).

6. Показники, що характеризують стан інформаційних ресурсів. До складу входять показники: показники ефективності використання інформаційних ресурсів (частка витрат пов'язаних із використанням інформаційних ресурсів, частка доходів від реалізації інформаційних ресурсів).

7. Показники, що характеризують інвестиційний стан. До складу входять показники: показники ефективності інвестицій та використання потенціалу.

8. Показники, що характеризують екологічну складову. До складу входять показники: показники екологічно-економічного потенціалу, екологічного стану ресурсів та засобів.

Для агарних підприємств одними із показників які також використовуються для оцінки ресурсного потенціалу є ресурсовіддача та ресурсоемність.

Ресурсовіддача характеризує продуктивну здатність виробничих ресурсів за конкретних умов простору (зони, регіону) і часу (дореформеного, трансформаційного або сучасного періоду) [42]. Ресурсоемність – це показник повноти та комплексності використання природних ресурсів, що відображає організаційно технічний рівень господарської діяльності [6]. У свою чергу пропонуючи проводити оцінку ресурсоемності за групою загальних показників та групою часткових показників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система оцінки ресурсоемності підприємства

Група	Показник	Методика розрахунку
Загальні	Ресурсоемність виробництва	Співвідношення сукупних витрат виробництва і доходів підприємства
	Ресурсоемність продукції	Відношення середньорічної вартості основних засобів, середньорічного залишку оборотних засобів, фонду оплати праці до обсягу виробництва продукції
	Витрати на одиницю випуску продукції	Відношення операційних витрат до обсягу виробництва продукції
Часткові	Трудоємність	Відношення фонду робочого часу до обсягу виробництва продукції
	Зарплатоемність	Відношення фонду оплати праці до обсягу виробництва продукції
	Фондоємність	Відношення середньорічної вартості основних засобів підприємства до обсягу виробництва продукції
	Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	Відношення середньорічного залишку оборотних засобів до чистого доходу підприємства
	Матеріалоемність	Відношення матеріальних витрат підприємства до обсягу виробництва продукції

Одним із показників ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства є оцінка використання земельних ресурсів, у практичній діяльності які поділяють на дві групи [36]:

1. Перша група включає показники: частку сільгоспугідь в загальній площі земель сільськогосподарського підприємства; частка в сільськогосподарських угіддях: земельних площ, що знаходяться в обробітку, в тому числі ріллі та багаторічних насаджень; зрошених і удобрених площ, рекультивованих земель; обсяг виконаних механізованих робіт (в еталонних гектарах) у розрахунку на 1 га земель в обробітку та інші.

2. Друга група показників – це показники економічної ефективності використання земель (тобто другої групи) варто зауважити, що її оцінка проводиться у натуральних і вартісних показниках. Натуральні показники відображають урожайність сільськогосподарських культур, обсяги виробництва окремих видів продукції тваринницької на 100 га відповідних сільгоспугідь (продукції скотарства і вівчарства — на сільгоспугіддя, свинарства – на ріллю, птахівництва – на площу посіву зернових). Вартісні показники включає виробництво валової, товарної та чистої продукції і розмір прибутку в розрахунку на 1 га сільгоспугідь – фізичної або умовної (з урахуванням бальної оцінки землі) площі (або на один її баллогектар) [36].

Деякі автори пропонують використовувати для оцінки ресурсного потенціалу комбіновані методи, методи збалансованої оцінки або інтегральні показники оцінки [20], [25], [9].

Автор Лейбович А. за результатами дослідження узагальнила показники оцінки ефективності використання узагальнюючи їх на чотири групи [21]:

1. Показники ефективності використання робочої сили:

1.1. Обсяг наданих послуг у розрахунку на 1 робітника чи продуктивність праці:

$$\Pi_{\pi} = \frac{\Pi_{\text{H}}}{\bar{r}}$$

де, Π_n – обсяг наданих послуг;

Π_n – продуктивність праці;

\bar{r}_d – кількість періодів днів.

1.2. Обсяг наданих послуг на 1 грн. фонду оплати праці:

$$\Pi_n = \frac{\Pi_n}{\text{Фоп}}$$

де, Фоп – фонд оплати праці.

1.3. Трудоемність виробництва:

$$T_E = \frac{T}{\Pi_n}$$

де, T_E – трудоемність;

T – витрати праці.

2. Ефективність використання оборотних засобів:

2.1. Обсяг наданих послуг на 1 грн середньої величини оборотних засобів (число оборотів):

$$\Phi = \frac{\Pi_n}{\text{Об}}$$

де, Φ – обсяг наданих послуг на 1 грн середньої суми оборотних засобів;

Об – величина оборотних засобів.

2.2. Оборотність оборотних засобів у днях:

$$Oz = \frac{\text{Об}}{\Pi_n \cdot \bar{r}_d}$$

де, Oz – оборотність оборотних засобів у днях.

2.3. Матеріалоємність:

$$M_E = \frac{M}{\Pi_n}$$

де, M_E – матеріалоємність;

M – вартість матеріалів.

3. Ефективність використання основних засобів:

3.1. Обсяг наданих послуг на 1 грн середньої вартості основних засобів:

$$\Phi_0 = \frac{\Pi_H}{O_3}$$

де, Φ_0 – фондovіддача;

O_3 - вартості основних засобів.

3.2. Вартість основних засобів на 1 працівника (фондоозброєність):

$$\Phi_p = \frac{O_3}{\bar{r}}$$

де, Φ_p – фондоозброєність;

3.3. Фондоємність:

$$\Phi_E = \frac{O_3}{\Pi_H}$$

де, Φ_E – фондоємність.

4. Ефективність використання поточних витрат:

4.1. Обсяг наданих послуг на 1 грн витрат (сукупних і згрупованих у залежності від виду ресурсів):

$$E_n = \frac{\Pi_H}{B_B}$$

$$E'_n = \frac{\Pi}{B_B}$$

де, E_n – узагальнюючий показник ефективності;

B_B – витрати праці.

4.2. Частка витрат (собівартість) в обсязі наданих послуг:

$$D_B = \frac{B_B}{\Pi_H} \cdot 100$$

де, D_B – частка витрат.

4.3. Величина витрат на 1 грн обсягу наданих послуг:

$$\Phi_B = \frac{B_B}{\Pi_H}$$

де, Φ_B – обсяг наданих послуг.

Узагальнюючи розглянуті методичні підходи до оцінки наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства варто запропонувати наступні групи показників (рис. 1.9).

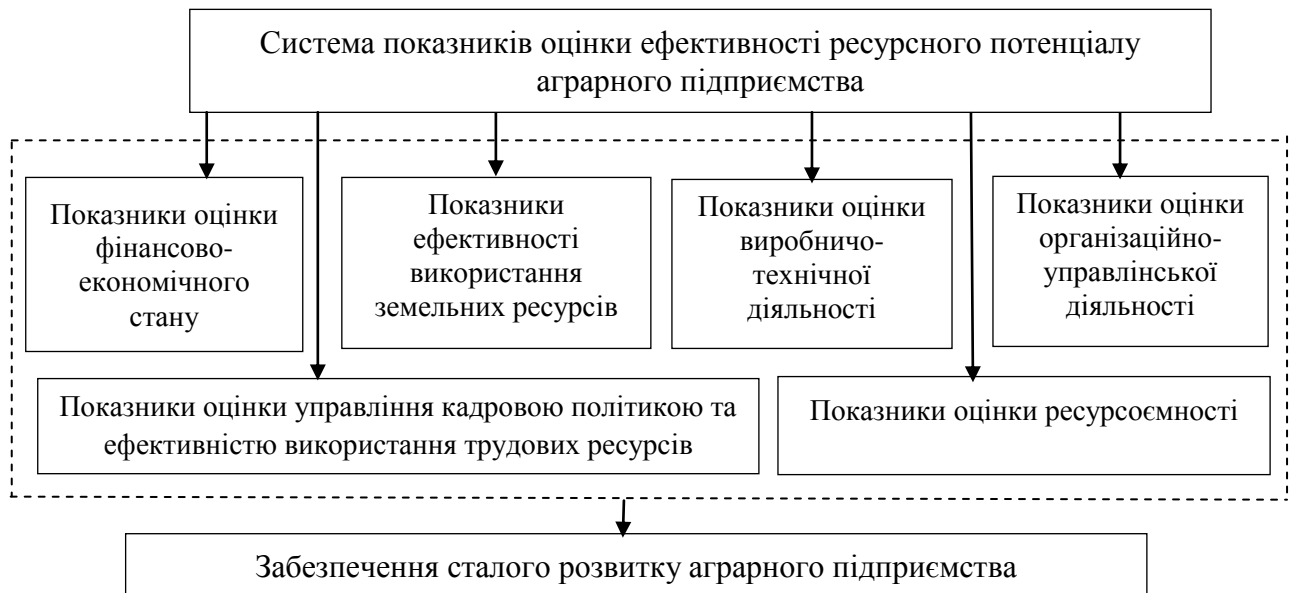


Рис. 1.9. Система показників оцінки наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Отже, запропонована система показників оцінки наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства буде включати у себе шість груп показників. До кожної групи показників буде входити певний набір критеріїв та коефіцієнтів, за допомогою яких буде проводитися оцінка. Більш детальна характеристика груп показників наведена нижче:

1. Показники оцінки фінансово-економічного стану: коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт фінансової залежності; рентабельність діяльності; рентабельність продажів; коефіцієнт маневреності вланого капіталу; коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майна; коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами; коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом; коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом; коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом; загальний

коефіцієнт покриття; коефіцієнт загальної платоспроможності, показники ліквідності.

2. Показники ефективності використання земельних ресурсів: коефіцієнт інтегрального завантаження; урожайність сільськогосподарських культур; обсяг основних видів продукції рослинництва, що виробляється і реалізується з 1 га ріллі; частка ріллі у загальній площі землі аграрного підприємства; собівартість одного умовно-еталонного гектара.

3. Показники оцінки виробничо-технічної діяльності: фондвіддача основних виробничих фондів; фондомісткість продукції; загальна фондоозброєність праці; коефіцієнт використання ефективного фонду роботи обладнання; коефіцієнт інтенсивності завантаження обладнання; коефіцієнт використання тракторного парку; відпрацювання одним трактором машино-дні; коефіцієнт змінності; річний виробіток умовно-еталонних гектарів одним трактором; коефіцієнт виконання тракторним парком норм виробітку; коефіцієнт використання автопарку; виробіток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле-тонну; коефіцієнт використання виробничої потужності аграрного підприємства, рівень інтенсивності сільськогосподарського виробництва; ефективність інтенсифікації.

4. Показники оцінки ресурсоемності: ресурсоемність виробництва, ресурсоемність продукції, витрати на одиницю випуску продукції, матеріалоемність, коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами.

5. Показники оцінки організаційно-управлінської діяльності: середня норма керованості; чисельність адміністративно-управлінського персоналу; коефіцієнт відповідності посаді.

6. Показники оцінки управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів: коефіцієнт обороту з приймання на роботу; коефіцієнт обороту зі звільнення; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт постійності кадрів; продуктивність праці; трудомісткість; рентабельність персоналу, трудоємність.

Таким чином представлений вище перелік показників оцінки наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства надає можливість узагальнити інформацію про ресурси підприємства, зокрема матеріальні, виробничі, трудові, а також оцінити їх місце та ефективність використання у діяльності аграрного підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Підприємство має певним чином реалізуватися на ринку, потенціал – є певною нішею для реалізації можливостей підприємства. Значення потенціалу підприємства використовує його можливості та ресурси для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку. Так, аналіз представлених визначень «ресурсний потенціал підприємства» показує, що більшість авторів розглядають дане поняття як сукупність необхідних для виробничого процесу ресурсів для отримання прибутку та досягнення економічного ефекту.

2. До складу загальної структури ресурсного потенціалу аграрного підприємства входять: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси, підприємницькі ресурси, управлінські ресурси, виробничо-технічні ресурси.

3. Визначено, що саме управління ресурсним потенціалом допомагає підприємству зберегти конкурентну перевагу, розвивати інновації, досягати цілей та забезпечити стале зростання. Управління ресурсним потенціалом є процесом, який включає в себе планування, організацію, координацію та контроль ресурсів, щоб досягти стратегічних цілей та завдань підприємства чи організації. Ефективне управління ресурсами може призвести до підвищення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. У свою чергу складовими механізми управління ресурсним потенціалом підприємства є наступні елементи: суб'єкти, об'єкти,

функції управління, принципи управління, інструменти управління, стратегії управління, мета і завдання управління.

4. На основі проведених досліджень запропонована система показників для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. запропонована система показників оцінки наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства буде включати у себе шість груп показників. До кожної групи показників буде входить певний набір критеріїв та коефіцієнтів, за допомогою яких буде проводитися оцінка.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «Кернел-Трейд»

2.1. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Діяльність Холдингової компанії Групи є Kernel Holding SA розпочало свою діяльність в Україні у 1994 році, із придбання першого зернового елеватора та початком реалізації продукції рослинництва на експорт. ТОВ «Кернел-Трейд» є провідною компанією Групи Кернел в Україні. Компанія створена в 2001 році, спеціалізується на закупівлі, виробництві та реалізації зернових, олійних культур, шроту, соняшникової олії. Починаючи із 2002 року підприємство купує перший олійноекстраційний завод, а також поступово нарощує обсяги кількості оброблюваної землі, обсяги експорту та елеваторні потужності. У період з 2004-2007 роки ТОВ «Кернел-Трейд» нарощує обсяги виробництва соняшникової олії, починає випускати фасовану олію та займає перші позиції на ринку щодо виробництва соняшникової олії.

Поступово у період 2008-2009 роки збільшуючи обсяги обробітку землі і обсяги експорту ТОВ «Кернел-Трейд» купує портовий термінал у Чорноморському порту.

Починаючи з 2007 року з кожним роком ТОВ «Кернел-Трейд» нарощує обсяги іноземних інвестицій для розширення діяльності. Також з метою реалізації стратегії розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» постійно розміщує акції нового випуску серед інвесторів, залучаючи додатково грошові кошти.

Також з початком 2010 року ТОВ «Кернел-Трейд» розширює географію експорту продукції рослинництва та продукції власного

виробництва. На 2013-2014 роки припадають найбільші показники експорту продукції підприємством. Вже у 2015 році ТОВ «Кернел-Трейд» розширює географію виробничих потужностей та купує нові виробничі об'єкти (завод з переробки насіння соняшнику). Загалом у 2017 році загальний земельний фонд ТОВ «Кернел-Трейд» складає понад 600 тис. гектар) [29].

Таким чином сьогодні ТОВ «Кернел-Трейд» - це багатогалузеве вертикально інтегроване аграрне підприємство в Україні, що є провідним експортером продукції сільського господарства (соняшникової олії та зерна) з Причорноморського регіону, оператором логістичної мережі аграрного виробництва і один із найбільших виробників зернових та олійних культур в Україні. Загальна частка експорту ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році склала 10 млн. тон сільськогосподарської продукції.

Загальна кількість випущених акцій Холдингової компанії Групи є Kernel Holding SA (Люксембург) складає 300 031 230 звичайних акцій без зазначення номінальної вартості, які надають 293 429 230 прав голосу [29].

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» здійснює наступні види діяльності основною з яких є 46.21 «Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин», зокрема також: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону; 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції; 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи; 46.23 Оптова торгівля живими тваринами; 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами [29].

Відповідно до річного звіту у 2022 році основними торговими марками соняшникової олії у пляшках виробником якої є ТОВ «Кернел-Трейд» це: ТМ «Чумак», ТМ «Kernel», ТМ «Стожар», ТМ «Щедрий дар», ТМ «Premi», ТМ «Blanc» [35].

ТОВ «Кернел-Трейд» є власником наступних діючих підприємств, які провадять свою діяльність на території України:

1. Група олійноекстраційних заводів: ТОВ «Придніпровський ОЕП», ПАТ «Полтавський ОЕП» ТОВ «Приколотнянський олійноекстракційний завод», ТОВ «Українська чорноморська індустрія», ТОВ «Бандурський олійноекстракційний завод».

2. Група елеваторів та інші підприємства: ТОВ «Гутянський елеватор», ТОВ «Миргородський елеватор», ТОВ «Полтава-зерно», ТОВ «Агрофірма «Вісла», ТОВ «Трансгрейнттермінал», СП ТОВ «Трансбалктермінал», ПрАТ «Полтавська ХЕС», ТОВ «Кононівський елеватор», ТОВ «Агро Логістик Україна», ПрАТ «Біловодський КХП».

3. Група аграрних підприємств: ТОВ «Хлібороб», СТОВ «Придніпровський край», ТОВ «Енселко Агро», ТОВ «Дружба-Нова», ПП «Дружба б», ТОВ «АФ Семерський».

ТОВ «Кернел-Трейд», головний офіс якого знаходиться у м. Київ має філії у дванадцяти містах України. Загальна бізнес-модель діяльності холдингу КЕРНЕЛ включає в себе наступні підрозділи (рис. 2.1).

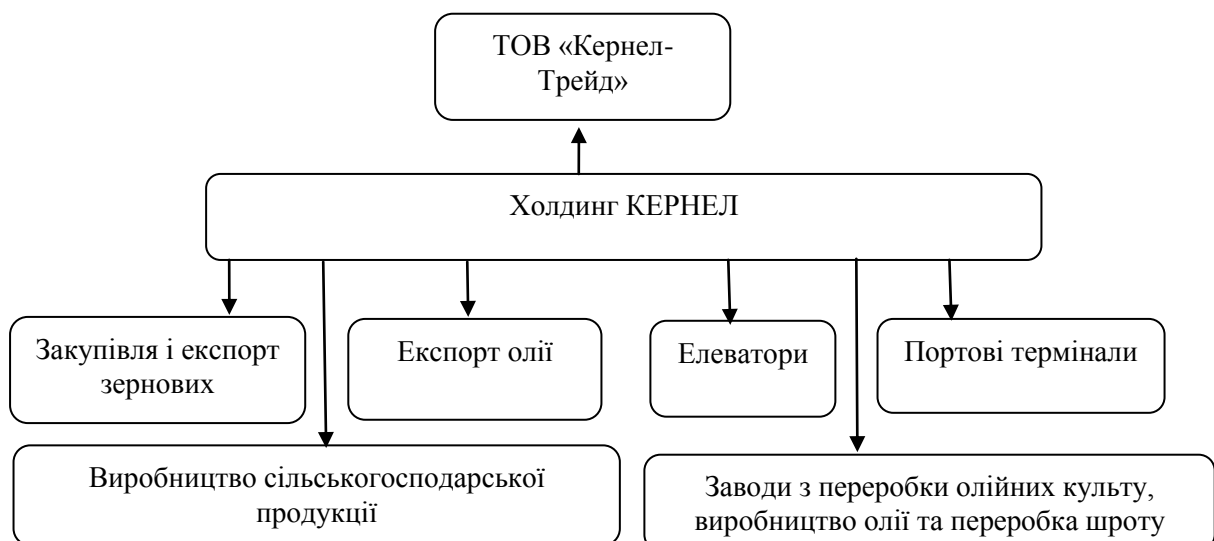
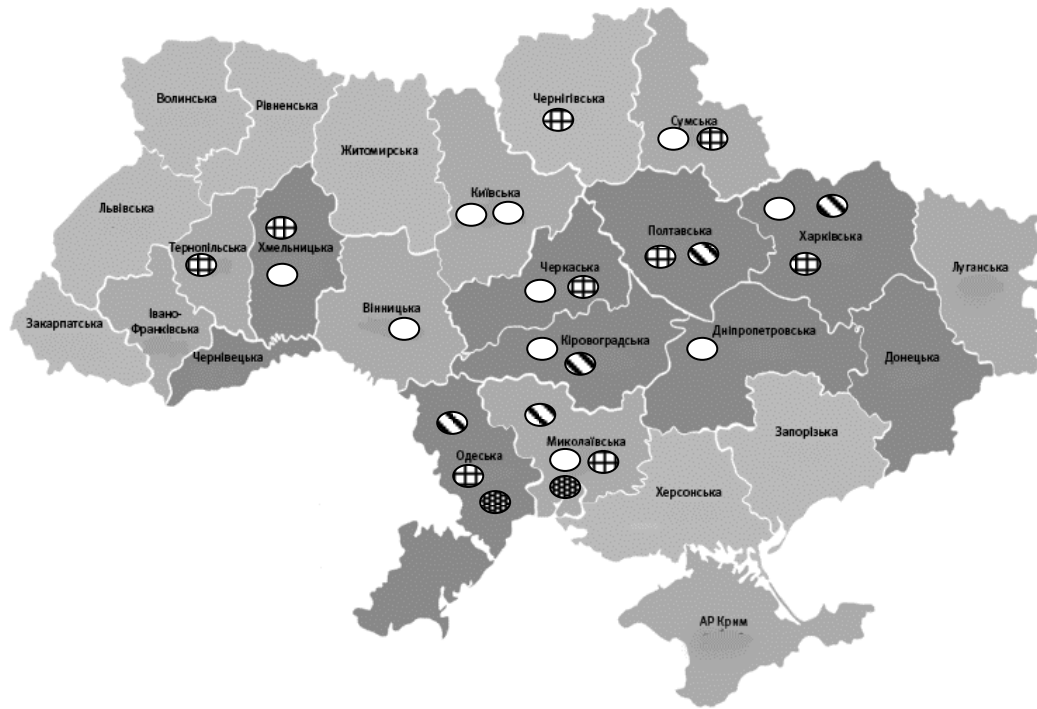


Рис. 2.1. Елементи бізнес-моделі діяльності холдингу КЕРНЕЛ

Регіональний розподіл виробничих потужностей та філій управляючого підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» представлено на рис. 2.2.



- Філії керуючої компанії ТОВ «Кернел»
- ⊕ Виробництво сільськогосподарської продукції та агробізнесу
- ◐ Виробництво олії та місцерозташування олійноекстраційних заводів
- Розташування елеваторів

Рис. 2.2. Регіональний розподіл виробничих потужностей та філій управляючого підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Нажаль на сьогодні у Сумській області є пошкоджені виробничі потужності, а також станом на листопад 2022 року у Харківській області є заводи з переробки олійних культур, які були окуповані та їх діяльність є недоступною. Також у Хмельницькій області є незавершеним процес будівництва будівельного заводу [35].

Діяльність холдингу КЕРНЕЛ з кожним роком динамічно розвивалася, звичайно військова агресія внесла свої корективи процеси роботи компанії. Відбулися зміни всередині кожного із елементів бізнес-моделі діяльності

компанії, у більшості випадків за негативною динамікою. Нижче представимо аналіз діяльності основних елементів бізнес-моделі холдингу КЕРНЕЛ за останні три роки.

Оцінка показників діяльності у напрямку виробництва та експорту олії представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка показників діяльності у напрямку виробництва та експорту олії у 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	2022/2021
Перероблено насіння олійних, тис. тон	3436	3183	2187	31
Реалізовано соняшникову олію, тис. тон	1518	1363	967	29
Дохід, млн. дол. США	1547	1747	1681	4
Рентабельність напрямку, %	9,8	3,2	(4,2)	x

Загалом у 2022 році група компаній КЕРНЕЛ зберігала непогані показники світового виробництва соняшnikової олії. З початком військової агресії зменшилися і виробничі потужності компанії. Більшість насіння соняшнику, що переробляється надходить від сторонніх фермерів. Враховуючи складнощі, які виникли у період військового стану група компаній КЕРНЕЛ мала домовленості щодо реалізації соняшnikової олії у розмірі 51 тис. тон по ціні 73 млн. дол. США. Також у період закритих портів і неможливості експорту олії компанія розірвала договорів на загальну суму 786 млн. дол. США [35].

У 2022 році основна частика виробленої соняшnikової олії була експортована до таких країн як: Китай (17%), Індія (31%), Іран (14%), країни Європи (28%) та інші країни (10%).

Оцінка показників діяльності у напрямку торгівля та інфраструктура представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка показників діяльності у напрямку торгівля та інфраструктура у 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	2022/2021
Обсяги експорту зерна тис. тон	7902	8013	7969	(1)
Пропускна спроможність експортного терміналу (Україна) тис. тон	6666	8159	7269	(11)
Зернові на зберіганні на складах, тис. тон	4158	3801	4185	10
Дохід, млн. дол. США	3456	4857	4535	(7)
Рентабельність послуги, млн. доларів	216	359	237	(34)
Рентабельність напрямку, %	27	45	30	(34)

На негативну динаміку у 2022 році у першу чергу вплинули закриті морські шляхи для експорту зернових через війну в Україні. Але у першому півріччі звітнього року група компаній КЕРНЕЛ експортувала рекордний обсяг зерна з України (5,7 млн тон) із високим рівнем перевалки через наші термінали (5,2 млн т). Загалом географія експорту була наступною: Азія (42%), Європа (25%), Африка (3%), Близький Схід (27%), інші країни (3%). Рентабельність у грошовому вираженні у 2022 році склав 237 мільйонів доларів США, що на 34% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року [35].

Оцінка показників діяльності у напрямку виробництво сільськогосподарської продукції та агробізнес представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка показників діяльності у напрямку виробництво
сільськогосподарської продукції та агробізнес у 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	2022/2021
Посівні площі, тис. га	513	501	499	0,4
Врожайність, тис. тон	3017	2838	3225	14
Дохід, млн. дол. США	604	657	635	(4)
Рентабельність продукції, млн. доларів	134	461	219	(52,5)
Рентабельність напрямку, %	22	70	35	x

Більша частина доходів (820 млн. дол. США) отриманих у звітному 2022 році група компаній КЕРНЕЛ отримала у початку повномасштабної війни. Після лютого 2022 року основними викликами компанії було прилаштування обробітку землі та збирання врожаю на окупованих

територіях, що ї призвело до зменшення рентабельності за звітний рік на 52,5%. У загальній структурі посівних площ у 2022 році переважала кукурудза 255 тис. га, на другому місці соняшник 154 тис. га, далі пшениця 64 тис. га, а також інші види культур 026 тис. га. [35].

Динаміка доходів групи компаній КЕРНЕЛ за основними напрямками діяльності представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка доходів групи компаній КЕРНЕЛ за основними напрямками діяльності у 2020-2022 роках

Як бачимо з рис. 2.3 найменше доходу підприємству приносить виробництво аграрної продукції, найвищий рівень доходів приносить компанії діяльність щодо експорту зернових та торгівлі. Тому основні сили підприємства сьогодні направлені на налагодження і пошук нових фермерських господарств, для яких група компаній КЕРНЕЛ стане покупцем вирощеної аграрної продукції для подальшого перепродажу.

Динаміка структури посівних площ групи компаній КЕРНЕЛ у 2020-2022 роках представлена на рис. 2.4.

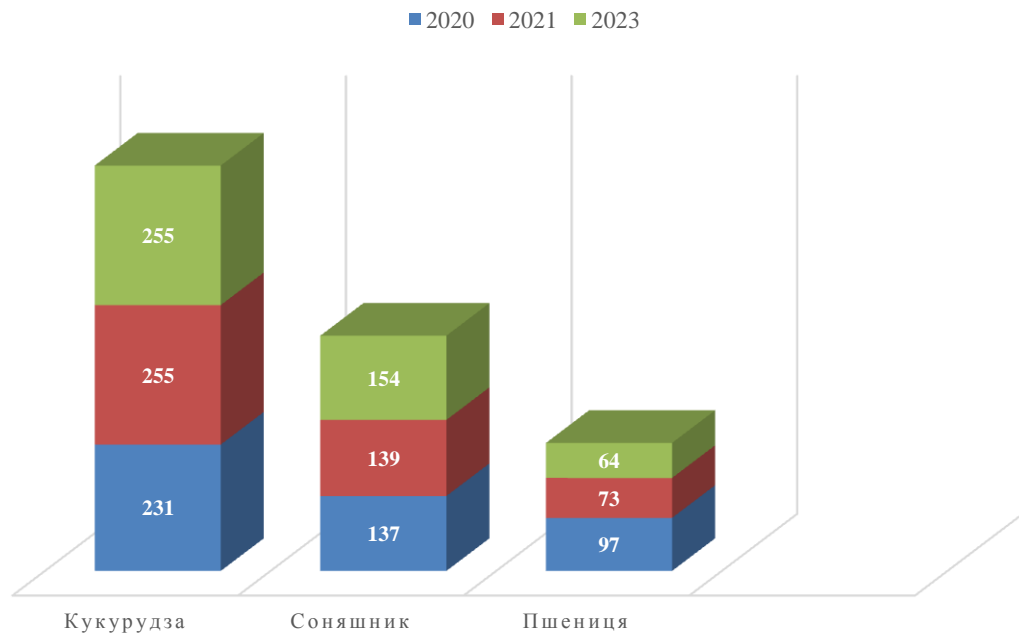


Рис. 2.4. Динаміка структури посівних площ групи компаній КЕРНЕЛ у 2020-2022 роках, тис. га

Так у 2022 році групі компаній КЕРНЕЛ вдалося досягти рекордів щодо розмірів врожайності 3,2 млн. тон з трьох основних культур: кукурудза, соняшник і пшениця. Зокрема, урожайність пшениці (6,1 ц/га) та друге місце по кукурудзі (9,3 т/га), що становить 26% і 17% зростання порівняно з аналогічним періодом минулого року відповідно. На що вплинули такі фактори як інноваційні технології вирощування, погодні умови. Також у 2022 році на зберіганні залишилася найбільша кількість продукції за останні роки роботи групи компаній КЕРНЕЛ (800 тис. тон непроданого насіння кукурудзи та соняшнику).

У своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» у період з 2020-2022 роки отримувало як прибутки так і збитки. Динаміка результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки представлена на рис. 2.5.

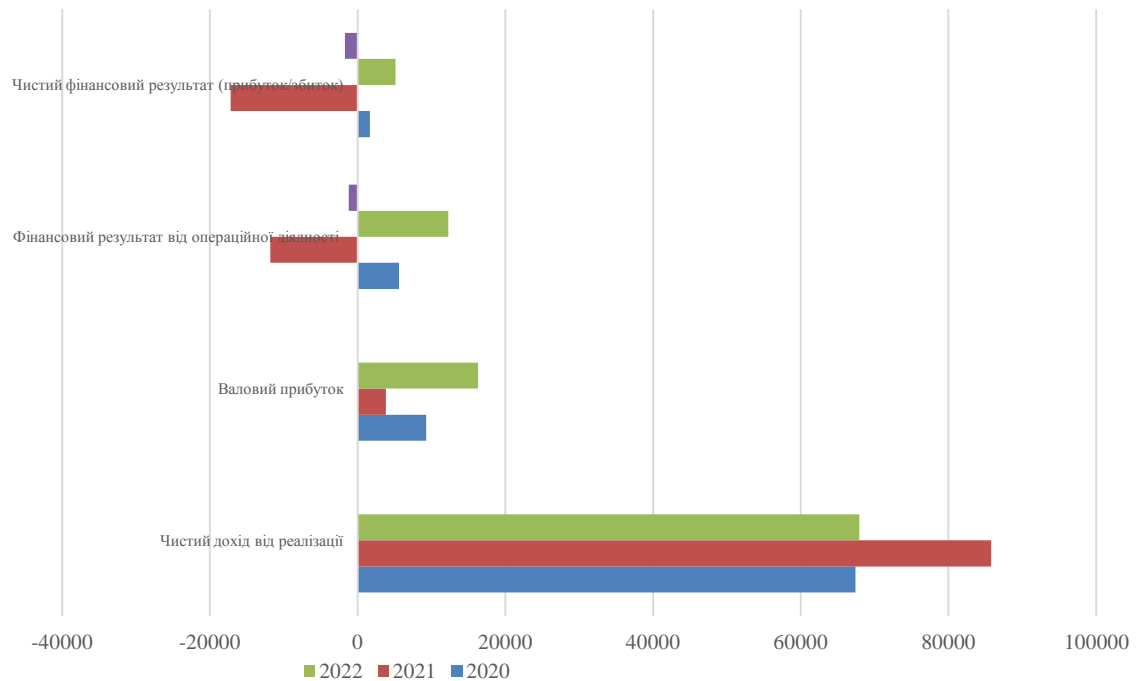


Рис. 2.5. Динаміка результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки, тис. грн.

У 2022 році збитки у діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» пов'язані із зменшення обсягів продаж зернових та соняшникової олії у зв'язку із закриттям морського шляху для експорту зернових та початком повномасштабного вторгнення на територію України. Також негативні зміни в економіці, зміни в законодавстві, тарифах чи інші ринкові умови які негативно впливати на діяльність підприємства, у 2021 році несприятливі погодні умови можуть суттєво впливати на врожай та виробництво. Для зменшення ризиків і виправлення ситуації важливо проводити систематичний аналіз фінансових та операційних результатів, розробляти ефективні стратегії, а також адаптувати підприємство до змін в ринкових умовах.

Показник дохідності (ЕВІДТА) за усіма видами діяльності групи компаній КЕРНЕЛ мала негативне значення. Динаміка показників дохідності

за основними сегментами діяльності групи компаній КЕРНЕЛ представлено на рис. 2.6.

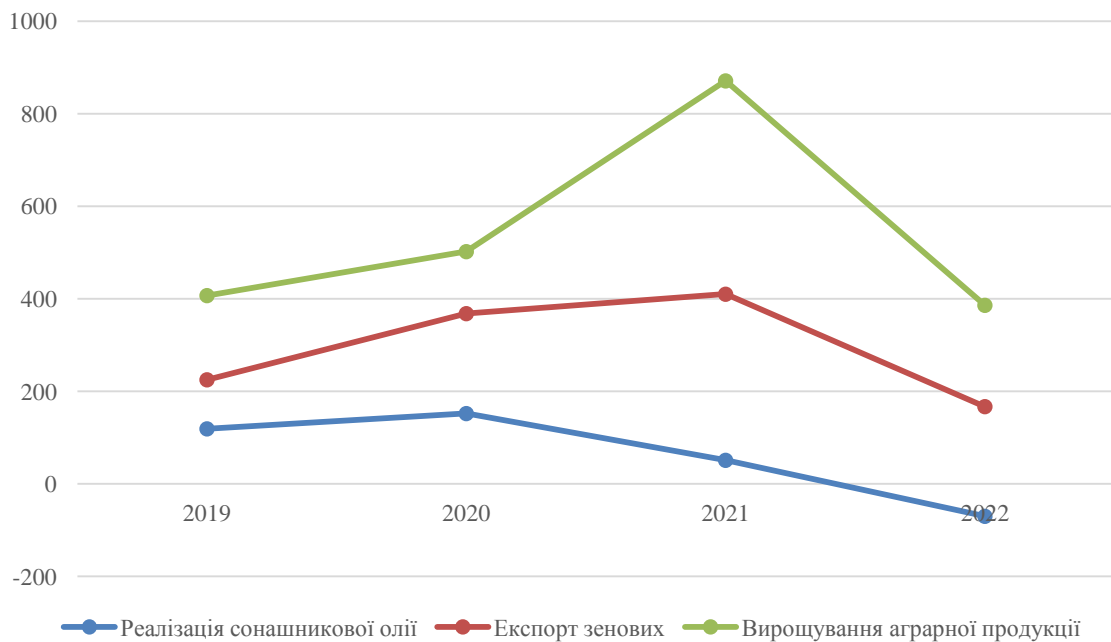


Рис. 2.6. Динаміка показників дохідності за основними сегментами діяльності групи компаній КЕРНЕЛ у 2019-2022 роках, млн. дол. США

Отже, загальний отриманий дохід у 2022 році групою компаній КЕРНЕЛ склав 440 млн. доларів США. Показник ЕВІТДА на гектар у 2022 році склав 499 тис. га зібраного врожаю, незважаючи на залишки зернових які залишилися на зберіганні [33], [34], [35].

2.2. Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд»

Корпоративне управління передбачає систему та певний набір структурних елементів, процедур та практик, які регулюють взаємовідносини між офіційними зацікавленими сторонами в корпорації або компанії, включаючи акціонерів, управління, керівництво та інших стейкхолдерів, з наданням забезпечення ділової етики, прозорості, відповідальності та ефективного управління. Сьогодні корпоративне управління є ключовим аспектом успішної діяльності компаній КЕРНЕЛ.

ТОВ «Кернел-Трейд», головний офіс якого знаходиться у м. Київ має філії у дванадцяти містах України.

Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд» представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Загальне управління ТОВ «Кернел-Трейд» належить загальним зборам акціонерів, якій підпорядковується Рада директорів. До складу ради входять вісім директорів, до того ж три не виконавчих директори та два незалежних. Крім того, Раді директорів підпорядковується ревізійна комісія, комітет з питань сталого розвитку, комітет з призначення винагород та команда виконавчого менеджменту.

За останні два роки на загальних зборах акціонерів приймалися наступні рішення: приймання та звільнення виконавчих директорів, затвердження складу ради директорів, затвердження нового довгострокового плану стимулювання керівництва, затвердження політики оплати праці на

підприємстві, надання повноважень раді директорів на п'ять років, затвердження створення уповноваженого статутного капіталу та інші.

Компанією керує Рада директорів (або Правління), яка є вищим органом прийняття рішень, за винятком повноважень, наданих загальним зборам акціонерів законом, Статутом та Статут корпоративного управління. Рада директорів наділена найширшими повноваженнями для виконання покладених завдань та розпорядження відповідно до корпоративної мети діяльності підприємства. Рада директорів приймає рішення об'єктивно та несе колективну відповідальність перед акціонерами за належне ведення бізнесу і ефективність системи звітності та системи корпоративного управління. Обов'язками Ради директорів є затвердження та перегляд стратегій і політики, управління та управлінський нагляд. Всі директори несуть рівномірну відповідальність за ефективне управління справами компанії. У свою чергу, невиконавчі директори несуть відповідальність за забезпечення виконання бізнес-стратегій, які пропуюються до обговорення та критично переглядаються [35].

Раді директорів підпорядковується три органи: Ревізійна комісія, Комітет з питань сталого розвитку, Комітет з призначення винагород.

Ревізійна комісія є постійно діючим колегіальним органом Ради директорів, який призначається та затверджується її повноваженнями. Невиконавчі директори контролюють ефективність систем і функцій, які покладено на ревізійну комісію. Правління проводить щорічну оцінку ефективності таких систем і функцій. Ревізійна комісія має бути повністю спроможною здійснювати нагляд за діяльністю підприємства [41].

Комітет з призначення винагород є постійно діючим колегіальним органом Правління, який очолює Голова. Так Комітет створюється з числа членів Правління і складається щонайменше з трьох членів, включаючи голову, обраного членами Комітету. Комітет з призначення винагород має складатися з більшості невиконавчих директорів, у тому числі більше половини є незалежними директорами, обраними Радою директорів [41].

Комітет з питань сталого розвитку теж створюється Радою директорів з метою нагляду за загальною ефективністю корпоративної функції сталого розвитку підприємства, забезпечувати виконання планів управління навколишнім середовищем, соціальною системою та сталим розвитком по всіх бізнес-операціях; створення загального зв'язку планів і стратегії фірми з бізнес-цілями та рішенням про його подальшу діяльність та поділ капіталу. Комітет сталого розвитку створюється з числа членів Ради директорів і складається з нього щонайменше трьох членів, включаючи голову, обраного більшістю голосів.

Принаймні один із членів комітету сталого розвитку має бути незалежний директор і принаймні один – має конкретну компетенцію у сферах, пов'язаних із сталим розвитком бізнесу, кліматичне фінансування та стійке управління. Голова комітету сталого розвитку призначає секретаря, який відповідає за загальом підтримувати та надавати членам Комітету зі сталого розвитку будь-яку розглянуту інформацію необхідні для виконання своїх обов'язків, якщо надання такої інформації не заборонено законом [41].

Основні повноваження та обов'язки команди виконавчого менеджменту представлено на рис. 2.8.

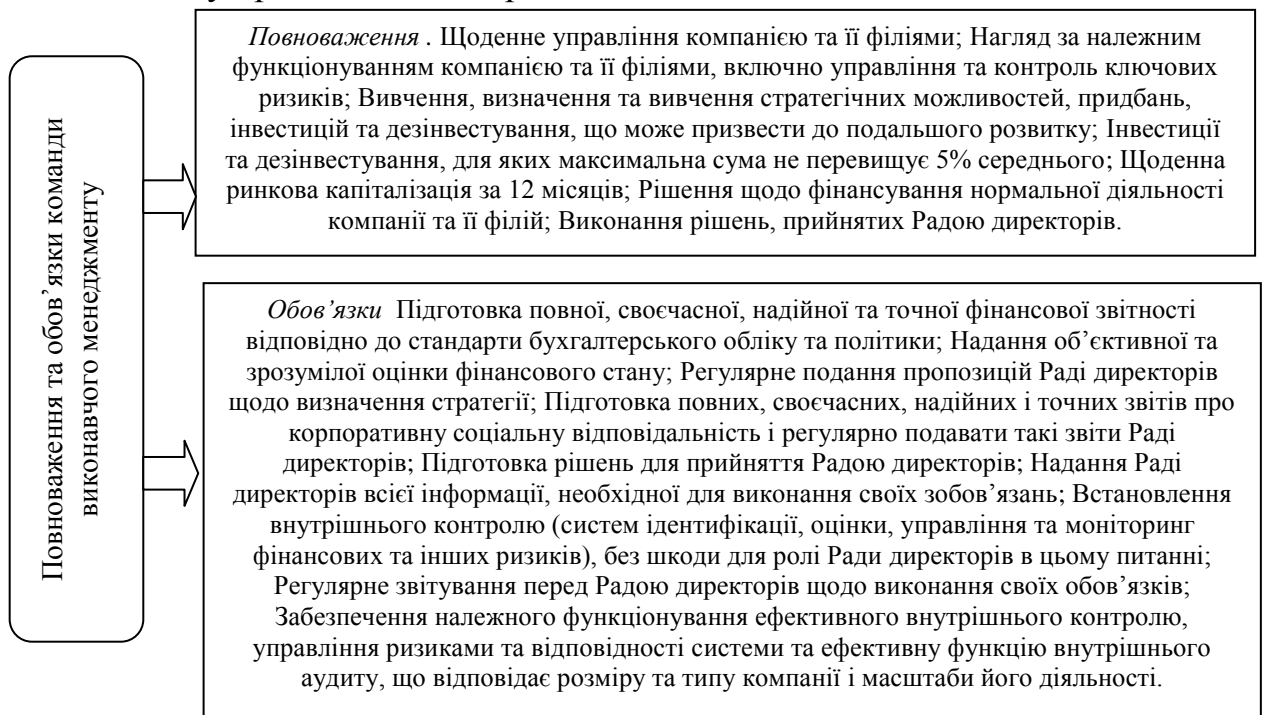


Рис. 2.8. Основні повноваження та обов'язки команди виконавчого менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд»

Генеральний директор керує командою виконавчого менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» та керівниками його філій. Генеральний директор відповідає за управління дочірніми компаніями, виконання стратегія, бюджети та рішення Ради директорів. Генеральний директор делегує свої обов'язки іншим членам команда виконавчого менеджменту.

Кожен із представників команди виконавчого менеджменту виконує свої функції для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

1. Директор з управління виробничими фондами - відповідає за роботу олійноекстракційних заводів, зберігання та перевалку сільськогосподарської продукції.

2. Директор агробізнесу відповідає за організацію і провадження агробізнесу.

3. Комерційний директор по Україні - відповідає за закупівлю зерна на експорт, постачання заводів ємністю соняшника для виробництва олії, продаж силосних послуг партнерам і побудову довгострокових відносин з фермерами.

4. Директор з логістики відповідає за забезпечення всіх етапів логістики товарів по технологічному ланцюжку Кернел.

5. Директор з маркетингу та продажу упакованої продукції відповідає за реалізацію бутильованої олії та реалізацію маркетингових програм.

6. Начальник відділу торгівлі зерном відповідає за торгівлю зерновими та олійними культурами та загальне управління товарними потоками (зернові та олійні культури). моніторинг міжнародних ринків.

7. Керівник трейдингу: рослинні олії та протеїни відповідає за комерційну сторону бізнесу з дроблення насіння олійних культур, розробляє та реалізує бізнес-стратегії разом із колегами-менеджерами Kernel з основною метою прискорити зростання та прибутковість Групи.

8. Головний фінансовий директор відповідає за загальне фінансове управління Kernel.

9. Начальник відділу кадрів відповідає за управління персоналом Кернел, стратегію управління персоналом, забезпечення високої продуктивності співробітників, відповідність кадрової політики стратегічним цілям компанії, організаційний розвиток, контроль системи управління якістю, комплаєнс та охорону праці.

10. Головний юридичний спеціаліст відповідає за юридичний супровід усіх господарських операцій. Кандидат юридичних наук. Має свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю.

11. Директор департаменту ІТ відповідає за розвиток інформаційних систем та ІТ-інфраструктури.

12. Директор з питань охоронив відповідає за інформаційну, економічну та загальну безпеку активів і представництв.

13. Директор з корпоративних інвестицій сприяє формуванню стратегії та відповідає за реалізацію інвестиційних проектів.

14. Начальник відділу комунікацій, PR та GR відповідає за комплексну системну реалізацію комунікаційної стратегії, реалізацію іміджевих, репутаційних та соціальних проектів, розвиток бренду Кернел, взаємодію з державними органами, виявлення та запобігання репутаційним ризикам [29]

Якщо говорити про організацію управління керуючої компанії ТОВ «Кернел-Трейд», зокрема:

1. Найвищим органом управління товариства є Загальні збори учасників Товариства;
2. Координаційним органом є Правління товариства та Наглядова рада;
3. Одноосібним виконавчим органом є Генеральний директор Товариства.

Загальні збори учасників Товариства є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень та вирішення ключових питань, пов'язаних із діяльністю організації. Проведення Загальних зборів регулюється на законодавчому рівні та Статутом підприємства. Порядок денний визначає

питання, які будуть розглядатися на зборах. Це може включати прийняття фінансових звітів, обрання органів управління, зміни у статуті, вирішення стратегічних питань тощо. Загальні збори є форумом для учасників Товариства для прийняття рішень. Вони можуть голосувати за конкретні питання, які включені до порядку денного. Учасники можуть обирати або змінювати склад органів управління (наприклад, правління, наглядова рада), якщо це передбачено статутом. Рішення приймаються за допомогою голосування. Результати голосування можуть бути різними, включаючи одноголосність, більшість голосів, кваліфіковану більшість тощо.

Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд» предсталена на рис. 2.9.

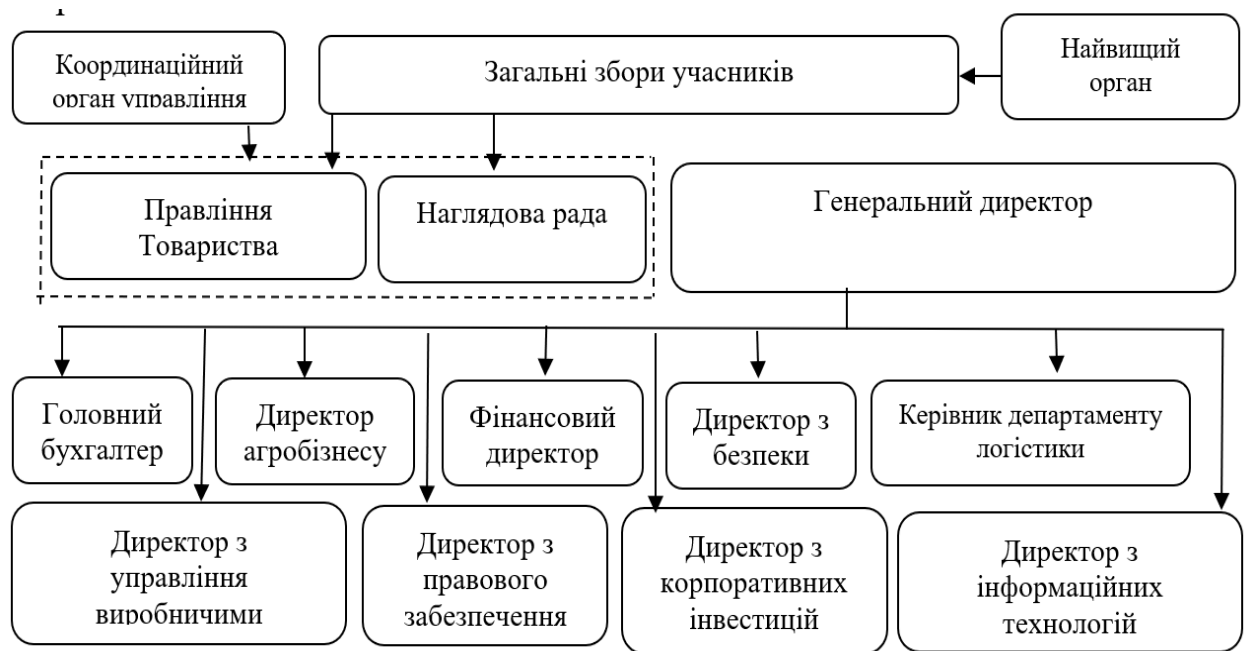


Рис. 2.9. Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд»

Правління товариства та Наглядова рада - це два ключових органи управління компанією. Їхні функції та повноваження можуть варіюватися залежно від юрисдикції та конкретних статутних положень компанії, а також від форми власності. Правління відповідає за стратегічне керівництво та оперативний управлінський процес компанії. Вони приймають стратегічні рішення, встановлюють цілі та взагалі здійснюють керівництво. Відповідно, члени правління призначаються зазвичай головою правління або

корпорацією, яка володіє компанією. Вони можуть вирішувати питання щодо стратегії, фінансів, операцій та інших аспектів діяльності компанії. Наглядова рада відіграє роль контролю та нагляду за діяльністю правління. Вони забезпечують, щоб правління діяло в інтересах акціонерів або інших зацікавлених сторін. У свою чергу, члени наглядової ради можуть включати незалежних директорів та представників акціонерів. Вони можуть приймати рішення щодо важливих питань, таких як призначення та звільнення виконавчого директора, стратегічні рішення та інші ключові аспекти управління.

Отже, виходячи із проведеного аналізу організаційної структури управління можна визначити наступні структурні елементи з числа виконавчого менеджменту, що задіяні в управлінні ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд» (рис. 2.10):

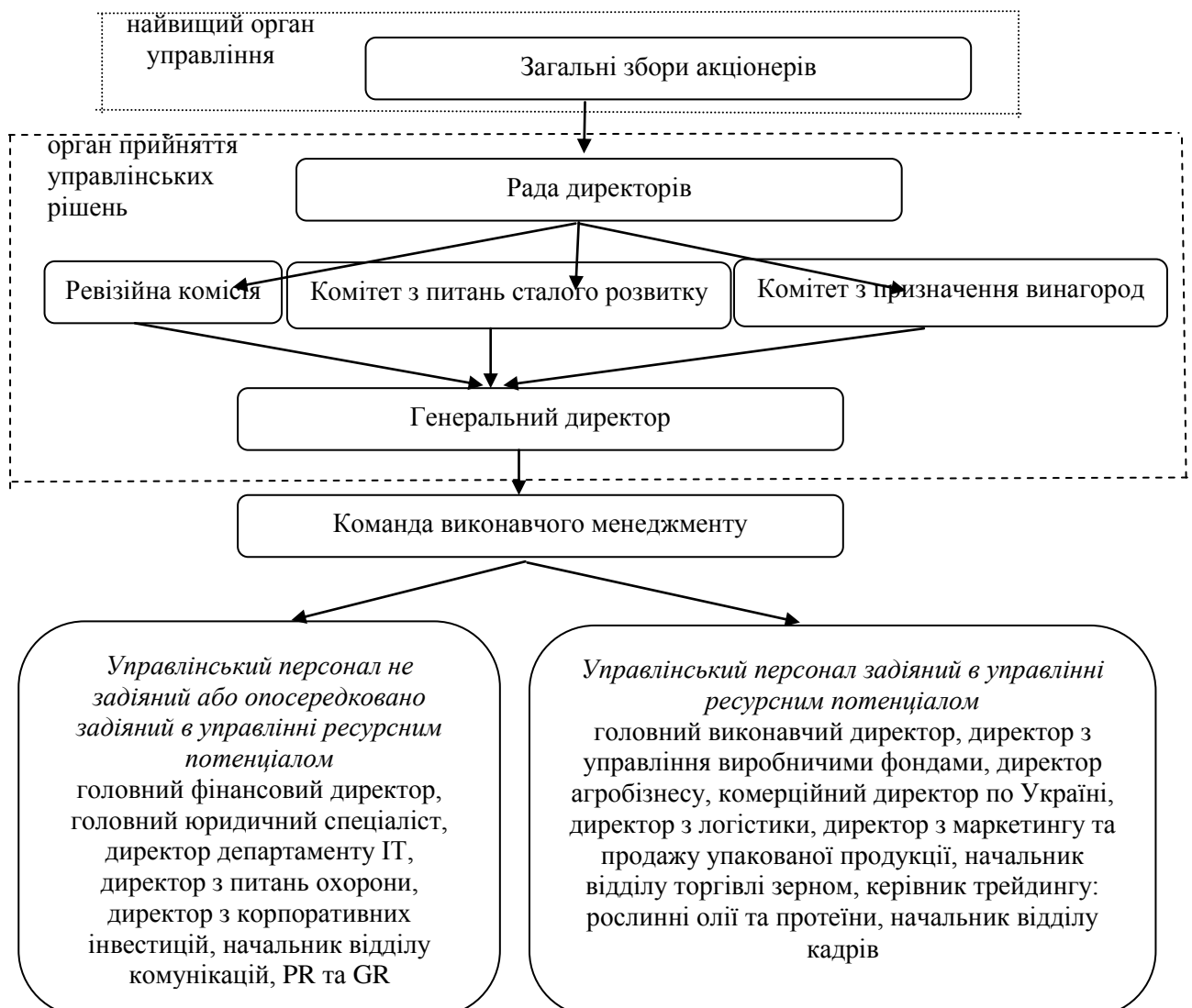


Рис. 2.10. Органи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Кернел-Трейд»

Узагальнюючи, можна зазначити, що для ТОВ «Кернел-Трейд» притаманна дивізіональна структура управління. Дивізіональна структура управління є однією з типових форм організаційної структури компанії та застосувань для керування комплексними організаціями з вільними бізнес-підрозділами або дивізіями, які можуть функціонувати як самостійні бізнеси зі своїми власними цілями, завданнями та бюджетами. Дивізіони фактично розділені за галузевою або регіональною приналежністю та функціональними спеціалізаціями. Також зважаючи на основні напрямки діяльності групи компаній КЕРНЕЛ можна говорити і про наявність багаторівневого управління ресурсним потенціалом при здійсненні діяльності з виробництва та експорту соняшникової олії, виробництва аграрної продукції, експортом, зберіганням та закупівлею зернових.

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд»

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу у першу чергу включає в себе процес аналізу, вимірювання та оцінки як підприємство використовує наявні в нього ресурси. Також така оцінка дозволяє ідентифікувати слабкі та сильні сторони в управлінських ресурсах та визначати шляхи підвищення ефективності. Враховуючи, той факт що група компаній КЕРНЕЛ є вертикально інтегрованим підприємством, що здійснює свою діяльність у декількох основних напрямках.

Тому проведемо оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства на основні консолідованої фінансової звітності, яка є у відкритому доступі на офіційному сайті групи

компаній КЕРНЕЛ, а також фінансової звітності управляючої компанії ТОВ «Кернел-Трейд» [35].

Аналіз динаміки та структури необоротних активів ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури необоротних активів
ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Показники	2020		2021		2022		2022/2020
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Нематеріальні активи	75,5	0,21	106,4	0,22	2765,6	5,27	3663,05
Основні засоби	2078,1	5,83	2026,4	4,24	2911,1	5,55	140,08
Фінансові інвестиції	1545,5	4,34	2078,1	4,35	1545,5	2,95	100,00
Активи всього	35649,4	100,00	47791,7	100,00	52445,5	100,00	147,11

Загальна сума активів за звітністю 2022 року складає 52445,5 млн. грн. Загальна кількість активів з кожним роком зростає, так у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зростання відбулося на 47%. Найбільший приріст у 2022 році відбувся у статті нематеріальні активи. Так, у складі нематеріальних активів найбільша частка належить права власності на землю та права на торгову марку, що загалом складає близько 70% від загальної вартості нематеріальних активів підприємства.

Динаміка склад основних засобів підприємства за 2021-2022 роки представлено на рис. 2.11.

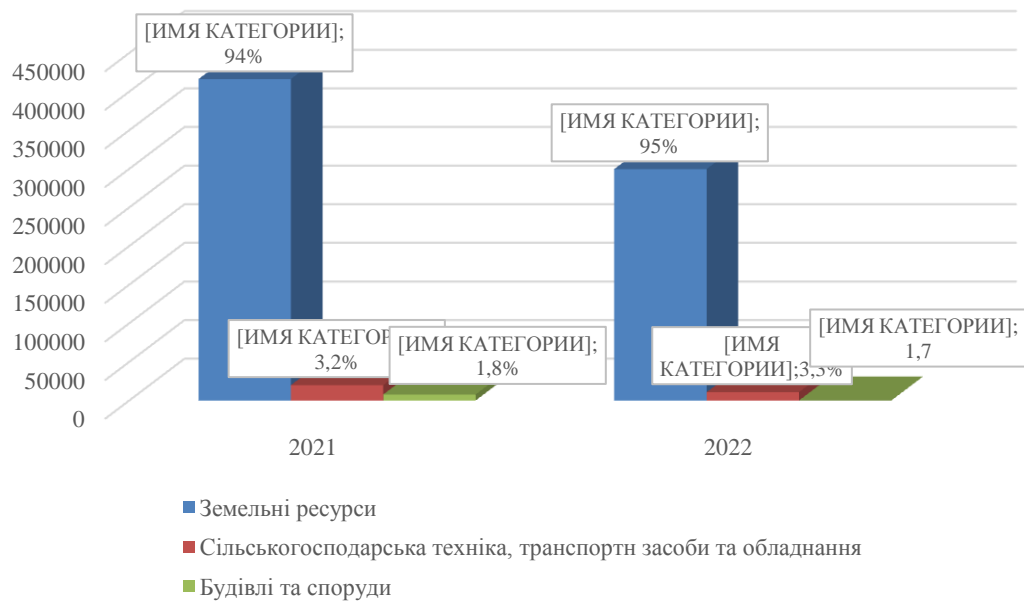


Рис. 2.11. Динаміка складу основних засобів підприємства за 2021-2022 роки

Вартість земельних ресурсів за останній 2022 рік у складі основних засобів підприємства зменшилася на 72%, у першу чергу це пов'язано із військовою агресією і тим, що частина землі, яка була у власності попала під окупацію. Незначне зростання відбулися у складі групи сільськогосподарська техніка, транспортні засоби та обладнання, що пов'язане із придбання частини нової сільськогосподарської техніки.

Аналіз динаміки та структури оборотних активів ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури оборотних активів
ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Показники	2020		2021		2022		2022/2020
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Виробничі запаси	8973,30	25,17	8116,60	16,98	5879,10	11,21	65,52
Готова продукція	2972,50	8,34	5702,40	11,93	2463,30	4,70	82,87
Товари	2817,80	7,90	8454,20	17,69	4101,90	7,82	145,57
Дебіторська заборгованість за продукцію	5155,60	14,46	3126,90	6,54	22521,00	42,94	436,83

Дебіторська заборгованість за виданими авансами	6702,60	18,80	4003,70	8,38	4049,70	7,72	60,42
Грошові кошти та їх еквіваленти	886,50	2,49	2366,80	4,95	2627,70	5,01	296,41
Поточні фінансові інвестиції	3683,00	10,33	828,40	1,73	533,20	1,02	14,48
Активи всього	35649,40	100,00	47791,70	100,00	52445,50	100,00	147,11

Щодо змін у складі структури оборотних активів, то значні зміни у 2022 році відбулися у складі статей: дебіторська заборгованість за продукцію (на 436,83%), грошові кошти та їх еквіваленти (на 296,41%), товари (на 145,57%). Загалом аналіз динаміки та структури оборотних активів є важливою частиною фінансового аналізу підприємства, а також свідчить про рівень наявного фінансового потенціалу досліджуваного підприємства.

Склад товарно-матеріальних цінностей станом на червень 2022 року за результатами проведеної поточної інвентаризації представлено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Склад товарно-матеріальних цінностей станом на червень 2022 року

Основну частинку оборотних активів підприємства складають сировина і матеріали, товари та готова продукція. Станом на 30 червня 2022 року частина врожаю залишилася на полях (327,323 га), що стало також причиною зменшення рівня прибутковості підприємства. На сьогодні частина таких залишків відшкодована через ПДВ.

Динаміка показників капіталу і зобов'язань ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури капіталу і зобов'язань
ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Показники	2020		2021		2022		2022/2020
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Власний капітал	12039,00	33,77	10314,30	21,58	15447,30	29,45	128,31
Довгострокові зобов'язання	847,50	2,38	2,80	0,01	24,30	0,05	2,87
Короткострокові кредити банків	3335,50	9,36	15060,00	31,51	18211,10	34,72	545,98
Зобов'язання за товари, роботи послуги	1200,90	3,37	3539,60	7,41	3268,40	6,23	272,16
Розрахунки з бюджетом	0,23	0,00	0,12	0,00	582,60	1,11	253304,35
Заборгованість по заробітній платі	2,09	0,01	2,05	0,00	5,30	0,01	253,59
Інші поточні зобов'язання	16167,80	45,35	4005,40	8,38	7242,80	13,81	44,80
Усього капітал і зобов'язання	35649,40	100,00	47791,70	100,00	52445,50	100,00	147,11

У звітному році найбільш значні зміни відбулися у складі таких статей: розрахунки з бюджетом зросли 25,3 тис. раз, це пов'язано з невідшкодуванням ПДВ у певний період на час воєнного стану. Також зрослі заборгованість по заробітній платі (на 253,59%), розмір зобов'язань за товари, роботи послуги (на 272,16%), розмір заборгованості за короткостроковими кредитами банку (на 545,98%). Зростання розміру власного капіталу на 128,1% пов'язане із зростання розміру нерозподіленого прибутку, отриманого підприємством у звітному році.

Динаміка основних засобів, оборотних активів, грошових коштів, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних цінностей, капіталу і зобов'язань ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки представлена на рис. 2.13.

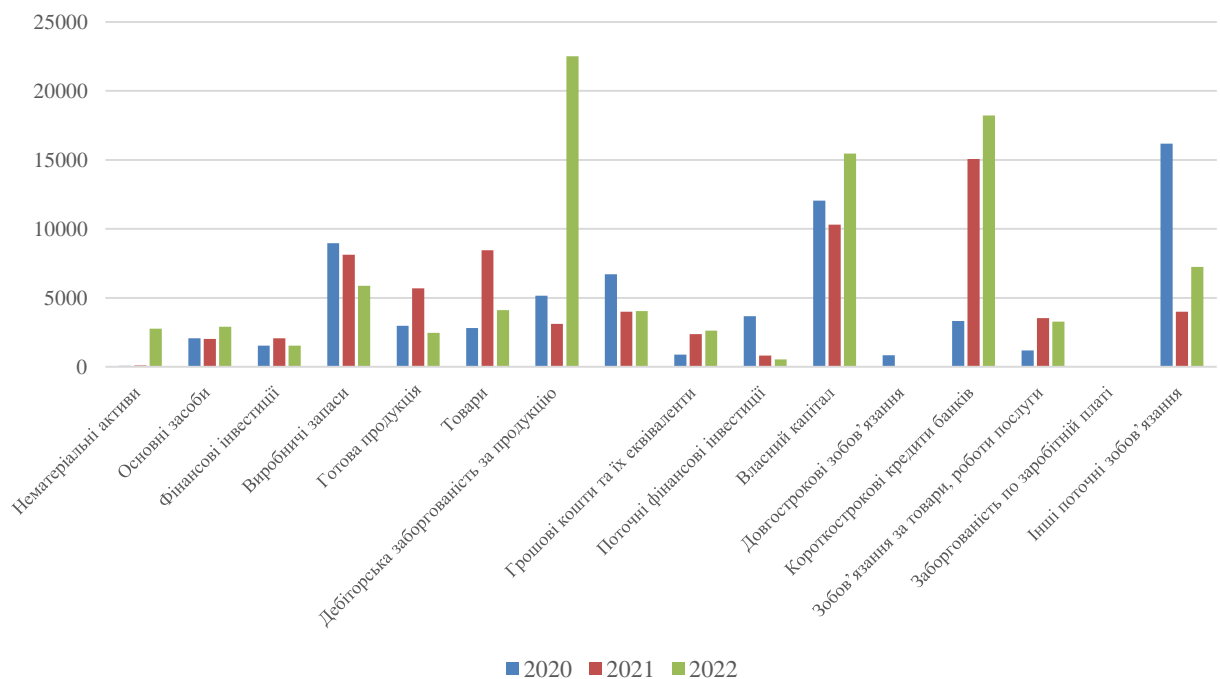


Рис. 2.13. Динаміка активів і пасивів ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки

Аналіз показників оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.7.

Аналіз показників оцінки фінансово-економічного стану

ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	2022/2020
коефіцієнт фінансової автономії	0,34	0,22	0,29	87,22
коефіцієнт фінансової залежності	2,96	4,63	3,40	114,66
рентабельність діяльності	-0,02	0,10	0,03	-135,21
коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,06	0,04	0,06	95,22
коефіцієнт покриття	1,35	1,47	1,42	105,32
коефіцієнт платоспроможності	1,35	1,09	1,27	94,54
коефіцієнт поточної ліквідності	0,03	0,07	0,07	209,00
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,86	4,72	3,16	21,29
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,68	12,31	2,56	44,98

Так, частка власного капіталу у загальних активах підприємства становить 0,29 у 2022 році, тобто 29% підприємство може профінансувати за рахунок власних коштів. Рентабельність підприємства має позитивну динаміку, тому що у 2022 році підприємство вийшло із зони збитків та отримало прибутки. Показник коефіцієнту поточної ліквідності говорить про досить не погані динамічні зміни, і про те що у діяльності є достатній рівень потенціалу для покриття короткострокових зобов'язань.

Аналіз показників оцінки виробничо-технічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників оцінки виробничо-технічної діяльності

ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	2022/2020
фондовіддача основних виробничих фондів	27,96	42,34	23,33	83,44
фондомісткість продукції	0,04	0,02	0,04	100,00
фондоозброєність праці	2,47	2,29	3,38	136,84
коефіцієнт інтенсивності завантаження	1,16	1,32	1,21	104,31
коефіцієнт екстенсивного використання	1,04	1,12	1,03	99,04
коефіцієнт інтегрального завантаження	0,90	0,85	0,85	94,44

За поточний звітний період відбулося зростання показників ефективності використання основних засобів підприємствам. Позитивна динаміка таких показників свідчить про достатнє використання власних капіталовкладень у матеріально-технічне забезпечення та основні засоби. Наявні у досліджуваного підприємства основні засоби використовуються продуктивно. Зокрема про ефективність використання основних фондів свідчить показник фондівіддачі який у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс, а у порівняння з 2020 роком залишився без змін.

Аналіз показників оцінки ефективності використання земельних ресурсів та оцінки ресурсоємності ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників оцінки ефективності використання земельних ресурсів та оцінки ресурсоємності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	2022/2020
урожайність сільськогосподарських культур	3017,00	2838,00	3225,00	106,89
ресурсоємність	0,60	0,68	0,56	93,65
матеріалоємність	0,70	0,72	0,74	106,28
обсяг основних видів продукції рослинництва, що виробляється з 1 га землі	5,88	5,66	6,46	109,89
частка ріллі у загальній площі землі аграрного підприємства	98,20	98,60	99,10	100,92

Урожайність основних вирощуваних видів культур групою компаній КЕРНЕЛ представлена на рис. 2.14.

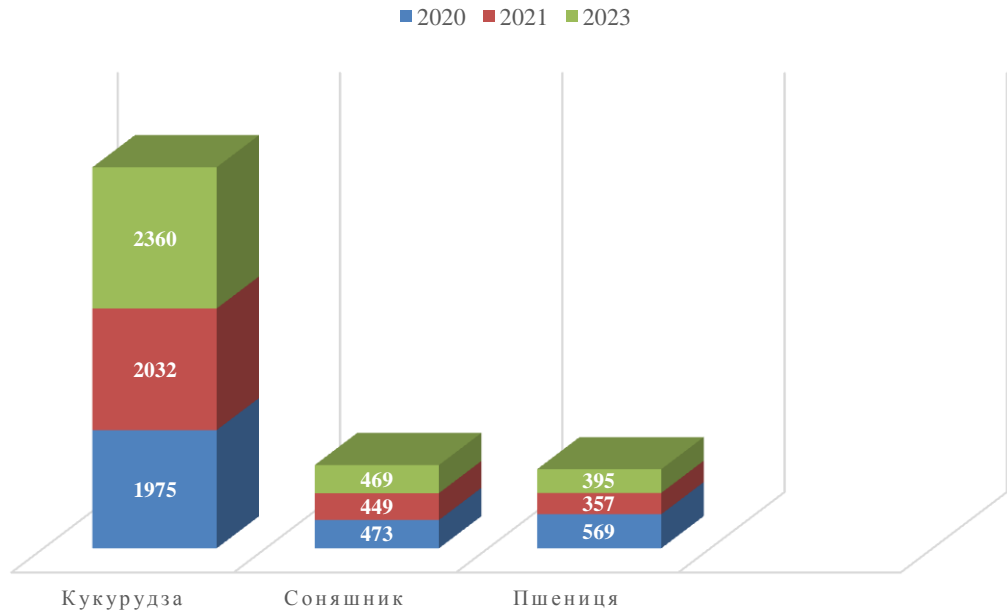


Рис. 2.14. Урожайність основних вирощуваних видів культур групою компаній КЕРНЕЛ у 2020-2022 роках, тис. тон

Загалом за останній рік підприємством втратило свої виробничі потужності та було вимушене частково навіть призупинити виробництво соняшникової олії. Загальні обсяги переробки насіння соняшнику та обсяги реалізації соняшникової олії за останні роки представлено на рис. 2.15.

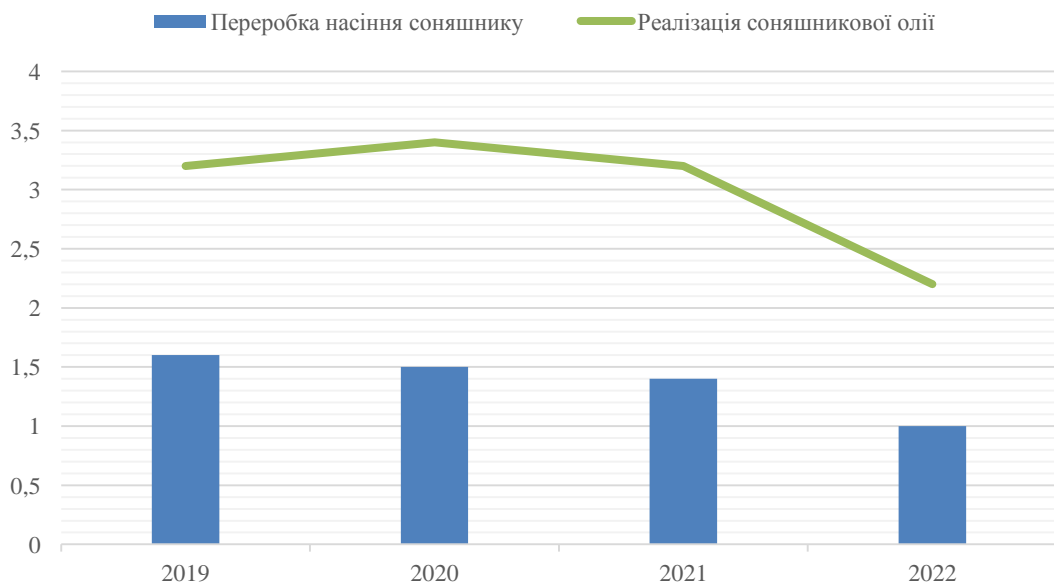


Рис. 2.15. Обсяги переробки насіння соняшнику та обсяги реалізації соняшникової олії підприємством за 2019-2022 роки, млн. тон

Аналіз показників оцінки організаціїно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсі ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників оцінки організаціїно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсі ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	2022/2020
загальна чисельність персоналу, чол.	843,00	883,00	861,00	102,14
чисельність адміністративно-управлінського персоналу, чол	208,00	198,00	226,00	108,65
коефіцієнт відповідності посаді	0,68	0,76	0,89	130,88
коефіцієнт обороту з приймання на роботу	0,12	0,09	0,18	150,00
коефіцієнт обороту зі звільнення	0,07	0,11	0,17	242,86
коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,04	133,33
трудомісткість	0,010	0,013	0,010	110,14
витрати на оплату праці	642,40	1101,20	713,10	111,01

У складі трудового потенціалу підприємства відбули незначні зміни. У 2022 році у порівнянні з 2020 роком відбулося зростання чисельності працюючих на 2,14%. Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві теж зріс на 11% у 2022 році порівняно з 2020 роком. на Загалом, управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів є важливою частиною стратегічного управління ресурсами організації. Ефективне управління персоналом покращенню продуктивності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей.

Таким чином, проведений аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» показав наявність достатньої кількості ресурсів (матеріальних, трудових, необоротних), необхідних для здійснення діяльності компанії.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Кернел-Трейд» є провідною компанією Групи Кернел в Україні. Компанія створена в 2001 році, спеціалізується на закупівлі, виробництві та реалізації зернових, олійних культур, шроту, соняшnikової олії. За останні три роки у своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» отримувало як прибутки так і збитки. У 2022 році збитки у діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» пов'язані із зменшення обсягів продаж зернових та соняшnikової олії у зв'язку із закриттям морського шляху для експорту зернових та початком повномасштабного вторгнення на територію України.

2. Загальне управління ТОВ «Кернел-Трейд» належить загальним зборам акціонерів, якій підпорядковується Рада директорів. До складу ради входить вісім директорів, до того ж три не виконавчих директори та два незалежних. Крім того, Раді директорів підпорядковується ревізійна комісія, комітет з питань сталого розвитку, комітет з призначення винагород та команда виконавчого менеджменту. Команда виконавчого менеджменту у свою чергу включає: головний виконавчий директор, директор з управління виробничими фондами, директор агробізнесу, комерційний директор по Україні, директор з логістики, директор з маркетингу та продажу упакованої продукції, начальник відділу торгівлі зерном, керівник трейдингу: рослинні олії та протеїни, головний фінансовий директор, начальник відділу кадрів, головний юридичний спеціаліст, директор департаменту ІТ, директор з питань охорони, директор з корпоративних інвестицій, начальник відділу комунікацій, PR та GR.

3. Динаміка динаміки і структури основних засобів, оборотних активів, грошових коштів, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних цінностей, капіталу і зобов'язань, а також проведений аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» показав наявність достатньої кількості ресурсів необхідних для здійснення діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «Кернел-Трейд»

3.1. Стратегія нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд»

З початком повномасштабної війни основна стратегія група компаній КЕРНЕЛ зменшуючи лідируючі позиції поставила головний пріоритетний напрямок, який полягав у тому щоб «вижити». Стратегія виживання була заснована на трьох основних складових: збереження кадрового потенціалу, для збереження оперативної діяльності, щоб зберегти країну.

Стратегія ресурсного потенціалу - це план або спосіб управління наявними ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей та завдань організації. Ця стратегія враховує, як ресурси будуть залучатися, розподілятися, використовуватися та вдосконалюватися, щоб максимізувати

результат і досягти конкурентних переваг. Стратегія ресурсного потенціалу базується на ряді основних принципів, які починають підходити та основи оптимального використання ресурсів в організації: спрямованість на досягнення цілей, гнучкість і адаптивність, ефективність та ефективність, розподіл пріоритетів, забезпечення стійкості, залучення і розвиток персоналу, моніторинг і контроль, стратегічне партнерство.

Розробка стратегії розвитку ресурсного потенціалу – є важливим етапом у розвитку організації, що дозволяє оптимізувати використання доступних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Завдання розробки такої стратегії включають наступне:

1. Проведення аналізу наявних ресурсів та оцінка їх кількісного і якісного стану;
2. Визначення та встановлення конкретних стратегічних цілей;
3. Визначення та опис проблеми;
4. Планування та розподіл ресурсів та залучення персоналу;
5. Моніторинг, контроль і проектування, за необхідності коригування сценарію розвитку.

За останні п'ять років до 2022 року основною стратегією діяльності компанії КЕРНЕЛ було нарощування обсягів експорту, забезпечення певного комплексу рішень для замовників і постачальників, забезпечення збалансованого розвитку окремих бізнес-сегментів, які є результатом ефективного використання усіх активів, інвестицій, технологій, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Ключові аспекти довгострокової стратегії розвитку на 2016-2025 роки групи компаній КЕРНЕЛ представлено на рис. 3.1 [29].

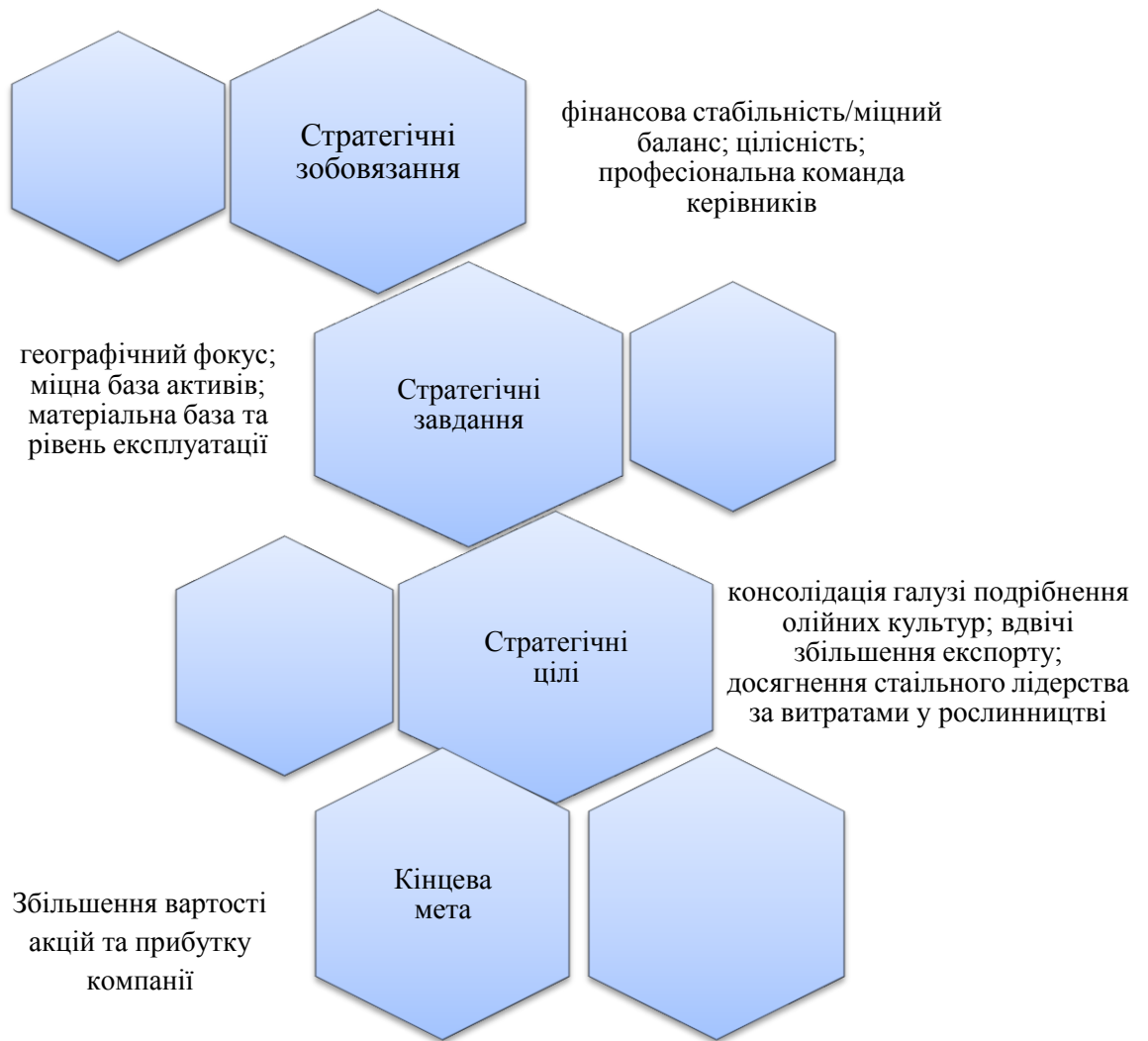


Рис. 3.1. Ключові аспекти довгострокової стратегії розвитку на 2016-2020 роки групи компаній КЕРНЕЛ

Аналіз виконання основних результатів стратегії розвитку компанії КЕРНЕЛ за останні 5 років представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз результатів реалізації стратегії розвитку компанії КЕРНЕЛ за 2017-2020 роки

Напрямок діяльності	Ключові завдання	Основні результати
Переробка олійних культур	1.Будівництво 1 млн т на рік дробильний завод у західному регіоні Україна; 2.Істотна модернізація більшості наших переробних заводів для підвищення ефективності	1.Запуск повношвидкісної фази будівництва нашої переробки завод у західній Україні та когенерація тепла та електроенергії блоки, що примикають до дробильних установок; 2.Придбання 5,85% акцій ViOil (один з найбільших незалежних

		місцевих виробників соняшникової олії);
Торгівля та експорт	1.Подвоєний експорт зерна у 2021 фінансовому році нове будівництво 4,0 млн. тон глибоководний перевантажувальний комплекс с Україна; 2.Розширити та оптимізувати силосну мережу обслуговувати зростаюче власне виробництво та обсяги експорту;	1.Введено в експлуатацію 1 етап (ємності для прийому та зберігання зерна) нового Trans Grain Terminal, 4-мільйонного глибоководного терміналу перевалка зерна в порту Чорноморськ; 2.Побудував два силоси та модернізував два інших; 3.Інвестиції в зерновий вагонний бізнес для покращення логістики зерна; 4.Експортовано 6,1 млн тон зерна з України (+58% г/г), вперше за роки роботи;
Аграрне виробництво	1.Досягніть стійкого рентабельного врожаю виробництво через інвестиції в технології; 2.Плавна інтеграція нещодавно придбаного активів для підвищення ефективності роботи і рівень продуктивності до рівня Kernel стандарт.	1.Створив найвищий показник ЄВГДА у сільськогосподарському бізнесі, внаслідок сприятливих погодних умов, успішної інтеграції сільськогосподарських підприємств, придбаних у 2017 році, та постійного зростання продуктивності.

У 2021 році підприємством була сформована нова стратегія розвитку до 2026 року. У цей період компаній вже пройшла адаптаційний період щодо умов карантинних обмежень, налагодила безперервний процес поставок. Також були поставлені нові цілі щодо збільшення обсягів експорту до 20 млн. тон аграрної продукції з України шляхом налагодження вигідної співпраці з фермерами. Основні стратегічні ініціативи і цілі стратегії розвитку підприємства до 2026 року представлено на рис. 3.2.



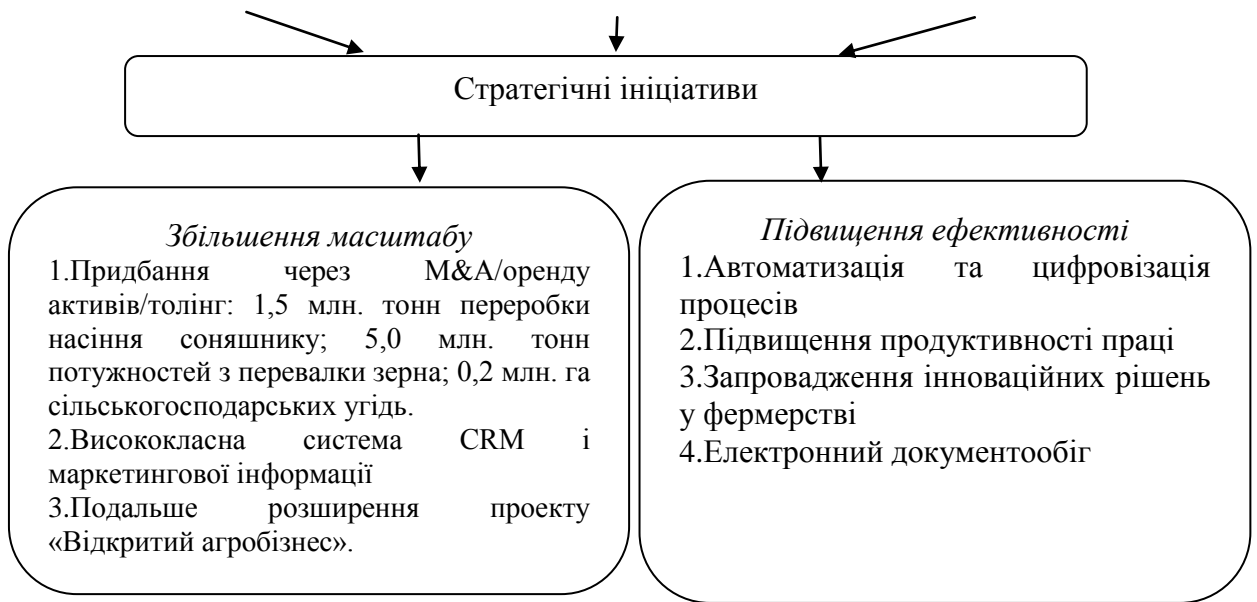


Рис. 3.2. Основні стратегічні ініціативи і цілі стратегії розвитку компанії КЕРНЕЛ до 2026 року [29]

Але, події 2022 року внесли вагомі корективи у стратегічні цілі підприємства. Саме через війну компанія тимчасово призупиняє розроблену середньострокову стратегію зростання 2026 та починає працювати на «виживання». Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес-середовище в Україні, підприємство призупиняє свої стратегічні ініціативи та переглядає свою довгострокову стратегію, до моменту зменшення ступеню невизначеності. Також у залежності від ситуації підприємство планує переглядати стратегію, що пов'язана із аграрних виробництвом.

Отже, сьогодні стратегія нарощування ресурсного потенціалу компанії КЕРНЕЛ базується може передбачати реалізацію таких стратегій:

1. Стратегія нарощування обсягів закупівлі зернових у виробників партнерів – направлена на підвищення стабільності постачання, зменшення витрати на логістику та підвищення конкурентоспроможність;

2. Стратегія нарощування обсягів експорту для зміцнення фінансових позицій може бути важливою для зміцнення фінансових позицій

підприємства, особливо якщо ви бажаєте розширити свою присутність на міжнародних ринках та збільшити прибуток;

3. Стратегія збільшення обсягів виробництва соняшникової олії та пошук нових ринків збуту, у тому числі на міжнародному рівні може допомогти розширити виробництво та задовольнити попит на ринку соняшникової олії, а також є важливою стратегічною задачею для підприємств, які прагнуть розширити свою присутність та збільшити обсяг продажів;

4. Стратегія діджиталізації бізнес-процесів є актуальною сьогодні та допомагає підприємству впроваджувати цифрові технології та інновації у свою діяльність, щоб підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів;

5. Стратегія розвитку і навчання персоналу є важливою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Вона мотивує впровадження дієвих практик та програм розвитку, навчання та підготовки працівників.

Отже, процеси постійного перегляду основних стратегій діяльності, їх підлатування під динамічні зміни суспільних процесів дозволяє підприємству утримувати свої лідируючі позиції на ринку.

3.2. Напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд»

Сьогодні ресурсний потенціалі ТОВ «Кернел-Трейд» є одним із найбільших в Україні. ТОВ «Кернел-Трейд» є першим за обсягом володіння землі понад 500 тис. га та займає друге місце за розмірами середньовічного отриманого прибутку.

У діяльності групи компаній КЕРНЕЛ з 2019 року почалося впровадження підходу «ощадливого виробництва», що можна вважати одним із першочергових кроків у напрямку ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Впровадження підходу вперше відбулося на

Трансбалктермінал із використанням 5 кроків (5S), а саме: 1S – сортування; 2S – самоорганізація; 3S – систематичне прибирання; 4S – стандартизація; 5S - самовдосконалення [16].

Також одним із елементів який на сьогодні використовує у своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» є інноваційна екосистема сучасного виробництва Digital AgriBusiness. Вже з 2019 року більшість полів групи компаній КЕРНЕЛ покриті якісними RTK-сигналами, які є основою для точного землеробства - похибка в наших вимірах не перевищує 2 см. Також працюють електронні системи обліку зерна. Розроблено та активно використовуються мобільні додатки («Мобільний агроном») агрономами зокрема для: накладання цифрових підписів, відслідковування стану полів і посів, виявлення ризиків та шкідливих об'єктів. Також стан полів моніториться за допомогою супутникових знімків і коптерів [16]. Основні можливості інноваційної екосистеми сучасного виробництва Digital AgriBusiness представлено у додатку Б.

Основні позиції агрохолдингу Кернел та основних конкурентів на ринку агропродовольчої продукції представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні позиції агрохолдингу Кернел та основних конкурентів на ринку агропродовольчої продукції у 2021 році

Показники	Місце в рейтингу/Агрохолдинг				
	1 місце	2 місце	3 місце	4 місце	5 місце
Земельний фонд, тис. га	Kernel	UkrLand Farming	МХП	Agroprosperis	Астра Київ
Кількість працівників, чол.	МХП	UkrLand Farming	Kernel	Астра Київ	Укрпромінвест агро
Виробничі потужності для зберігання зерна, тис. тон	UkrLand Farming	Kernel	МХП	Епіцентр Агро	Астра Київ
Дохід від реалізації, млн. дол. США	Kernel	МХП	Епіцентр Агро	UkrLand Farming	Астра Київ
Чистий прибуток, млн. дол. США	МХП	Kernel	Епіцентр Агро	ІМК	Астра Київ
Експорт зернових культур, %	Kernel	Nibulon	Louis Dreyfus	Cargill	Cofco

Як бачимо, Kernel посідає основні лідируючі позиції за показниками наявних земельних ресурсів, річних доходів від реалізації та експорту зернових культур. За основними показниками діяльності лідируючі позиції разом із агрохолдингом Kernel поділяють такі компанії як МХП, UkrLand Farming та Епіцентр Агро.

Для визначення рівня існуючого ресурсного потенціалу підприємства скористаємося методом бального оцінювання та представимо графічно «квадрат ресурсного потенціалу» ТОВ «Кернел-Трейд».

«Квадрат потенціалу» - це інструмент, який використовується для оцінки можливостей, які впливають на організацію або проект. Цей аналітичний інструмент допоможе керівництву та аналітикам легше розуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність організації та її майбутні можливості.

На основі проведеної оцінки показників ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» (табл. 2.7-2.10) зробимо ранжування розрахованих даних за чотирма групами: група показників фінансово-економічного стану; група показників оцінки виробничо-технічної діяльності; група показників оцінки ефективності використання земельних ресурсів та оцінки ресурсоемності; група показників оцінки організаційно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів.

Для ранжування використано бальну систему: 1 бал – показник має найнижче значення; 2 бали – показник має середнє значення; 3 бали показник має найвище значення. Ранжування проведено на основі розрахунків коефіцієнтів за три звітні роки досліджуваного підприємства.

Ранжування показників ефективності використання потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ранжування групи показників ефективності використання потенціалу
ТОВ «Кернел-Трейд»

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
<i>Група показників фінансово-економічного стану (П_{ФС}) – фінансовий потенціал</i>			
1. Коефіцієнт фінансової автономії	3	1	2
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1	3	2
3. Рентабельність діяльності	1	3	2
4. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	3	2	1
5. Коефіцієнт покриття	1	3	2
6. Коефіцієнт платоспроможності	3	1	2
7. Коефіцієнт поточної ліквідності	2	3	3
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	2	1
9. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2	3	1
<i>Всього балів</i>	19	21	16
<i>Група показників оцінки виробничо-технічної діяльності (П_{ВТД}) – виробничий потенціал</i>			
1. Фондовіддача основних виробничих фондів	2	3	1
2. Фондомісткість продукції	3	2	3
3. Фондоозброєність праці	2	1	3
4. Коефіцієнт інтенсивності завантаження	1	3	2
5. Коефіцієнт екстенсивного використання	2	3	1
6. Коефіцієнт інтегрального завантаження	3	2	2
<i>Всього балів</i>	13	14	12
<i>Група показників оцінки ефективності використання земельних ресурсів та оцінки ресурсоємності (П_{ЗРР}) – ресурсний потенціал</i>			
1. Урожайність сільськогосподарських культур	2	1	3
2. Ресурсоємність	2	3	1
3. Матеріалоемність	1	2	3
4. Обсяг основних видів продукції рослинництва, що виробляється з 1 га землі	2	1	3
5. Частка ріллі у загальній площі землі аграрного підприємства	1	2	3
<i>Всього балів</i>	8	9	13
<i>Група показників оцінки організаційно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів (П_{ТР}) – трудовий потенціал</i>			
1. Загальна чисельність персоналу, чол.	1	2	3
2. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, чол	2	1	3
3. Коефіцієнт відповідності посаді	1	2	3
4. Коефіцієнт обороту з приймання на роботу	2	1	3
5. Коефіцієнт обороту зі звільнення	1	2	3
6. Коефіцієнт плинності кадрів	2	1	3
7. Трудомісткість	2	3	2
8. Витрати на оплату праці	1	2	3
<i>Всього балів</i>	12	14	23

Для того щоб знайти величину кожного окремого вектору квадрату ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно скористатися формулою (3.1) [31]:

$$B_k = 100 - (P_j - n) * \frac{100}{n(m-1)}, \quad (3.1)$$

де, B_k – величина вектору;

P_j – сума балів при ранжуванні;

n – кількість показників;

m – кількість досліджуваних об'єктів (підприємств).

Звідси використовуючи формулу 3.1, розрахуємо вектори квадрату ресурсного потенціалу для ТОВ «Кернел-Трейд» за останні три роки:

1. Група показників фінансово-економічного стану ($\Pi_{\text{ФС}}$):

$$B_k(\Pi_{\text{ФС}} 2020) = 100 - (19 - 9) * 100 / 9 * (3 - 1) = 44,4$$

$$B_k(\Pi_{\text{ФС}} 2021) = 100 - (21 - 9) * 100 / 9 * (3 - 1) = 33,3$$

$$B_k(\Pi_{\text{ФС}} 2022) = 100 - (16 - 9) * 100 / 9 * (3 - 1) = 61,1$$

2. Група показників оцінки виробничо-технічної діяльності ($\Pi_{\text{ВТД}}$):

$$B_k(\Pi_{\text{ВТД}} 2020) = 100 - (13 - 6) * 100 / 6 * (3 - 1) = 41,7$$

$$B_k(\Pi_{\text{ВТД}} 2021) = 100 - (14 - 6) * 100 / 6 * (3 - 1) = 33,3$$

$$B_k(\Pi_{\text{ВТД}} 2022) = 100 - (12 - 6) * 100 / 6 * (3 - 1) = 50,0$$

3. Група показників оцінки ефективності використання земельних ресурсів та оцінки ресурсоемності ($\Pi_{\text{ЗРІР}}$):

$$B_k(\Pi_{\text{ЗРІР}} 2020) = 100 - (8 - 5) * 100 / 5 * (3 - 1) = 70,0$$

$$B_k(\Pi_{\text{ЗРІР}} 2021) = 100 - (9 - 5) * 100 / 5 * (3 - 1) = 60,0$$

$$B_k(\Pi_{\text{ЗРІР}} 2022) = 100 - (13 - 5) * 100 / 5 * (3 - 1) = 20,0$$

4. Група показників оцінки організаційно-управлінської діяльності та управління кадровою політикою та ефективністю використання трудових ресурсів (P_{TP}):

$$V_k(P_{TP\ 2020}) = 100 - (12 - 8) * 100 / 8 * (3 - 1) = 75,0$$

$$V_k(P_{TP\ 2021}) = 100 - (14 - 8) * 100 / 8 * (3 - 1) = 62,5$$

$$V_k(P_{TP\ 2022}) = 100 - (23 - 8) * 100 / 8 * (3 - 1) = 6,3$$

Динаміка векторів квадрату ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка векторів квадрату ресурсного потенціалу
ТОВ «Кернел-Трейд»

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Фінансовий потенціал	44,4	33,3	61,1
Виробничий потенціал	41,7	33,3	50,0
Ресурсний потенціал	70,0	60,0	20,0
Трудовий потенціал	75,0	62,5	6,3

Таким чином, розрахувавши довжину векторів відповідно для кожної групи побудуємо «квадрат потенціалу» ТОВ «Кернел-Трейд» у динаміці за роками (рис. 3.3-3.5).

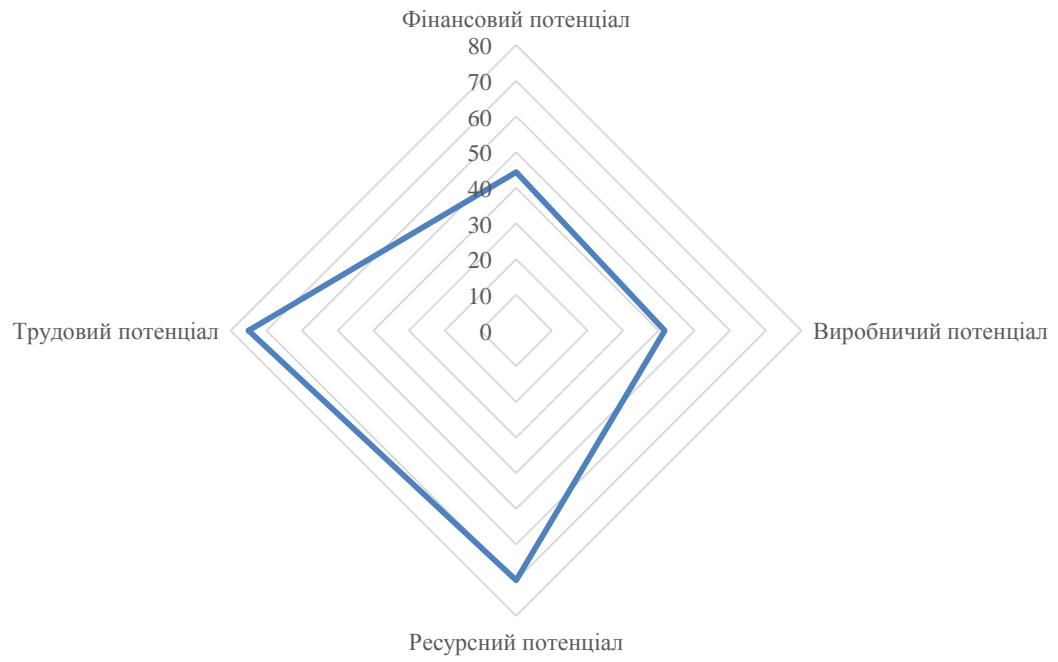


Рис. 3.3. Квадрат потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» у 2020 році

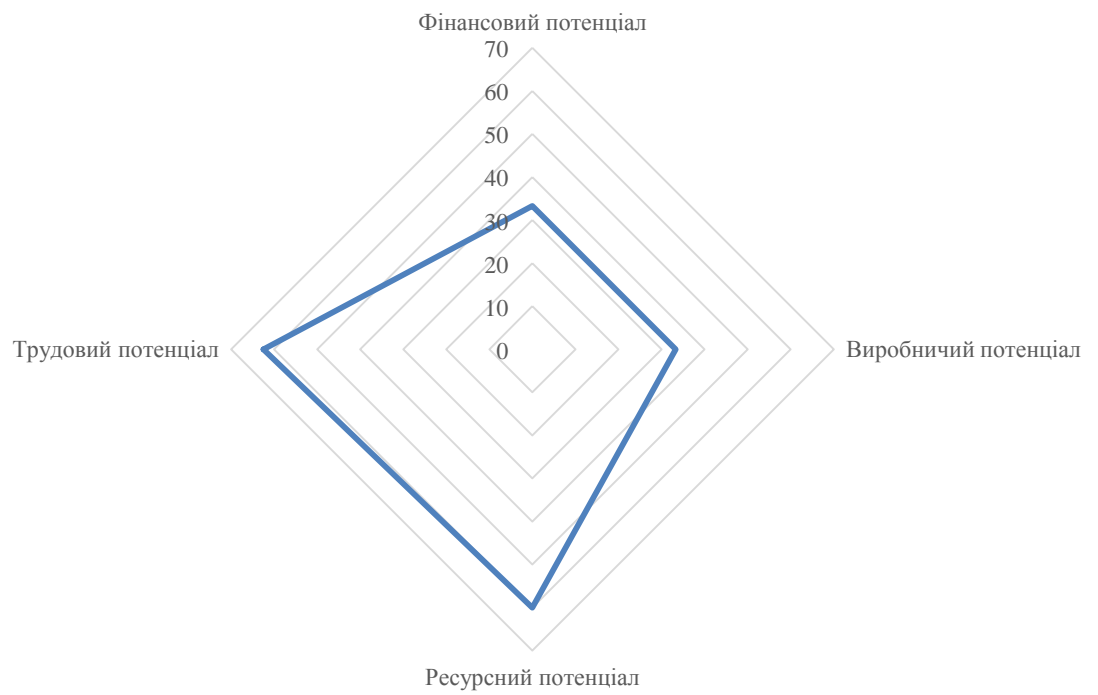


Рис. 3.4. Квадрат потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» у 2021 році

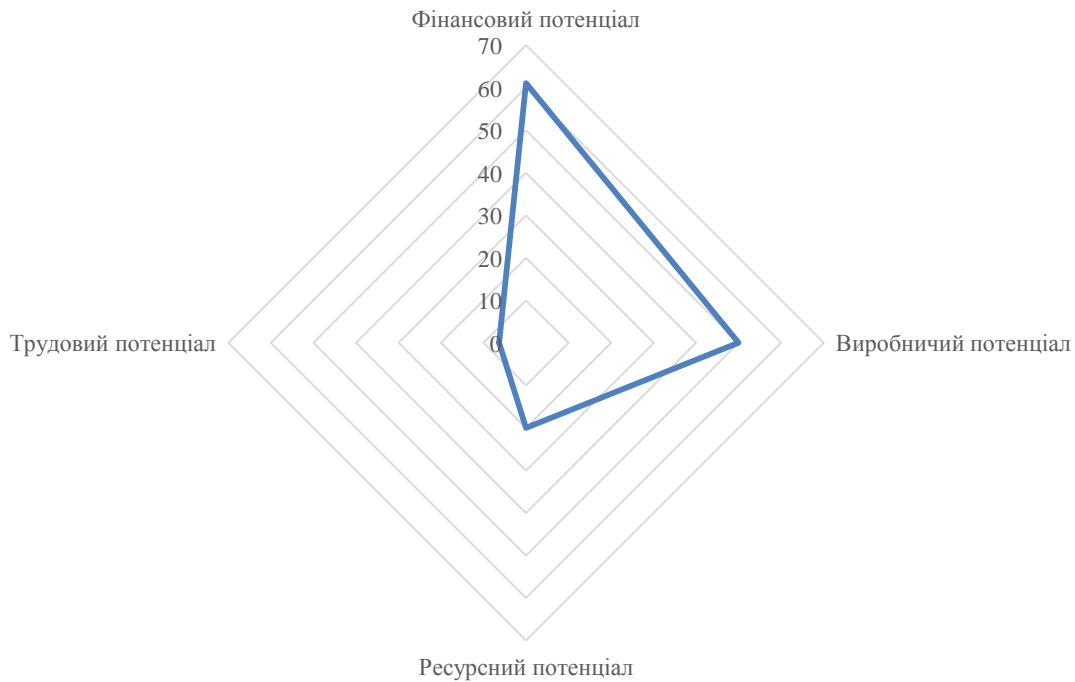


Рис. 3.5. Квадрат потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році

Отже, найбільш збалансовані показники потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» має у 2020 і 2021 роках, враховуючи його форму найбільш наближену до квадрату. Хоча показники діяльності 2020 року мають гірші результати ніж у 2021 році. Для цих років є недостатньою довжина векторів фінансового і виробничого потенціалів. Для 2022 році квадрат потенціалу має досить неправильну форму, що демонструє рис. 3.5. Вектори трудового і ресурсного потенціалів є досить низькими. Підприємству необхідно приймати рішення щодо покращення ситуації у напрямку ресурсного потенціалу.

Характеристика рівнів і форм потенціалу підприємства:

- Тип 1 - збалансована форма – вектори потенціалу мають наближену однакову форму, підприємство працює стабільно, ресурси використовуються ефективно;
- Тип 2 - «хвороблива» форма – один вектор розвинений або більше або менше за іншого, підприємство працює стабільно, але необхідно переглянути рішення щодо ситуації яка склалася.

– Тип 3 - форма «дисгармонії» - усі вектори розвинені по різному, підприємству обов'язково необхідно приймати рішення щодо збалансування векторів для стабілізації діяльності [32]

Градація розміру потенціалу можна приймати за наступну:

- високий в межах 70-100 одиниць;
- середній – у межах 30-70 одиниць;
- низький – до 30 одиниць [17].

Рівні потенціалу підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» у 2020-2022 роках представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рівні потенціалу підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» у 2020-2022 роках

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Фінансовий потенціал	середній	середній	середній
Виробничий потенціал	середній	середній	середній
Ресурсний потенціал	високий	середній	низький
Трудовий потенціал	середній	середній	низький
Тип квадрату потенціалу	Тип 2	Тип 2	Тип 3

Як бачимо найгірші показники щодо стану потенціалу підприємства у 2022 році, коли фінансовий і виробничий потенціал має значення – середній, а відповідно ресурсний і трудовий мають значення низький. Але у більшості такі показники підприємства пов'язані саме із повномасштабним вторгненням і військовими діями на території України. Для ТОВ «Кернел-Трейд» призупинилося багато бізнес-процесів після 24 лютого 2022 року: втрата морських шляхів експорту зернових культур, часткова окупація Херсонської і Харківської областей, зупинка виробничих потужностей, відтік кадрів за кордон та повне перевлаштування логістичних шляхів збуту продукції.

3.3. Оцінка впливу ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства

Ефективність діяльності підприємства залежить від рівня прибутку підприємства. В загальному випадку на величину прибутку від реалізації товарної продукції впливають такі чинники: зміни цін на реалізовану продукцію; зміни обсягів реалізації продукції; зміни собівартості продукції; зміни в структурі реалізованої продукції

Ці чинники відносяться до чинників другого порядку балансового прибутку. Взаємозв'язок чинників першого і другого порядків з балансовим прибутком пряма, за винятком собівартості, зниження якої приводить до зростання прибутку [45].

Відповідно до Звіту про фінансові результати та Приміток до річної фінансової звітності ТОВ «Кернел-Трейд» чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році склав 67925,5 млн. грн. Так у звітному періоду отримано доходів за такими видами (рис. 3.6).

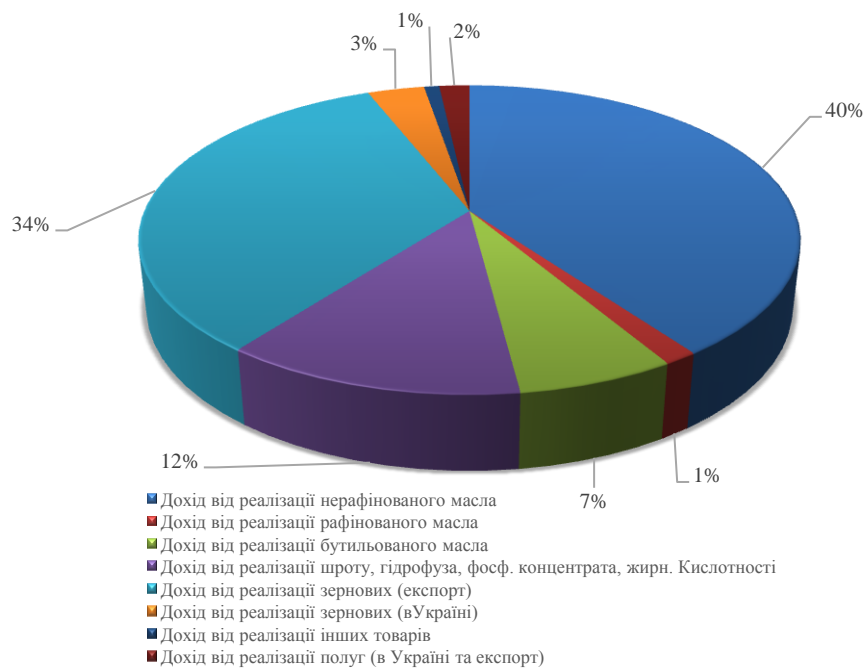


Рис. 3.6. Частка доходів за видами діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році

Як бачимо, найбільша частка доходів у діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» відноситься на чистий дохід отриманий від реалізації нерафінованої олії (40%) та на чистий дохід від реалізації зернових культур на експорт (34%).

Відповідно частка собівартості за видами діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» представлено на рис. 3.7.

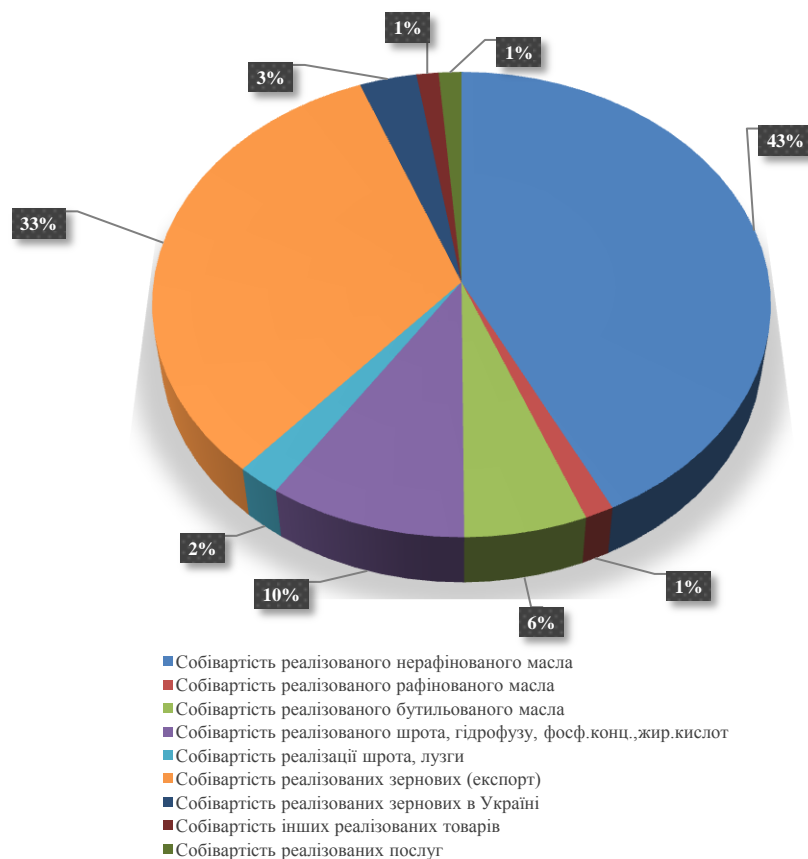


Рис. 3.7. Частка собівартості за видами діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році

Відповідно найбільшу частку серед основних видів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» складає собівартість реалізованого нерафінованого масла (43%) та собівартість реалізації зернових на експорт (33%). Далі іде розрив майже у 20% між цими двома видами діяльності.

Для визначення взаємозв'язків між обсягом зростання чистого доходу від реалізації нерафінованої олії та такими факторами як: рентабельність

діяльності (x_1), собівартість реалізації нерафінованої олії (x_2), урожайність сільськогосподарських культур (соняшнику) (x_3).

Для розрахунку впливу факторів скористаємося кореляційно-регресійним аналізом, а розрахунки проведемо з використанням програми Excel.

Взаємозв'язок між результативною ознакою та факторними ознаками описує представлене рівняння (3.2)

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \quad (3.2)$$

де, y – обсяг чистого доходу від реалізації нерафінованого масла;

x_1 - рентабельність діяльності;

x_2 – собівартість реалізації нерафінованої олії;

x_3 – урожайність соняшнику;

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, що характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідної факторної змінної.

Так коефіцієнт кореляції може мати таке значення $-1 \leq r \leq +1$, а сила кореляційних зв'язків може характеризувати наступний вплив (табл. 3.5) [15]:

Таблиця 3.5

Сила та характер кореляційного зв'язку

Сила зв'язку	Характер зв'язку	
	Прямий (+)	Зворотній (-)
Повний	$r = 1,0$	$r = -1,0$
Дуже сильний	$0,90 \leq r \leq 0,99$	$-0,90 \leq r \leq -0,99$
Тісний (сильний)	$0,70 \leq r \leq 0,90$	$-0,70 \leq r \leq -0,90$
Середній	$0,50 \leq r \leq 0,70$	$-0,50 \leq r \leq -0,70$
Помірний	$0,30 \leq r \leq 0,50$	$-0,30 \leq r \leq -0,50$
Слабкий	$0,20 \leq r \leq 0,30$	$-0,20 \leq r \leq -0,30$
Дуже слабкий	$0,01 \leq r \leq 0,19$	$-0,01 \leq r \leq -0,19$
Лінійний зв'язок відсутній	$r = 0,0$	$r = 0,0$

За останні три роки ТОВ «Кернел-Трейд» має різні показники діяльності навіть у розрізі періоду 6 місяців. Тому проведемо розрахунок

використовуючи дані фінансової звітності досліджуваного підприємства за 2020-2023 роки та перше півріччя 2023 року.

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу між обсягом чистого доходу від реалізації нерафінованої олії та факторними змінними ТОВ «Кернел-Трейд» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу
ТОВ «Кернел-Трейд»

Період	Дохід від реалізації нерафінованої олії, млн. грн.	Коефіцієнт рентабельності, %	Собівартість реалізації нерафінованої олії, млн. грн.	Урожайність соняшнику, тис. тон
I півріччя 2020	9589,9	0,6	10560,4	237
II півріччя 2020	17048,5	0,9	15728,2	236
I півріччя 2021	13992,7	0,8	14210,1	224
II півріччя 2021	20135,9	0,6	20650,6	225
I півріччя 2022	6452,9	0,2	6110,5	234
II півріччя 2022	15049,9	0,8	15049,9	235

Результати розрахунку кореляційного аналізу обсягів чистого доходу від реалізації нерафінованого масла та показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» має наступні результати (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Результати кореляційного аналізу змінних

Показники	Дохід від реалізації нерафінованої олії, млн. грн.	Коефіцієнт рентабельності, %	Собівартість реалізації нерафінованої олії, млн. грн.	Урожайність соняшнику, тис. тон
Дохід від реалізації нерафінованої олії, млн. грн.	1			
Коефіцієнт рентабельності, %	0,676695108	1		
Собівартість реалізації нерафінованої олії, млн. грн.	0,987368651	0,647082916	1	
Урожайність соняшнику, тис. тон	-0,451880538	-0,075869286	-0,500764514	1

Отже розрахунок коефіцієнта кореляції показав наступну залежність чистого доходу від реалізації нерафінованого масла та показниками діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Для оцінки типу зав'язків скористаємося табл. 3.5:

– $r_1 = 0,676695108 \approx 0,676$ кореляційний зв'язок між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і коефіцієнтом рентабельності підприємств є прямий середній;

– $r_2 = 0,987368651 \approx 0,987$ кореляційний зв'язок між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і собівартістю реалізаціє є дуже сильний прямий;

– $r_3 = -0,451880538 \approx -0,451$ кореляційний зв'язок між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і рівнем урожайності соняшнику є помірний обронений.

Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і коефіцієнтом рентабельності підприємств демонструє рис. 3.8.

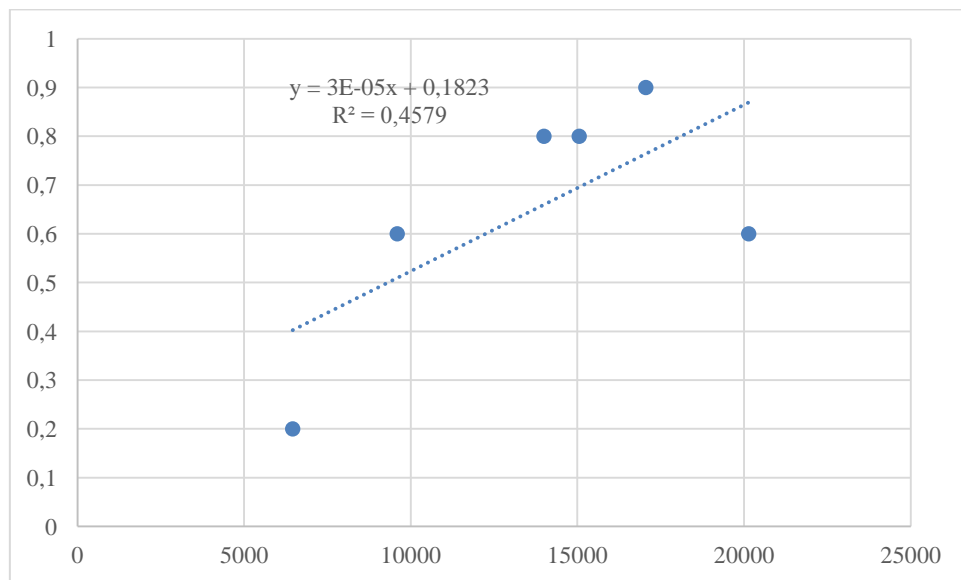


Рис. 3.8. Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і коефіцієнтом рентабельності підприємств

Тоді, рівняння залежності між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і коефіцієнтом рентабельності підприємств матиме вигляд (3.3):

$$y=3E-05x+0,1823 \quad (3.3)$$

Відповідно R^2 говорить про те що 45,79% результативної ознаки (чистий дохід від реалізації нерафінованого масла) спричинені факторною змінною - коефіцієнтом рентабельності підприємств.

Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків між чистим доходом від реалізації нерафінованого і собівартістю реалізації нерафінованої олії демонструє рис. 3.9.

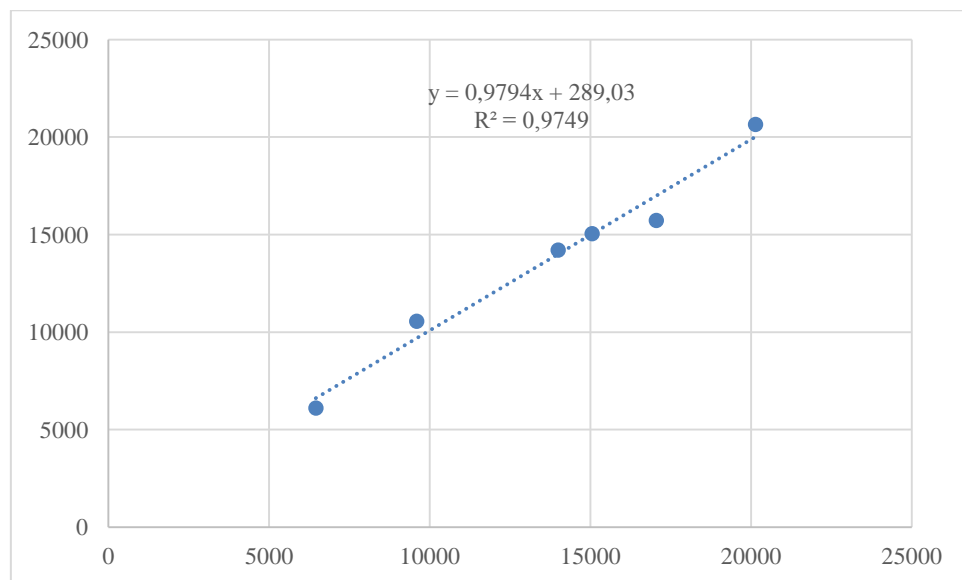


Рис. 3.9. Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і собівартістю реалізації нерафінованої олії

Тоді, рівняння залежності між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і собівартістю реалізації нерафінованої олії матиме вигляд (3.4):

$$y=0,9794x+289,03 \quad (3.4)$$

Відповідно R^2 говорить про те що 97,49% результативної ознаки (чистий дохід від реалізації нерафінованого масла) спричинені факторною змінною - собівартістю реалізації нерафінованої олії.

Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків між чистим доходом від реалізації нерафінованого і урожайністю соняшнику демонструє рис. 3.10.

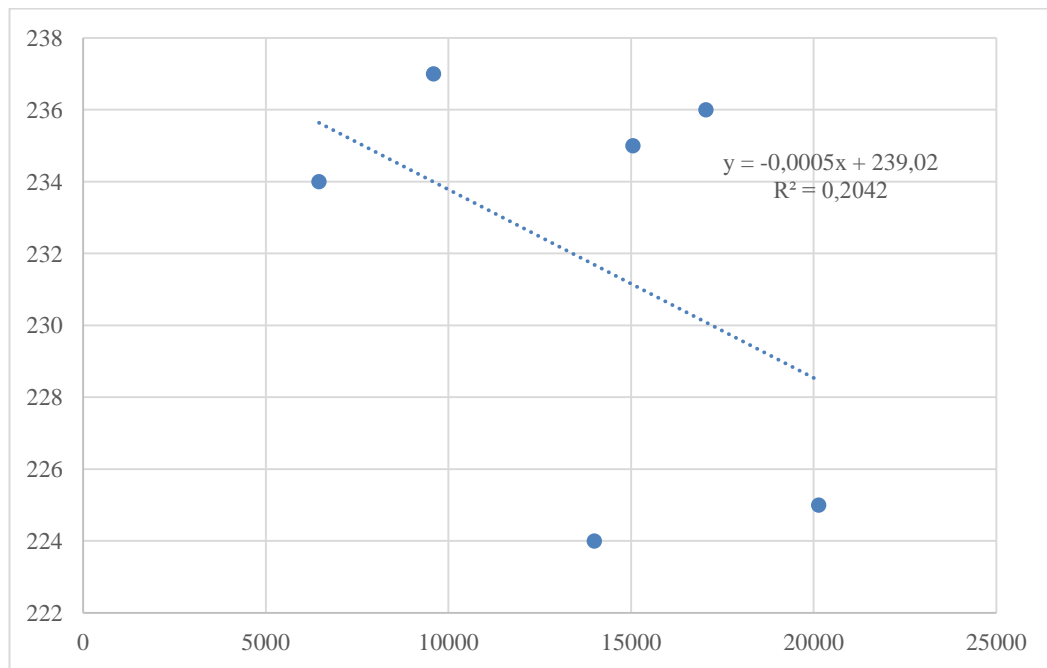


Рис. 3.10. Економетрична залежність і наслідки кореляційних зав'язків між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і урожайністю соняшнику

Тоді, рівняння залежності між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла і урожайністю соняшнику матиме вигляд (3.5):

$$y = -0,0005x + 239,02 \quad (3.5)$$

Відповідно R^2 говорить про те що 20,42% результативної ознаки (чистий дохід від реалізації нерафінованого масла) спричинені факторною змінною - урожайністю соняшнику.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз показує взаємозв'язки між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла та факторними

змінними - коефіцієнтом рентабельності підприємств, собівартістю реалізації нерафінованої олії, урожайністю соняшнику.

Тому можна вважати, що основні стратегічні напрямки на які націлена політика ТОВ «Кернел-Трейд» є ефективними та реалістичними.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано стратегію нарощування ресурсного потенціалу компанії КЕРНЕЛ базується може передбачати реалізацію таких стратегій: Стратегія нарощування обсягів закупівлі зернових у виробників партнерів; Стратегія нарощування обсягів експорту для зміцнення фінансових позицій; Стратегія збільшення обсягів виробництва соняшникової олії та пошук нових ринків збуту; Стратегія діджіталізації бізнес-процесів; Стратегія розвитку і навчання персоналу.

2. Проведений аналіз і ранжування показників ефективності використання ресурсного потенціалу показав найбільш збалансовані показники потенціал ТОВ «Кернел-Трейд» має у 2020 і 2021 роках, враховуючи його форму найбільш наближену до квадрату. Хоча показники діяльності 2020 року мають гірші результати ніж у 2021 році. Для цих років є недостатньою довжина векторів фінансового і виробничого потенціалів. Для 2022 році квадрат потенціалу має досить неправильну форму. Вектори трудового і ресурсного потенціалів є досить низькими. Підприємству необхідно приймати рішення щодо покращення ситуації у напрямку матеріального і трудового потенціалів.

3. Проведено аналіз частини доходів і витрат діяльності досліджуваного підприємства. Так у 2022 році найбільше отримано доходів від реалізації та відповідно понесено витрат за напрямком реалізація нерафінованого масла. Проведений кореляційно-регресійний аналіз показує взаємозв'язки між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла та факторними змінними - коефіцієнтом рентабельності підприємств, собівартістю реалізації нерафінованої олії, урожайністю соняшнику.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень у кваліфікаційній роботі на тему «Управління ресурсним потенціалом підприємства» можна зробити наступні висновки:

1. Значення потенціалу підприємства використовує його можливості та ресурси для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку. Так, аналіз представлених визначень «ресурсний потенціал підприємства» показує, що більшість авторів розглядають дане поняття як сукупність необхідних для виробничого процесу ресурсів для отримання прибутку та досягнення економічного ефекту. До складу загальної структури ресурсного потенціалу аграрного підприємства входять: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси, підприємницькі ресурси, управлінські ресурси, виробничо-технічні ресурси.

2. Визначено, що саме управління ресурсним потенціалом допомагає підприємству зберегти конкурентну перевагу, розвивати інновації, досягати цілей та забезпечити стале зростання. Управління ресурсним потенціалом є процесом, який включає в себе планування, організацію, координацію та контроль ресурсів, щоб досягти стратегічних цілей та завдань підприємства чи організації. Ефективне управління ресурсами може призвести до підвищення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

3. Робота виконана за матеріалами досліджуваного підприємства ТОВ «Кернел-Трейд». Підприємство є провідною компанією Групи Кернел в Україні. Компанія створена в 2001 році, спеціалізується на закупівлі,

виробництві та реалізації зернових, олійних культур, шроту, соняшникової олії. За останні три роки у своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» отримувало як прибутки так і збитки. У 2022 році збитки у діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» пов'язані із зменшення обсягів продаж зернових та соняшникової олії у зв'язку із закриттям морського шляху для експорту зернових та початком повномасштабного вторгнення на територію України.

4. Загальне управління ТОВ «Кернел-Трейд» належить загальним зборам акціонерів, якій підпорядковується Рада директорів. До складу ради входить вісім директорів, до того ж три не виконавчих директори та два незалежних. Крім того, Раді директорів підпорядковується ревізійна комісія, комітет з питань сталого розвитку, комітет з призначення винагород та команда виконавчого менеджменту. Команда виконавчого менеджменту у свою чергу включає керівників різних підрозділів ТОВ «Кернел-Трейд».

5. Динаміка динаміки і структури основних засобів, оборотних активів, грошових коштів, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних цінностей, капіталу і зобов'язань, а також проведений аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Кернел-Трейд» показав наявність достатньої кількості ресурсів необхідних для здійснення діяльності компанії. Зокрема, відбулося зростання таких складових активів у 2022 році порівняно з 2020 роком, як: основні засоби (40%), фінансові інвестиції (100%), товари (45%), дебіторська заборгованість за продукцію (336%), грошові кошти (196%), власного капіталу (28%), зобов'язань за товари і послуги (172%), заборгованість по заробітній платі (153%).

6. Основними стратегічними цілями, що передбачені стратегією групи компаній КЕРНЕЛ на 2020-2026 роки є нарощування обсягів виробництва олії та вирощування зернових, збільшення обсягів експорту зерна, збільшення розміру земельного фонду. Основними стратегічними ініціативами що передбачені стратегією на 2020-2026 роки зокрема є: збільшення масштабу (придбання через M&A/оренду активів/толінг для переробки насіння соняшнику; збільшення потужностей з перевалки зерна;

збільшення кількості сільськогосподарських угідь; впровадження висококласної системи CRM і маркетингової інформації; подальше розширення проекту «Відкритий агробізнес»); підвищення ефективності (автоматизація та цифровізація процесів; підвищення продуктивності праці; запровадження інноваційних рішень у фермерстві; електронний документообіг).

7. Сформовано стратегію нарощування ресурсного потенціалу компанії КЕРНЕЛ базується може передбачати реалізацію таких стратегій: Стратегія нарощування обсягів закупівлі зернових у виробників партнерів; Стратегія нарощування обсягів експорту для зміцнення фінансових позицій; Стратегія збільшення обсягів виробництва соняшникової олії та пошук нових ринків збуту; Стратегія діджиталізації бізнес-процесів; Стратегія розвитку і навчання персоналу.

8. Проведений аналіз і ранжування показників ефективності використання ресурсного потенціалу показав найбільш збалансовані показники потенціал ТОВ «Кернел-Трейд» має у 2020 і 2021 роках, враховуючи його форму найбільш наближену до квадрату. Хоча показники діяльності 2020 року мають гірші результати ніж у 2021 році. Для цих років є недостатньою довжина векторів фінансового і виробничого потенціалів. Для 2022 році квадрат потенціалу має досить неправильну форму. Вектори трудового і ресурсного потенціалів є досить низькими. Підприємству необхідно приймати рішення щодо покращення ситуації у напрямку матеріального і трудового потенціалів.

9. Для визначення впливу ресурсного потенціалу на чистий дохід проведено кореляційно-регресійний аналіз визначення взаємозв'язків між обсягом зростання чистого доходу від реалізації нерафінованої олії та такими факторними змінними як: рентабельність діяльності, собівартість реалізації нерафінованої олії, урожайність сільськогосподарських культур (соняшнику). Проведений кореляційно-регресійний аналіз показав наступні взаємозв'язки між чистим доходом від реалізації нерафінованого масла та

факторними змінними: коефіцієнтом рентабельності підприємств ($r_1=0,676$, прямий середній), собівартістю реалізації нерафінованої олії ($r_2=0,987$, дуже сильний прямий), урожайністю соняшнику ($r_3=-0,451$, помірний обронений). Також, коефіцієнт детермінації (R^2) говорить що зміни результативної ознаки (чистий дохід від реалізації нерафінованого масла) спричинені факторною змінною коефіцієнтом рентабельності підприємств (на 45,79%); собівартістю реалізації нерафінованої олії (на 97,49%); урожайністю соняшнику (на 20,42%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність і структура потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf
2. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
3. Антощишина Н. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. *Вісник КНУТД*. 2015. № 6. С. 64–75.
4. Блюмська К.В., Шумкова О.В. Економічна оцінка іміджу підприємства *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Фінанси і кредит». 2011. №1. С. 56-59.
5. Бухгалтерський управлінський облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів. / Ф.Ф. Бутинець, Т.В. Давидюк, З.Ф. Канурна, Н.М. Малюга, Л.В. Чижевська; За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. 3-тє вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2005. 480 с.

6. Валявський С.М., Маньківський М.М., Бикова І.Д. Управління ресурсоемністю продукції цукрової промисловості. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/75.pdf
7. Возіянова Н.Ю. Державне регулювання інституціональних змін у розвитку внутрішньої торгівлі як галузі української економіки. *Вісник ДонНУЕТ. Серія "Економічні науки"*. 2010. № 3 (47). С. 219–228.
8. Вяткін П.С. Фактори забезпечення потреб в ресурсах сільськогосподарських підприємств: стаття. URL: https://chdtu.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/Stat_fact.pdf
9. Гриньова В. М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
10. Гуменний М.І., Гайтко Д. Стратегічне управління інвестиційною привабливістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 413-421.
11. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-22
12. Дяченко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2011. №1. С.84-90, с.85
13. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs.pdf>
14. Жадько К.С. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / А.Г. Бабенко, Ю.Г. Горященко, К.С. Жадько та ін. / за заг. редакцією д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 493 с.
15. Економетрика в електронних таблицях: навчальний посібник / Васильєва Н. К., та ін.; за заг. ред. Н. К. Васильєвої. Дніпро: Біла К. О., 2017. 149 с.

16. Корпоративне видання компанії Кернел за 2019 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/02/NKK_TOP-podij-2019-roku.pdf

17. Костенко Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегії управління. *Статистика України. 2019.* URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/265-Article%20Text-473-1-10-20200318.pdf>

18. Кочетков О., Афанасова Ю. Формування концепції та методу оптимального управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнар. наук. журн. 2020. Вип. 2. С. 127-136.* URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42116/1/%d0%9a%d0%be%d1%87%d0%b5%d1%82%d0%ba%d0%be%d0%b2.pdf>

19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

20. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1(7).* URL: https://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/758/1/bmef_2014_1_38.pdf

21. Лейбович В.А. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 10.* URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/14.pdf

22. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. 416 с.

23. Масловська Л.Ц., Пивовар А.М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт. 2013. № 2. С. 11-16.*

24. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.*

25. Ніколюк О.М., Мартинчук І.В. Методика оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-207_213.pdf
26. Олейник Ю. Т. Нові моделі корпоративного менеджменту: нові інструменти управління ресурсами: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. 308 с.
27. Олійник Т.І., Коваленко А.С. Сучасні тенденції ресурсного забезпечення сільськогосподарського виробництва. *Вісник ХНАУ*. Серія Економіка АПК і природокористування. 2009. № 14 С.62-67.
28. Основи економічної теорії. Підручник / За ред. Ю.В. Ніколенка. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2003. 540 с.
29. Офіційний сайт компанії KERNEL. URL: <https://www.kernel.ua/>
30. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 65-66.
31. Потенціал підприємства: конспект лекцій. Київ, 2020. URL: <http://cde.nuft.edu.ua/mod/book/view.php?id=12753&chapterid=6621>
32. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
33. Річний звіт на 30.06.2020 року: офіційна звітність компанії KERNEL. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf#page=43
34. Річний звіт на 30.06.2021 року: офіційна звітність компанії KERNEL. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf#page=43
35. Річний звіт на 30.06.2022 року: офіційна звітність компанії KERNEL. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf#page=43

36. Россоха В.В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: монографія Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. 444 с.
37. Россоха В.В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: монографія / В.В. Россоха. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 444 с.
38. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. ... к.е.н.: 08.06.01. Харків, 2004. 190 с.
39. Свіргун О.М., Соколовська В.В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти: стаття. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm
40. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.
41. Статут корпоративного управління. URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/10/Kernel-Corporate-Governance-Charter-20221018.pdf>
42. Тарасова В.В. Оцінка видової ефективності використання ресурсів. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=243>
43. Тарасова В.В. Ресурсоемність і ресурсовіддача в агровиробництві. Ретроспекція і перспективи: монографія. Житомир: ДАУ, 2010. – 332 с.
44. Трегобчук В.М. Відтворення та ефективність використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти). Київ: Ін-т економіки НАН України, 2003. 259с.
45. Тютюнник Ю.М. Формування та факторний аналіз фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 1. С. 117-121.
46. Фичак О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. 208 с (С. 65-67)

47. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. Київ : КНЕУ, 2005. – 261 с.

48. Шаманська А. Система ефективного управління ресурсним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2303>

49. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. –№ 6. С. 166-172.

50. Шобанін В.С. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. / В.С. Шобанін, І.І. Червен, О.В. Шобаніна, М.І. Кареба; За ред. чл.-кор. НААН України, проф. В.С. Шобаніна та д.е.н., проф. І.І. Червена. Миколаїв: МДАУ, 2010. 205 с.

51. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.

52. Щербатюк О.М. Дефініція «інвестиційний потенціал підприємства»: сутність та відмінності. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=773>

53. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1(76). С. 130-136

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

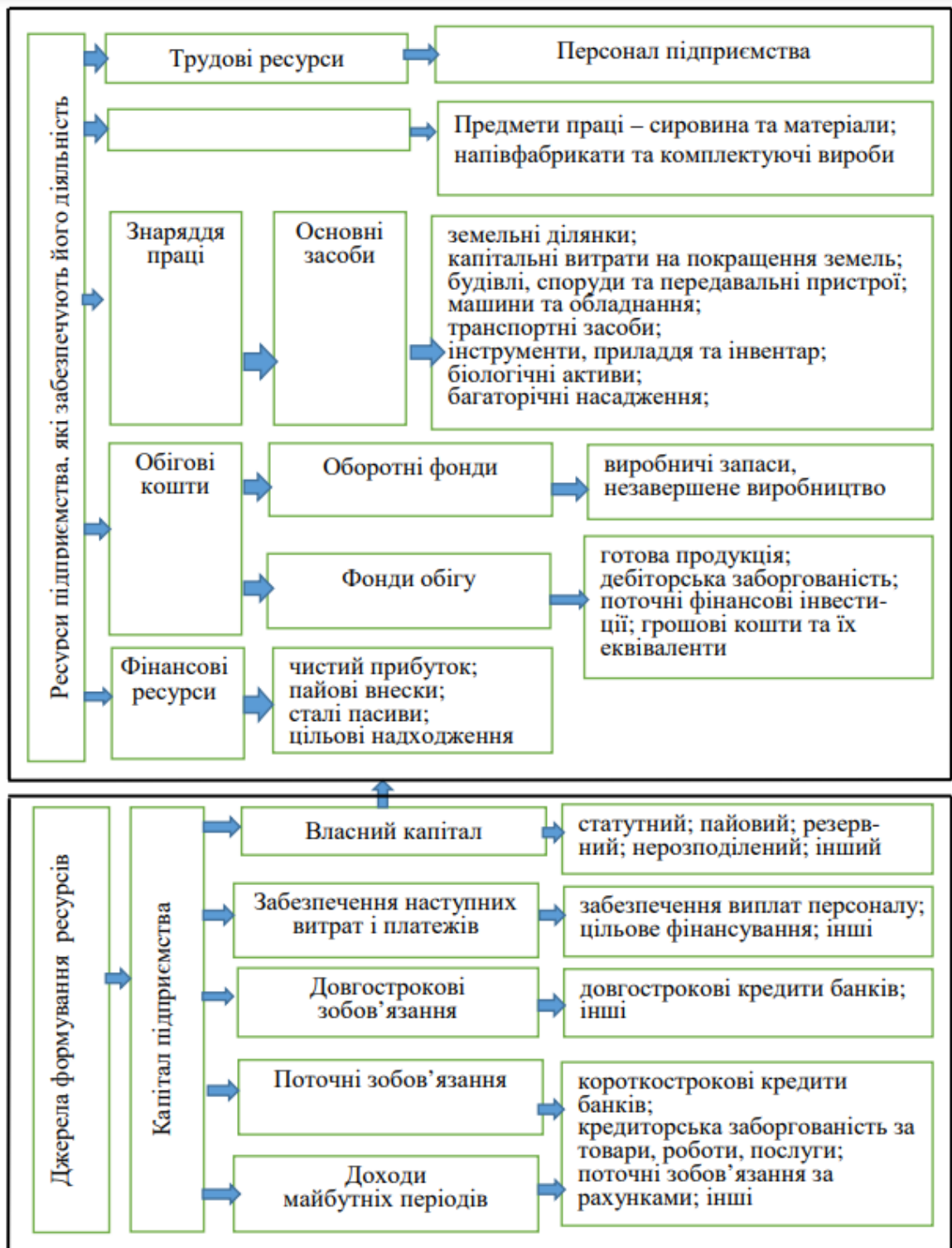


Рис. Склад ресурсів підприємства [67]

Основні можливості інноваційної екосистеми сучасного виробництва

Digital AgriBusiness

