

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Концепція просування продукції на зовнішні ринки в умовах  
воєнного стану

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0739-мб1  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу

Богдан А. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О. О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри Д.Т. Бікулов  
«    »                      2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Богдан Аліна Олексіївни

1. Тема роботи «Концепція просування продукції на зовнішні ринки в умовах воєнного стану»

керівник роботи: Головань О., доцент бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління

затверджені наказом ЗНУ від «02» 01 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи «23» 05 2023р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, періодичні видання, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ “Кернел Холдінг”.

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

1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЄЮ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ АГРОПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

## 55. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)


## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

( підпис )

А. О. Богдан  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

( підпис )

О. О. Головань  
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

( підпис )

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 40 с., 34 джерел.

Предмет дослідження: особливості просування аграрної продукції на зовнішніх ринки в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Кернел Холдінг».

Мета роботи – обґрунтування шляхів просування аграрної продукції на зовнішніх ринки в умовах воєнного стану для ТОВ «Кернел Холдінг».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, методи фінансового аналізу.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі способів просування продукції на міжнародні ринки; визначенні особливостей організації збуту агропромислової продукції в умовах воєнного стану; дослідженні факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність аграрних підприємств; обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності просування аграрної продукції на зовнішніх ринки в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети в роботі проаналізовано теоретичні аспекти організації збуту агропромислової продукції в умовах воєнного стану. В роботі надано організаційно-економічну характеристику аграрної компанії ТОВ «Кернел Холдінг»; проведено аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність аграрних компаній в Україні під час війни; визначено шляхи підвищення ефективності збутової логістики компанії ТОВ «Кернел Холдінг».

АГРАРНА КОМПАНІЯ, АГРОХОЛДІНГ, ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА,  
ВОЄННИЙ СТАН, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, ЕКСПОРТЕР

## ABSTRACT

Bachelor's thesis: 40 pages, 34 sources.

The subject of the study: peculiarities of the agricultural products promotion to foreign markets in the conditions of martial law.

Research object: LLC "Kernel Holding".

The purpose of the work is to substantiate the ways of agricultural products promotion to foreign markets in the conditions of martial law for "Kernel Holding" LLC.

Research methods. A set of general scientific and special research methods has been used in the bachelor's qualification work, in particular: systematic approach, descriptive method, methods of financial analysis.

The specificity of the work consists in a detailed analysis of ways to promote products to international markets; determining the peculiarities of the organization of agro-industrial products sales in the conditions of martial law; study of factors of the external environment affecting the agrarian enterprises activity; substantiation of ways to increase the efficiency of promotion of agricultural products to foreign markets in the conditions of martial law.

To achieve the goal, theoretical aspects of the organization of sales of agro-industrial products in the conditions of martial law are analyzed in the work. The work provides an organizational and economic description of the agrarian company "Kernel Holding" LLC; an analysis of environmental factors affecting the activities of agricultural companies in Ukraine during the war was carried out; the ways of increasing the efficiency of sales logistics of the company "Kernel Holding" LLC have been determined.

AGRICULTURAL COMPANY, AGROHOLDING, SALES LOGISTICS, MARTIAL LAW, INTERNATIONAL MARKETS, EXPORTER

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЄЮ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	9
1.1 Способи просування продукції на міжнародні ринки .....	9
1.2 Особливості організації збуту агропромислової продукції.....	12
1.3 Збут агропродукції в умовах воєнного стану.....	14
РОЗДІЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ АГРОПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ KERNEL НА ЗОВНІШНІ РИНКИ .....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії Kernel.....	17
2.2 Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії.....	22
2.3 Шляхи підвищення ефективності збутової логістики компанії Kernel.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	35

## ВСТУП

Унаслідок повномасштабної агресії росії в Україні промисловість і особливо аграрний сектор економіки зазнали значних втрат і руйнувань: багато підприємств у зонах бойових дій та окупації зупинили свою діяльність, зруйновано та пошкоджено велику кількість виробничих потужностей, значно ускладнився доступ підприємств до ресурсів та ринків збуту тощо. Блокування морських портів ускладнило експорт агропродукції традиційними логістичними шляхами.

Попри значні пошкодження, агропромислові підприємства продовжують працювати та демонструють стійкість до викликів та ризиків війни завдяки антикризисним заходам, що мінімізують наслідки втрат; адаптації до змін ведення господарської діяльності в умовах воєнного стану. Тому тема кваліфікаційної роботи бакалавра є, дійсно, актуальною.

Сьогодні потреба компаній у виході на міжнародні ринки дуже висока. Результатом ефективної роботи компаній у сфері зовнішньоекономічних зв'язків є активна співпраця з країнами ближнього та далекого зарубіжжя.

Дослідження ринку, визначення асортименту продукції, ціноутворення та інша маркетингова робота спрямована на створення оптимальних умов для реалізації товарної продукції. Просування товарів на національному та міжнародному ринках є невід'ємною частиною маркетингової діяльності підприємства.

В Україні, враховуючи специфіку внутрішнього та зовнішнього ринків, необхідно підвищувати ефективність просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективне просування вимагає ретельного планування та бюджетування з урахуванням тенденцій розвитку стратегій просування продукції в Україні.

Підвищення ефективності просування вимагає чіткої стратегії та комплексного використання всіх елементів системи, які впливають на результати.

Об'єктом дослідження у роботі є ТОВ «Кернел Холдінг».

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування шляхів просування аграрної продукції на зовнішніх ринки в умовах воєнного стану для ТОВ «Кернел Холдінг».

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- проаналізовано способи просування продукції на міжнародні ринки;
- визначено особливості організації збуту агропромислової продукції в умовах воєнного стану;
- досліджено фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність аграрних підприємств;
- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності просування аграрної продукції на зовнішніх ринки в умовах воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, метод фінансового аналізу.



## РОЗДІЛ 1

### ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЄЮ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

#### 1.1 Способи просування продукції на міжнародні ринки

Аналіз способів просування агропродукції включає оцінку різних методів та стратегій, що використовуються для привернення уваги споживачів та збуту сільськогосподарської продукції. Основні етапи аналізу включають вивчення цільової аудиторії, конкурентного середовища, оцінку ефективності різних каналів просування, а також виявлення потенційних можливостей та викликів.

Одним з найважливіших аспектів аналізу є визначення цільової аудиторії. Різні групи споживачів можуть мати різні потреби, уподобання та способи сприйняття інформації. Наприклад, деякі споживачі можуть бути зацікавлені в органічній продукції, тоді як інші можуть шукати низькі ціни або продукти високої якості. Тому важливо вивчити свою цільову аудиторію та розуміти їхні потреби.

Конкурентне середовище також грає важливу роль у визначенні способів просування агропродукції. Аналіз конкурентів, їхніх продуктів та маркетингових стратегій допомагає виявити переваги та недоліки своєї продукції і визначити свою конкурентну перевагу. Наприклад, якщо конкуренти активно використовують онлайн-продажі або соціальні медіа, вам може бути корисною аналогічна стратегія для досягнення своєї аудиторії.

Оцінка ефективності різних каналів просування також важлива. Це можуть бути традиційні канали, такі як ринки або спеціалізовані магазини, або сучасні канали, такі як інтернет-магазини або прямі продажі від виробника до споживача. Аналіз ефективності різних каналів допоможе зорієнтуватися на найбільш прибуткові та ефективні способи продажу вашої агропродукції.

Крім того, важливо виявити потенційні можливості та виклики. Наприклад, зміна споживчих тенденцій, збільшення свідомості про екологічні питання або зміна законодавства можуть вплинути на способи просування агропродукції. Аналіз таких факторів допоможе вам підготуватися до змін і використати можливості для розвитку вашого бізнесу.

Узагальнюючи, аналіз способів просування агропродукції включає вивчення цільової аудиторії, конкурентного середовища, оцінку ефективності каналів просування та виявлення потенційних можливостей і викликів. Цей аналіз допомагає підготувати стратегію просування, що найкращим чином відповідає потребам вашого бізнесу та цільової аудиторії.

Експорт агропродукції під час війни може бути складним і залежить від конкретних обставин і умов, пов'язаних з військовим конфліктом. Умови безпеки в країні-експортері можуть значно вплинути на можливість транспортування та вивезення агропродукції. Військові дії, блокади, контрольні пункти та інші обмеження можуть ускладнити або навіть припинити експортні операції. Війна може завдати значних пошкоджень інфраструктурі, включаючи дороги, залізниці, порти та аеропорти. Це може призвести до обмеження можливостей для транспортування агропродукції до портів або інших місць експорту.

Вирішення проблеми виходу торговельних підприємств на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

Українські економісти наводять три основні способи виходу на зовнішні ринки:

1. Експорт.
2. Спільна підприємницька діяльність.
3. Стратегія прямого інвестування.

Розрізняють два види експорту: прямий та непрямий експорт.

Прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно.

Відомо декілька способів організації прямого експорту:

1. Експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок.

2. Закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, яка забезпечує ефект безпосередньої присутності на ринку та здійснення контролю за виконанням маркетингових програм.

3. Торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів, тобто компанія використовує своїх торгових представників.

4. Іноземні дистриб'ютори чи агенти.

Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є більш ризикованою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами.

Непрямий експорт передбачає організацію:

1. Торгівлі через посередників.

2. Торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери, аукціони та виставки/ярмарки.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі.

Непрямий експорт має дві переваги:

1. Його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами.

2. Такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

## 1.2 Особливості організації збуту агропромислової продукції

Сільське господарство є базовим елементом агропромислового комплексу України.

Україна є одним зі світових лідерів експорту зернових і кормових культур, соняшникової олії, тютюну, фруктів і овочів тощо.

В останні роки вона виробляє близько 40–50 млн т зерна на рік і відновила статус найбільшого постачальника зерна на світові ринки. Українські агрохолдинги мають вищу ефективність порівняно зі світовими лідерами галузі за рахунок менших витрат виробництва.

Для забезпечення ефективної реалізації вироблених товарів підприємство повинне проводити комплекс заходів, які забезпечують фізичне розподілення товарної ваги у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів та організацію їх ефективного споживання.

Організація збуту агропромислової продукції має свої особливості, пов'язані зі специфікою цієї галузі. Деякі з найважливіших особливостей організації збуту агропродукції включають наступне:

1. Сезонність виробництва: Більшість агропродуктів вирощуються та збираються під час певного сезону, що впливає на доступність та вартість продукції. Це означає, що планування збуту має враховувати сезонні зміни виробництва та попиту.

2. Залежність від погодних умов: Погодні умови можуть значно впливати на якість та кількість виробленої продукції. Це може створювати проблеми зі збутом продукції, яка не відповідає стандартам якості чи є недостатньою за обсягом.

3. Нерівномірність розподілу виробництва: Виробництво агропродукції неоднаково розподілене в різних регіонах та країнах, що може впливати на логістику та вартість доставки продукції.

4. Залежність від сировини: Більшість продуктів агропромислового комплексу є переробленими з сировини, що вирощується на господарствах. Це означає, що планування збуту має враховувати доступність та якість сировини.

5. Низька додана вартість: Додана вартість продуктів агропромислового комплексу зазвичай нижча порівняно з іншими галузями, що вимагає особливої уваги до ефективності та оптимізації процесів збуту.

Частіше під збутом розуміють транспортування, складування, зберігання, доробку, просування до гуртових та роздрібних торгових точок, передпродажну підготовку і власне продаж. Як видно, збут являє собою цілу систему процесів, а продаж завершує процес збуту товару.

Продаж - це особисте спілкування продавця і покупця, спрямоване на отримання прибутку від збуту і яке вимагає знань, навичок і певного рівня торгової компетенції.

При формуванні збутової стратегії підприємства потрібно враховувати багато факторів, щоб забезпечити успішну реалізацію продукції або послуг на ринку. Деякі з найважливіших факторів, які необхідно враховувати при формуванні збутової стратегії, включають:

1. Ринок: необхідно визначити цільову аудиторію та її потреби, перевірити конкурентну ситуацію на ринку та знати про тенденції та прогнозовану динаміку розвитку ринку.

2. Продукт або послуга: необхідно зрозуміти, які переваги має продукт або послуга для споживачів, що відмінює їх від конкурентів, та яким чином вони задовольняють потреби клієнтів.

3. Ціна: необхідно визначити оптимальну ціну, яка забезпечить максимальну прибутковість підприємства, а також враховувати цінову політику конкурентів та ситуацію на ринку.

4. Продаж та реклама: необхідно визначити канали розповсюдження продукту або послуги, а також виробляти ефективну рекламну стратегію для залучення клієнтів.

5. Обслуговування клієнтів: необхідно забезпечити якісний сервіс та підтримку для клієнтів, що допоможе зберегти їх лояльність до підприємства.

6. Кадри: необхідно мати команду професіоналів, які зможуть ефективно впроваджувати збутову стратегію та забезпечувати якісну обслуговування клієнтів.

Компанія Kernel є однією з провідних агропромислових компаній в Україні, яка спеціалізується на вирощуванні та експорті зернових культур, насіння та олійних культур. Для збуту своєї продукції Kernel використовує різноманітні канали збуту, включаючи експорт до більш ніж 80 країн світу, а також продаж на внутрішньому ринку України.

З метою максимізації прибутку та оптимізації процесів збуту компанія Kernel застосовує інноваційні підходи та використовує передові технології. Наприклад, в компанії використовують систему моніторингу та управління логістикою, що дозволяє зменшити транспортні витрати та забезпечити своєчасну доставку продукції до клієнтів. Також використовуються технології управління зрошенням полів та підвищенням якості врожаю.

Для розвитку та удосконалення збутової стратегії компанія Kernel використовує аналітичні інструменти та враховує різноманітні фактори, такі як кон'юнктура ринку, конкуренти, потреби споживачів, політика держави щодо експорту та інші. Також компанія активно працює над розширенням своєї географії збуту та диверсифікацією своєї продукції.

### 1.3 Збут агропродукції в умовах воєнного стану

Компанія Kernel очолює топ-30 стійких компаній України за версією Forbes і входить в топ-50 найбільших експортерів України 2022 року.

Російські військові захопили майже 15% земель та кілька елеваторів Kernel. На початку березня компанія зупинила роботу всіх олійноекстракційних заводів. Розблокування чорноморських портів дозволило вивезти й продати запаси і повернутися на прибутковість.

Заблоковані порти закрили для компанії можливість відправляти 99% експорту.

У перші місяці війни Kernel переорієнтував міжнародні відвантаження на залізницю, автотранспорт і річку.

Збут агропродукції охоплює процес продажу і розподілу сільськогосподарської продукції від виробників до кінцевих споживачів або промислових підприємств. Це комплексна система, яка включає різні етапи.

Початковий етап збуту - це саме виробництво агропродукції. Сільськогосподарські підприємства вирощують різні культури і тваринницьку продукцію.

Після збирання продукції з поля або ферми вона піддається обробці та упаковується для подальшої зберігання та перевезення. Цей етап включає сортування, чищення, розфасування і маркування продукції.

Після упакування продукція готується до розподілу. Цей процес включає транспортування агропродукції до регіональних або місцевих оптових ринків, продуктових магазинів або промислових підприємств.

На оптовому рівні агропродукція продається постачальникам, таким як супермаркети, ресторани, готелі, харчові підприємства і продуктові магазини. Тут встановлюються оптові ціни, обсяги та умови постачання.

Після оптового продажу агропродукція потрапляє на роздрібний ринок, де споживачі можуть придбати продукти безпосередньо. Це можуть бути продуктові магазини, супермаркети, фермерські ринки тощо.

Збут агропродукції в умовах воєнного стану може бути складним завданням через обмеження, які можуть бути введені на території дії воєнного стану. Такі обмеження можуть включати заборону переміщення людей та товарів, обмеження на проведення бізнесу та інших дій. Однак, наявність певних можливостей залежить від того, які заходи безпеки були встановлені у зв'язку з воєнним станом. Якщо заборонено переміщення людей та товарів, можливо варто розглянути можливість розширення мережі збуту за допомогою електронної комунікації, яка дозволяє взаємодіяти з клієнтами дистанційно.

Також можливо варто розглянути можливість зменшення обсягів виробництва та збуту, що зменшить ризик фінансових втрат в разі обмежень на переміщення товарів.

У випадку воєнного стану, важливо встановити зв'язок з військовими та громадськими організаціями, щоб забезпечити найбільш безпечні та ефективні способи збуту агропродукції на території, яка потребує особливого режиму безпеки.



## РОЗДІЛ 2

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ АГРОПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ KERNEL НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії Kernel

Історія компанії Kernel була заснована у 2002 році у Полтаві. Компанія починала з виробництва соняшникової олії, але незабаром почала займатися й іншими олійними культурами. У 2007 році Kernel увійшла на IPO на Варшавській біржі, що дозволило компанії залучити додаткові кошти на розвиток та розширення своєї діяльності.

Сьогодні компанія Kernel є одним із найбільших експортерів зерна та олійних культур в Україні, а також займається збором, переробкою та продажем сировини для продуктів харчування та комбікормів. Також компанія експортує свою продукцію більш ніж у 80 країн світу. Головний офіс компанії знаходиться у Києві, а також має представництва в інших країнах, таких як Швейцарія, Румунія та Казахстан.

Компанії належать 2 глибоководних портових термінали на узбережжі Чорного моря і власний вагонний парк. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 8,8 млн тонн на рік. Це забезпечує Kernel перше місце серед виробників та експортерів соняшникової олії в Україні.

На частку групи компаній припадає близько 15% світового виробництва соняшникової олії. Kernel має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур в Україні. Також компанія співпрацює з понад 5 тисячами виробників сільськогосподарської продукції.

Земельний банк становить 514 тисяч гектарів у 11 областях України.

Торгові марки Kernel : «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота», «Чумак Домашня» і «Любонька».

За останні роки компанія зміцнила свої позиції на міжнародному ринку та отримала кілька нагород в галузі агробізнесу. У 2019 році компанія зайняла 2 місце у рейтингу «ТОП-100 найбільших експортерів України», а також отримала нагороду від Міністерства аграрної політики та продовольства України за внесок у розвиток аграрного сектору країни.

У 2020 році компанія Kernel збільшила свій чистий прибуток на 20% порівняно з попереднім роком, що свідчить про стабільність та ефективність діяльності компанії.

За останні кілька років Kernel продовжує демонструвати високі фінансові показники. Компанія також демонструє стабільне зростання чистого прибутку, який у 2020 році становив \$290 мільйонів.

У 2021/2022 маркетинговому році компанія отримала збиток 41 млн доларів, проти чистого прибутку 513 млн доларів у 2020/2021 м.р.

За 9 місяців 2022/2023 р. компанія збільшила чистий прибуток на 36,6%, або на 117 млн доларів, до 437 млн доларів порівняно з аналогічним періодом 2021/2022 м.р.

Кернел переробив 744 000 тонн насіння соняшника у III кварталі Фінансового року 2023 (що на 32% більше у порівнянні з попереднім роком та на 14% більше у порівнянні з попереднім кварталом), експлуатуючи шість заводів з переробки насіння олійних культур. Два заводи з переробки, що належать групі, залишаються недоступними в зоні високого ризику Харківської області.

Завдяки своїй діяльності компанія не тільки забезпечує себе прибутком, але й сприяє розвитку сільського господарства в Україні та світі в цілому.

Крім того, компанія займається розробкою та впровадженням новітніх технологій в галузі сільського господарства. Наприклад, вона активно використовує дрони для контролю за врожаєм та здійснює цифрову обробку даних для підвищення ефективності вирощування культур.

Наразі компанія використовує систему Сторіо. Функції програмного забезпечення допомагають відстежувати стан посівів у режимі реального часу,

прогнозувати та планувати сільськогосподарські операції, а також проводити оцінку врожайності.

Спеціалізація компанії на вирощуванні та експорті олійних культур є одним із сильних сторін її діяльності. Крім того, компанія має широку базу клієнтів у різних країнах світу, що забезпечує її стабільний та високий рівень продажів.

Для підвищення ефективності збутової логістики компанії можна використовувати такі шляхи:

#### 1. Оптимізація маршрутів доставки.

Оптимізація маршрутів доставки може призвести до зниження часу та вартості доставки. Для цього необхідно використовувати спеціальні програми, які враховують маршрути доставки, пробки та зміни умов на дорозі.

#### 2. Перехід на надійних перевізників.

Варто звернути увагу на вибір перевізників, які забезпечують якісний рівень послуг, безпеку перевезень та дотримання термінів доставки.

#### 3. Взаємодія з центрами дистрибуції.

Kernel може використовувати центри дистрибуції, які знаходяться поблизу місця призначення. Це дозволить скоротити час доставки та зменшити витрати на транспортну логістику.

#### 4. Інформатизація процесів.

Для підвищення ефективності збутової логістики необхідно здійснити автоматизацію процесів управління складами та доставкою продукції. Для цього можна використовувати спеціальні програми управління складом та логістичними операціями.

#### 5 Моніторинг якості.

Важливо стежити за якістю продукції всіх етапах ланцюжка поставок. Для цього можна використовувати спеціальні методи контролю якості продукції та моніторингу умов зберігання.

На закінчення оптимізація збутової логістики є необхідною процедурою, яка може підвищити ефективність бізнесу.

Kernel відповідає сучасним стандартам управління, має чітко визначену стратегію, бачення, місію та цінності. Ця сільськогосподарська компанія має три ключові цінності: фінансова стабільність, висока ділова репутація та професійна команда керівників. Для кожного з них розроблені керівні принципи управління.

1) Фінансова стабільність.

1. Стратегічне управління системами - цей принцип забезпечує перехід від кількісного до якісного зростання. Стратегії та цілі каскадуються на операційний рівень, а їх реалізація втілюється в повсякденну роботу менеджерів. Принципи стратегічного управління системами проактивно базуються на розвиток культури внутрішнього підприємництва та постійного вдосконалення.

2. Синергія інтеграції бізнесів - бізнес-сегменти тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, а їх взаємна інтеграція створює додану вартість та позитивно впливає на загальні фінансові результати. Принцип синергії інтеграції бізнесу передбачає бенчмаркінг сегментів, ефективне використання експертизи та поширення успішних корпоративних практик - ТОВ «Кернел Холдінг» використовує синергію взаємодії між бізнесами, підрозділами та функціями.

Для досягнення найкращих результатів використовується синергія взаємодії між бізнесами, підрозділами та функціями всередині компанії.

3. Ефективне управління активами - всі співробітники компанії несуть відповідальність за раціональне, ефективне використання та захист ресурсів компанії.

4. Зміни та інновації - ТОВ «Кернел Холдінг» є гнучким у прийнятті рішень. Компанія підвищує якість своїх активів, будує сучасне технологічне підприємство, вдосконалює процеси та навчає персонал, використовуючи сучасні методи ТОВ «Кернел Холдінг» надає значення світовим практикам, адаптує найкращі з них та гармонійно враховує політичні та ринкові особливості, зміни у зовнішньому середовищі та унікальність компанії .

## 2) Оцінка сталого розвитку бізнесу.

1. Прозорість та доброчесність ТОВ «Кернел Холдінг» є публічною компанією.

Прозорість та доброчесність є запорукою успіху у відносинах з колегами, акціонерами, інвесторами та партнерами компанії. Надійність та відкритість інформації є основою бізнесу.

2. Відповідальне лідерство - компанія сприяє розвитку аграрного сектору, формує ділову культуру ведення бізнесу в національному масштабі, своєчасно реагує на запити партнерів, бере на себе відповідальність за взяті на себе зобов'язання та виконує умови контрактів; ТОВ "Кернел-Трейд".

Захищає репутацію компанії та не допускає будь-якої поведінки, що може негативно вплинути на її корпоративний імідж, не приймає подарунків і не бере участі в будь-яких заходах, які можуть мати вплив на бізнес-рішення.

3. Дотримання законів і нормативних актів - ТОВ «Кернел Холдінг» дотримується чинного законодавства та міжнародних правових стандартів. Компанія поважає корпоративні цінності та принципи і діє відповідно до внутрішніх політик і процедур. Компанія засуджує корупцію та шахрайство на державному рівні, активно бореться з їх проявами в компанії та протидіє конфліктам інтересів, що призводять до фінансових та репутаційних втрат ТОВ «Кернел Холдінг» захищає та просуває інтереси компанії законними та професійними засобами.

4. Сталий розвиток та соціальна відповідальність - Власники керують компанією з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток розглядається як один з основоположних принципів бізнесу. Тож вони забезпечують комфортні та безпечні умови праці для своїх співробітників, а також широкі можливості для навчання та професійного розвитку.

На всіх етапах виробництва компанія мінімізує використання енергії, дбайливо ставиться до землі та контролює якість продукції на всіх етапах виробництва. Компанія також відкрито співпрацює з місцевими громадами та

землевласниками і щороку реалізує сотні масштабних соціальних проектів у регіонах присутності.

### 3) Професійна команда лідерів.

1. Партнерство та єдність мети ТОВ «Кернел Холдінг» - це професійна команда однодумців, які рухають компанію вперед як світового лідера в агробізнесі. Кожен співробітник демонструє правильну модель поведінки та командної роботи. Незважаючи на те, що вони займають різні посади в різних підрозділах, департаментах, країнах і регіонах, компанія об'єднана спільною справою і прагненням до спільного успіху.

2. Відданість як дух внутрішнього підприємництва. Кожен співробітник працює з любов'ю, пристрасстю та відданістю, як на своїй роботі, справі всього свого життя, усвідомлюючи важливість свого впливу на загальний результат і вважаючи своїм обов'язком зробити внесок у благополуччя компанії.

3. Взаємна повага та довіра. Цей принцип означає розуміння та прийняття бачення, цінностей та керівних принципів компанії. Прозора структура управління з чітко визначеним функціональним розподілом, відповідальністю та процесами прийняття рішень. Це означає чіткі правила гри та відсутність подвійних стандартів.

4. Розвиток потенціалу співробітників. Завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню та збалансованій кадровій політиці всі співробітники компанії мають можливість отримувати нові знання, реалізовувати свої амбіції та потенціал. 75% менеджерів різних рівнів побудували свою кар'єру в ТОВ «Кернел Холдінг».

## 2.2 Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії

Сучасний стан аграрного ринку та шляхи забезпечення населення продовольством є актуальним питанням для більшості країн світу, в тому числі і для України.

Соціально-економічна та політична ситуація в Україні має значний вплив на формування цього ринку, що головним чином відображається на стані економіки та сільського господарства. Однією з найбільш швидкозростаючих галузей сільського господарства, яка може мати значний вплив на ринок продовольства, є виробництво зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції.

У економіках світу, що розвиваються, одним з ключових факторів успішної роботи компаній є вміння розпізнавати та адаптуватися до зовнішніх факторів. Вони включають соціальні, економічні, політичні та технологічні зміни, які можуть мати важливий вплив на діяльність компаній.

Можливості роботи компанії можуть суттєво змінитися через соціальні чинники, такі як зміни цінностей, демографічні зміни та спосіб життя.

Все це може вплинути на смаки споживачів та попит на певні товари та послуги. Компанії повинні швидко реагувати на ці зміни, переорієнтувати свої стратегії маркетингу та продажів, а також переглядати портфель товарів та послуг, щоб слідувати за трендами.

У сучасній економічній літературі зовнішнє середовище фірми розглядається як складна багаторівнева структура, в якій елементи на кожному рівні формуються під впливом власних (специфічних) факторів і мають різний вплив (з точки зору інтенсивності та спрямованості) на діяльність фірми.

На діяльність підприємств також впливають макроекономічна нестабільність, структурні дисбаланси та недостатнє державне втручання.

Тому підприємства, як основна ланка національної економіки, повинні надавати великого значення своїй економічній безпеці, щоб стабілізувати своє фінансове становище та макроекономічну ситуацію в країні.

Економічні зміни включають інфляцію, відсоткові ставки, зміни валютних курсів і т.д. Вони можуть змінювати ринкову динаміку та ризик інвестування.

У процесі переходу до ринкової економіки зростає роль грошового обігу та фінансових потоків у формуванні витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Функціональне визначення логістики визначає види діяльності, які є особливо важливими для досягнення цілей ефективності будь-якого бізнесу. До них відносяться транспорт, складування, обробка замовлень, управління внутрішніми системами і фінансове планування. Ці види діяльності повинні бути безпосередньо пов'язані з питаннями виробництва і маркетингу, що дозволяє підняти загальний рівень управління компанією на якісно новий рівень.

Сільськогосподарський сектор (включаючи діяльність ТОВ «Кернел Холдінг») в першу чергу зосереджений на виробництві, контролі якості та мінімізації витрат на одиницю продукції.

Для досягнення цієї мети такі процеси, як планування виробничих потужностей, управління якістю продукції, планування виробничого процесу та логістичне управління фінансовими потоками, є невід'ємними частинами загального виробничого процесу.

Логістика - це стратегічна організація, розташована між виробництвом і маркетингом. Закупівля матеріальних ресурсів і доставка готової продукції є прикладами взаємодії між логістикою, виробництвом і маркетингом.

Основним питанням забезпечення економічної безпеки підприємств є управління ризиками, мінімізація загроз та нівелювання впливу зовнішніх деструктивних чинників. Так, зростання рівня загроз та їх негативного впливу на результати діяльності підприємств пов'язане зі швидкою зміною економічних умов як в окремих країнах, так і в світовій економічній системі, кон'юнктури міжнародних ринків, розширенням зовнішньоекономічних зв'язків, появою нових фінансових технологій та інструментів для локальної бізнес-практики, іншими факторами, загостренням глобальних світових проблем людства.



Основними принципами, які слід враховувати при проведенні дослідження зовнішнього середовища, є об'єктивність, системність, розвиток, регулярність і гнучкість.

Існує два основних методи, які можуть бути використані для такого аналізу: збір даних про зовнішнє середовище та аналіз і оцінка його факторів.

В умовах мінливості зовнішнього середовища в ринкових умовах господарювання управлінським підсистемам менеджменту підприємств необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати достовірні прогнози таких змін і на цій основі приймати управлінські рішення щодо реалізації заходів упереджувального характеру.

Формування таких можливостей базується на створенні ефективних механізмів управління економічною безпекою підприємств.

Політична нестабільність може призвести до погіршення політичної та економічної ситуації в країні, закриття ринків та порушення взаємодії з партнерами. Тому компанії повинні дбати про підтримку добрих відносин зі своїми партнерами та постійно аналізувати політичну обстановку в країні.

Оновлення та зміни у технологічному середовищі можуть стати реальними викликами для компаній, які використовують застарілі технології.

Компанії, які не готові адаптуватися до технологічних змін можуть залишатися за бортом на ринку. Ефективне планування та інновації є ключем до успіху компанії.

Олійно-жирова галузь вкрай потерпає від перебоїв в електропостачанні, а постійна зупинка безперервних виробничих потужностей є загрозою з огляду на те, що ці підприємства відносяться до категорії вибухонебезпечних. Криза в енергетичному секторі України та обмеження на використання електроенергії стали факторами, що сприяли зниженню обсягів переробки соняшнику, і за чотири місяці 2022/2023 маркетингового року (вересень-грудень) Україна переробила приблизно 4,48 мільйона тонн соняшнику, що є найнижчим показником з сезону 2015/2016 років. Важливим фактором стала зупинка ліній з

фасування олії, що могло призвести до перебоїв з поставками в роздрібну мережу.

У південному регіоні, де тривають активні бойові дії, виробництво в підгалузях, що використовують плодоовочеву сировину, також скоротилося. Війна порушила багаторічну тенденцію зростання вітчизняної фармацевтичної промисловості. Внаслідок блокади портів постачання імпортової сировини та матеріалів в Україну було призупинено.

За даними Міністерства аграрної політики України та Київського інституту економіки, загальні втрати, яких зазнав аграрний сектор через широкомасштабну агресію Росії, станом на 15 вересня 2022 року сягнули 6,6 млрд доларів США, що еквівалентно 23% загальних активів українського сільського господарства.

З іншого боку, непрямі втрати українського сільського господарства через перебої у виробництві, блокаду портів та збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд доларів США. Крім того, приблизно 1 мільйон гектарів землі потребує обстеження на наявність вибухонебезпечних предметів.

За даними Мінагрополітики, урожай зернових та олійних культур в Україні у 2022 році перевищив 67 мільйонів тонн, що є одним з п'яти найкращих результатів за останні 30 років.

За попередніми даними обласних державних адміністрацій, посівні площі, заплановані під урожай 2023 року для всіх категорій сільгоспвиробників у регіонах, підконтрольних Уряду України, склали 21,8 млн га, що на 6,8 млн га менше, ніж у 2021 році. За оцінками НБУ, урожай зернових у 2023 році становитиме близько 46 млн тонн, а фермери відмовляться від вирощування трудомістких культур (особливо борщових та швидкозростаючих), що негативно вплине на продовольче забезпечення населення.

Як і будь-яка компанія, Kernel піддається впливу різних факторів зовнішнього середовища, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на її діяльність.

Один з основних факторів, що впливає на роботу компанії, – це зміна погодних умов. Сильні посухи або повені можуть спричинити скорочення врожаю і, як наслідок, погіршення фінансових показників компанії.

У зв'язку з цим Kernel активно працює над реалізацією програм зі збільшення стійкості своїх культур до різних погодних умов, а також поліпшення системи зрошення.

Ще одним важливим фактором впливу на діяльність компанії є коливання цін на світових ринках на сільськогосподарську продукцію. Це може призвести до значних коливань у доходах компанії. Однак, завдяки різноманітному портфелю продукції та диверсифікації ризиків, Kernel вправно керує своїми ресурсами та знаходить шляхи виходу зі складних ситуацій.

Нарешті, існує чинник довкілля, який може лише негативний, а й позитивний вплив на діяльність компанії – це зміна клімату. Як відомо, глобальне потепління призводить до розширення зон для сільськогосподарських культур, що може призвести до збільшення врожайності та покращення фінансових показників компанії.

Kernel активно досліджує цей фактор впливу та готується до зміни клімату у майбутньому.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що чинники довкілля мають значення для діяльності компанії Kernel. Однак, завдяки активній диверсифікації ризиків та управлінню ресурсами, компанія може справлятися зі складними ситуаціями і успішно розвиватися в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

### 2.3 Шляхи підвищення ефективності збутової логістики компанії Kernel

Сільськогосподарські підприємства відіграють все більш важливу роль у розвитку української економіки.

Це сільськогосподарські підприємства, які проводять політику інтенсифікації землеробства та формують потужну вертикально інтегровану структуру.

Їх кількість поступово зростає: У 2007 році в Україні було зареєстровано 18 агрохолдингів, які використовували 1,7 млн га землі. На початку 2018 року налічувалося близько 80 агропідприємств, які обробляли понад 10 мільйонів гектарів землі.

Налічувалося 80 сільськогосподарських підприємств, які обробляли понад 10 мільйонів гектарів землі. За оцінками експертів, сільськогосподарські підприємства контролюють 27,9% сільськогосподарських угідь країни, що перебувають у користуванні сільськогосподарських підприємств.

Вертикально інтегровані агрокомпанії відіграють важливу роль у впровадженні інноваційних технологічних рішень, підвищенні врожайності та збільшенні експорту сільськогосподарської продукції та продовольства.

У період інтенсивного розвитку компанія збільшила фінансовий леверидж, в основному за рахунок використання позикового капіталу для придбання та будівництва нових підприємств.

Це може знизити фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств у періоди економічного спаду та зростання вартості позикового капіталу.

Аналіз цінової еластичності на різних ринках, вдосконалення структури собівартості продукції, зниження постійних витрат, використання сучасних методів розрахунку та обґрунтування цін, обґрунтування системи знижок - основні напрямки вдосконалення цінової політики.

Найбільш раціональним шляхом є використання активної цінової політики, яка дозволяє компанії досягти необхідних обсягів продажів і вийти на бажаний рівень прибутковості. Прикладом активного ціноутворення є ціннісний підхід, орієнтований на споживача. Суть цього підходу до ціноутворення полягає в наступному, що зміни ціни викликані не змінами у витратах, через які покупці повинні платити вищу ціну, а скоріше змінами у попиті, а отже, у кількості товарів, яку компанія може продати з прибутком.

Важливо розглянути основні шляхи, за допомогою яких ТОВ "Кернел Трейд" може підвищити свою ефективність та покращити збутову діяльність:

1. Скорочення схематичної структури моделі розвитку збутової діяльності компанії та адаптація її до більш конкретних ситуацій.

2. Розробка базової моделі діяльності зі збуту продукції за різними альтернативними варіантами з урахуванням усіх загроз та можливостей внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Деталізація діяльності логістичної частини збутової діяльності.

4. Врахувати тимчасові та постійні фактори, що впливають на збутову діяльність, та забезпечити можливість реагування на зміни факторів зовнішнього середовища.

5. Пам'ятати, що при здійсненні збутової діяльності слід враховувати важливість людських ресурсів.

6. Проводити політику збуту продукції, спрямовану на зниження виробничих витрат.

7. Розробляти системи заохочення та мотивації персоналу, який займається збутовою діяльністю в сільськогосподарських підприємствах.

Те, як можна покращити господарську діяльність компанії, значною мірою залежить від менеджменту компанії. Для цього необхідно підвищити ефективність управління ТОВ "Кернел-Трейд" за наступними напрямками:

1. Перетворення маркетингу з функції збуту на одну з головних цілей компанії.

2. Вдосконалення способів реалізації збутової діяльності.

3. Вдосконалення організаційної структури

4. Підвищення публічності та прозорості системи управління організацією.

5. Залучення персоналу компанії до вдосконалення структури компанії.

6. Безперервне навчання співробітників з метою згуртування команди.

Збутова політика компанії значною мірою визначається логістичною функцією. Багато що залежить від специфіки логістики: головною метою

логістики ТОВ «Кернел Холдінг» має бути об'єднання всіх етапів виробництва (отримання сировини, випуск товарної продукції), транспортування та збуту в єдиний інтегрований технічний та інформаційний процес.

Збутова політика компанії значною мірою визначається функцією логістики.

У процесі переходу до ринкової економіки грошовий обіг і фінансові потоки відіграють важливу роль у формуванні виробництва.

Функціональне визначення логістики визначає види діяльності, які мають особливе значення для будь-якого бізнесу для досягнення його цілей ефективності. До таких видів діяльності відносяться транспортування, зберігання виконання замовлень на продукцію; управління внутрішніми системами; фінансове планування. Ці види діяльності повинні бути безпосередньо пов'язані з питаннями виробництва та маркетингу.

Вони піднімають загальний рівень управління бізнесом на якісно новий рівень.

Іншим важливим елементом у контексті стратегічного управління бізнесом є цифрова трансформація комерційних відносин також важлива в контексті стратегічного управління. Цифровізація збільшує масштаби, швидкість та методи торгівлі, дозволяючи виробникам пропонувати нові продукти та послуги більшій кількості клієнтів, долати бар'єри для зростання та полегшувати платежі. Масштаби цифровізації у світовій економіці та торгівлі стрімко зростають, а цифровий простір стає ключовою сферою глобальної торгівлі.

Наслідки цифрової трансформації для міжнародної торгівлі включають оцифрування багатьох транзакцій з реальними товарами та послугами; посилення глобальної конкуренції та перехід до нематеріальної сфери; появу нових форм і можливостей для міжнародної торгівлі завдяки цифровізації; зміни в структурі та складі міжнародної торгівлі, включаючи зростання інклюзивності транскордонної торгівлі та збільшення хмарних обчислень

розмивання меж між транскордонною та локальною торгівлею в глобалізованому цифровому середовищі.

Зміни в регулюванні через стрімке зростання цифрових транзакцій між компаніями, підприємцями, домогосподарствами та юрисдикціями віртуально; поява нового покоління дисциплін, пов'язаних з регулюванням комерційних відносин у віртуальному просторі.

Необхідність цифровізації в аграрному секторі очевидна. Застосування принципів цифрової економіки створить інституційне середовище, яке відповідатиме сучасним технологічним реаліям та підвищить ефективність виробництва в цілому.

Хоча ТОВ «Кернел Холдінг» є сільськогосподарською компанією, вона приділяє увагу розвитку власної цифрової інфраструктури. Загалом повна цифрова трансформація ТОВ «Кернел Холдінг» складається з трьох основних етапів.

Три основні етапи такі:

1. Трансформація бізнес-процесів. Це передбачає зміну та адаптацію основних бізнес-процесів відповідно до мінливих бізнес-цілей, характеристик ринку та потреб клієнтів. Хоча цифрова трансформація є частиною бізнес-трансформації, ці терміни часто використовуються як взаємозамінні. Метою є створення мережевої технологічної структури, яка є основою для побудови процесів у бізнесі.

2. Трансформація бізнес-моделі. Трансформація бізнес-моделі фокусується на ключових елементах процесу створення цінності в певному секторі. Так, компанії трансформують традиційні бізнес-моделі за допомогою цифрової трансформації.

3. Трансформація корпоративної культури. Успішна цифрова трансформація.

Успішна цифрова трансформація повинна бути узгоджена з культурою та цінностями компанії. Втрата довіри до організаційної культури негативно впливає на продуктивність, ініціативність та добробут працівників. Затримки з

впровадженням новітніх цифрових технологій і стійкі песимістичні настрої призводять до втрачених можливостей, зниження конкурентоспроможності, доходів і вартості бренду.

Окрім діджиталізації, ТОВ «Кернел Холдінг» може ще більше зміцнити свої позиції на зовнішніх ринках.

Для цього потрібна сприятлива торговельна політика. Для цього потрібна сприятлива торговельна політика. Відповідна торговельна політика необхідна для забезпечення наступного:

1. Визначити частку експорту у загальному товарообігу;
2. Вирішити, чи виходити на світовий ринок чи на глобальний світовий ринок. По-перше, слід зосередити зусилля на просуванні продукту на кількох зарубіжних ринках.
3. Вирішувати, які країни обрати для експорту своєї продукції. Різниця між країнами базується на політичній стабільності, ступені розвитку інфраструктури, рівні доходів, країні експорту.

Тому стратегія ТОВ «Кернел Холдінг» полягає у постійному нарощуванні масштабів та ефективності операційних систем і збільшенні продажів на українському та зарубіжних ринках. Впровадження Цілей сталого розвитку, діджиталізація та посилення експортної політики значно підвищать ефективність та конкурентоспроможність компанії на українському ринку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вихід на зовнішні ринки, де міжнародна конкуренція дуже жорстка, можливий лише за умови використання сучасних методів управління, методів просування продукції та ефективного маркетингу.

Ефективне просування вимагає ретельного планування та бюджетування, слід враховувати тенденції розвитку методів просування в Україні та світі. У сьогоденних реаліях, призупинення експорту до Російської Федерації зробило освоєння нових ринків. Це також підняло проблему пошуку інших торговельних партнерів, використання локальних стратегій для просування продукції на нових ринках часто виявляється неефективним. Отже, необхідно розробити альтернативні заходи. Заходи включають адаптацію самого продукту до нової ринкової ситуації, заходи з просування тощо.

У процесі переходу до ринкової економіки грошові та фінансові потоки відіграють важливу роль у формуванні виробництва. Функціональне визначення логістики визначає види діяльності, які мають особливе значення для будь-якого бізнесу для досягнення поставлених цілей.

Ці види діяльності включають транспортування, зберігання, виконання замовлень на продукцію, управління внутрішніми системами та фінансове планування. Ця діяльність піднімає загальний рівень управління бізнесом на якісно новий рівень.

Іншим важливим елементом в контексті стратегічного управління бізнесом є діджиталізація комерційних відносин. Цифровізація збільшує масштаби, швидкість і методи торгівлі, дозволяючи виробникам пропонувати нові продукти і послуги більшій кількості клієнтів, долати бар'єри на шляху зростання і полегшувати платежі.

Тому стратегія ТОВ «Кернел Холдінг» полягає у постійному збільшенні розміру та ефективності операційної системи та збільшенні продажів на українському та закордонних ринках. Впровадження цілей сталого розвитку,

діджиталізація та посилення експортної політики значно підвищать ефективність та конкурентоспроможність компанії на українському ринку.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кузовкін Е. Аграрні відносини під час війни: як держава допомагає аграріям з регіонів, що постраждали від воєнних дій. URL : <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/agrarni-vidnosini-pid-chas-viyuni-yak-derzhava-dopomagaе-agrariyam-z-regioniv-shcho-postrazhdali-vid-.html> (дата звернення 06.03.2023 р.)

2. Маковей Ю. Експортувати, не можна залишити, або біль сучасного експорту української агропродукції. URL : <https://kurkul.com/spetsproekty/1283-eksportuvati-ne-mojna-zalishiti-abo-bil-suchasnogo-eksportu-ukrayinskoyi-agroproduktsiyi> (дата звернення 07.03.2023 р.)

3. Русан В. Національний інститут стратегічних досліджень Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік" URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення 12.03.2023 р.)

4. Жураківська К. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30475/1/Zhurakivska\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30475/1/Zhurakivska_magistr.pdf) (дата звернення 23.03.2023 р.)

5. Офіційний сайт компанії Kernel. URL : [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.kernel.ua%2Fua%2F&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmS1CFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.kernel.ua%2Fua%2F&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmS1CFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449) (дата звернення 07.04.2023 р.)

6. Kernel trade. URL : [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH\\_AhUAAAAAHQAAAAAQBw&url=https%3A%2F%2Fyoucontrol.com.ua%2Fcatalog%2Fcompany\\_details%2F31454383](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH_AhUAAAAAHQAAAAAQBw&url=https%3A%2F%2Fyoucontrol.com.ua%2Fcatalog%2Fcompany_details%2F31454383)

%2F&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmSICFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449 (дата звернення 17.04.2023 р.)

7. Виробництво і експорт соняшникової олії, виробництво і експорт зерна  
URL :

[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH\\_AhUAAAAAHQAAAAAQDQ&url=https%3A%2F%2Flatifundist.com%2Fkompanii%2F141-kernel-grupp&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmSICFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH_AhUAAAAAHQAAAAAQDQ&url=https%3A%2F%2Flatifundist.com%2Fkompanii%2F141-kernel-grupp&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmSICFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449) (дата звернення 21.04.2023 р.)

8. Виробництво, зберігання, переробка сільськогосподарської продукції, логістика. URL :

[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH\\_AhUAAAAAHQAAAAAQEQ&url=https%3A%2F%2Felevatorist.com%2Fkompanii%2F119-kernel-grupp&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmSICFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjY1azkrfH_AhUAAAAAHQAAAAAQEQ&url=https%3A%2F%2Felevatorist.com%2Fkompanii%2F119-kernel-grupp&psig=AOvVaw2rDzk0MNvWF0khmSICFIHH&ust=1688433150850422&opi=89978449) (дата звернення 27.04.2023 р.)

9. Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/86.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf) (дата звернення 17.04.2023 р.)

10. Ціни Кернел в портах. URL :

[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQ15WQovL\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Ftripoli.land%2Fuua%2Fcompanies%2Fkernel&psig=AOvVaw28Zg4uoAP6qOwTDSzxqUzs&ust=1688464382354841&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQ15WQovL_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Ftripoli.land%2Fuua%2Fcompanies%2Fkernel&psig=AOvVaw28Zg4uoAP6qOwTDSzxqUzs&ust=1688464382354841&opi=89978449) (дата звернення 07.04.2023 р.)

11. Кернел Групп. URL :

[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQ15WQovL\\_AhUAAAAAHQAAAAAQBw&url=https%3A%2F%2Fib.ua%2Ffile%2Fcompany%2F3577\\_kernel\\_grupp.html&psig=](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQ15WQovL_AhUAAAAAHQAAAAAQBw&url=https%3A%2F%2Fib.ua%2Ffile%2Fcompany%2F3577_kernel_grupp.html&psig=)

AOvVaw28Zg4uoAP6qOwTDSzxqUzs&ust=1688464382354841&opi=89978449  
(дата звернення 19.04.2023 р.)

12. Каталог підприємств України. URL :  
[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQ15WQovL\\_AhUAAAAAHQAAAAAQcw&url=https%3A%2F%2Fwww.ua-region.com.ua%2F31454383&psig=AOvVaw28Zg4uoAP6qOwTDSzxqUzs&ust=1688464382354841&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQ15WQovL_AhUAAAAAHQAAAAAQcw&url=https%3A%2F%2Fwww.ua-region.com.ua%2F31454383&psig=AOvVaw28Zg4uoAP6qOwTDSzxqUzs&ust=1688464382354841&opi=89978449) (дата звернення 19.04.2023 р.)

13. Інформація про Кернел. URL : <https://forbes.ua/profile/kernel-220> (дата звернення 25.04.2023 р.)

14. За 9 місяців "Кернел" збільшив прибуток на 36,6% до \$437 млн. URL :  
<https://ukranews.com/ua/news/939564-za-9-misyatsiv-kernel-zbilshyv-prybutok-na-36-6-do-437-mln> (дата звернення 19.04.2023 р.)

15. Дзюбинська Х. Управління виробничим потенціалом з метою підвищення ефективності функціонування роботи підприємства. URL :  
[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27500/1/Dzyubinska\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27500/1/Dzyubinska_magistr.pdf) (дата звернення 29.04.2023 р.)

16. ТОВ «Кернел Трейд». URL :  
[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwiwydXUpPL\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=http%3A%2F%2Fukrsugar.com%2Fuk%2Fecm%2Fowner%2Fview%2F127&psig=AOvVaw2b9hFsOvvotXMjQjvTUemr&ust=1688465063056688&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwiwydXUpPL_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=http%3A%2F%2Fukrsugar.com%2Fuk%2Fecm%2Fowner%2Fview%2F127&psig=AOvVaw2b9hFsOvvotXMjQjvTUemr&ust=1688465063056688&opi=89978449)  
(дата звернення 01.05.2023 р.)

17. Шаркова А. Удосконалення торговельної політики підприємства АПК.  
URL : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87181/1/Sharkov\\_mag\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87181/1/Sharkov_mag_rob.pdf) (дата звернення 03.05.2023 р.)

18. Зовнішня торгівля України. URL :  
[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwi4osm0pfl\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=h](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwi4osm0pfl_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=h)

[https://3A%2F%2Fknote.edu.ua%2Ffile%2FMjExMzA%3D%2F71b98caa3e46dab7d15e731093dbd4d.pdf&psig=AOvVaw3OeR1gIXKPknr\\_SsuGnX2t&ust=1688465148216824&opi=89978449](https://3A%2F%2Fknote.edu.ua%2Ffile%2FMjExMzA%3D%2F71b98caa3e46dab7d15e731093dbd4d.pdf&psig=AOvVaw3OeR1gIXKPknr_SsuGnX2t&ust=1688465148216824&opi=89978449) (дата звернення 04.05.2023 р.)

19. Носенко В. Логістична підтримка продажів продукції агропромислової компанії. URL : [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/52005/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B\\_2021\\_073\\_%D0%9D%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/52005/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2021_073_%D0%9D%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf) (дата звернення 05.05.2023 р.)

20. Agroportal Kernel припинив відправку зерна до ЄС. URL : [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwj4rYv4pfl\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fagroportal.ua%2Fnews%2Fnovosti-kompanii%2Fkernel-prizupiniv-vidpravku-zerna-doyes&psig=AOvVaw0FkQ6LkXOgBVVx1WoJOxpf&ust=1688465405760941&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwj4rYv4pfl_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fagroportal.ua%2Fnews%2Fnovosti-kompanii%2Fkernel-prizupiniv-vidpravku-zerna-doyes&psig=AOvVaw0FkQ6LkXOgBVVx1WoJOxpf&ust=1688465405760941&opi=89978449) (дата звернення 07.05.2023 р.)

21. Остапович О. Фактори і умови формування фінансової стійкості вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f68360f-6d43-4fbe-9cb3-966e3d421ed4/content> (дата звернення 07.05.2023 р.)

22. Аграрії планують перейти з експорту на продукти глибокої переробки. URL :

[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwioq5G6pvL\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fdelo.ua%2Fagro%2Ftreba-pererobiti-agrariyi-planuyut-pereiti-z-eksportu-na-produkti-glibokogo-pereroblyuvannya-ale-je-nyuans-410313%2F&psig=AOvVaw1GZpOXG7cg9PvrFBX5GKu1&ust=1688465544315472&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwioq5G6pvL_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fdelo.ua%2Fagro%2Ftreba-pererobiti-agrariyi-planuyut-pereiti-z-eksportu-na-produkti-glibokogo-pereroblyuvannya-ale-je-nyuans-410313%2F&psig=AOvVaw1GZpOXG7cg9PvrFBX5GKu1&ust=1688465544315472&opi=89978449) (дата звернення 06.05.2023 р.)

23. Гаврикова А. Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища. URL :

[https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35005/1/051\\_Navrykova%20Alina%20Vladyslavivna.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35005/1/051_Navrykova%20Alina%20Vladyslavivna.pdf) (дата звернення 07.05.2023 р.)

24. Прокопенко К. Г. Аналіз управління маркетингом аграрних підприємств та його вплив на рентабельність діяльності. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1011> (дата звернення 09.05.2023 р.)

25. Kernel увійшов до рейтингу кращих роботодавців України. Url : <https://tripoli.land/ua/news/kernel-uviyshov-do-reytingu-kraschih-robotodavtsiv-ukrayini> (дата звернення 10.05.2023 р.)

26. Kernel отримав «Еко-Оскар» за досягнення у сфері екологічної безпеки країни. URL : <https://tripoli.land/ua/news/kernel-otrimav-eko-oskar-zadosyagnennya-u-sferi-ekologichnoyi-bezpeki-krayini> (дата звернення 10.05.2023 р.)

27. Найпрозоріша компанія серед агрохолдингів. URL : <https://tripoli.land/ua/news/soglasno-issledovaniyam-samaya-prozrachnaya-kompaniya-sredi-ukrainskih-agroholdingov> (дата звернення 11.05.2023 р.)

28. Кернел збільшив частку чистого прибутку. URL : <https://tripoli.land/ua/news/kernel-zbilshiv-chastku-chistogo-pributku> (дата звернення 10.05.2023 р.)

29. Kernel завершує будівництво найпотужнішого олійноекстракційного заводу Європи. URL : <https://tripoli.land/ua/news/kernel-zavershaet-stroitelstvo-samogo-moschnogo-masloekstraktsionnogo-zavoda-evropysproekty/1283-eksportuvati-ne-mojna-zalishiti-abo-bil-suchasnogo-eksportu-ukrayinskoji-agroproduktsiyi> (дата звернення 10.05.2023 р.)

30. Посівна 2023: які проблеми та виклики чекають на українських аграріїв на другий рік повномасштабної війни. URL : <http://ukrsugar.com/uk/post/posivna-2023-aki-problemi-ta-vikliki-cekaut-na-ukrainskih-agrariiv-na-drugij-rik-povnomasstabnoi-vijni> (дата звернення 10.05.2023 р.)

31. Добрунік, Т., Кузнєцова, О. (2022). Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25> (дата звернення 13.05.2023 р.)

32. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки в умовах війни. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf> (дата звернення: 14.10.2023)

33. Черкасова Т. І., Моторнюк І. В., Митрошак Ю. М. Проблеми розвитку аграрного сектору України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 40. С. 57-61.

34. Кириченко А. Рік аграрної непереможності: як Україна попри війну годувала себе та світ. URL : <https://www.unian.ua/economics/agro/rik-agrarnoji-pereremozhnosti-yak-ukrajina-popri-viynu-goduvala-sebe-ta-svit-12099183.html> (дата звернення: 14.10.2023)