

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Гончарова Артема Юрійовича

академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень щодо покращення асортименту продукції завдяки інноваційній діяльності (за матеріалами ТОВ «Кернел-Трейд»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Швець В.Я.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

«20» травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Гончарову А.Ю. академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень щодо покращення асортименту продукції завдяки інноваційній діяльності (за матеріалами ТОВ «Кернел-Трейд»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. №474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління інноваціями підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» та ефективності управління інноваціями	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Інноваційний проєкт з розширення лінійки продукції ТОВ «Кернел-Трейд»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

Швець В.Я.

(підпис керівника)

Дата видачі «20» травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання

Гончаров А.Ю.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень щодо формування асортименту завдяки інноваціям підприємства	7
1.1 Принципи та підходи у визначенні сутності поняття «інновація»	7
1.2 Основні аспекти та механізми управління інноваціями на підприємстві з акцентом на покращення асортименту продукції	10
1.3 Стратегічний розвиток впровадження інновацій на підприємстві та інноваційна діяльність під час воєнного стану	14
2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» та ефективності управління інноваціями	21
2.1 Загальна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз функціонування підприємства в умовах конкуренції	28
2.2.1 Зовнішній аналіз конкурентних умов функціонування ТОВ «Кернел-Трейд»	28
2.2.2 Внутрішній аналіз конкурентних умов функціонування ТОВ «Кернел-Трейд»	35
2.3 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	39
3. Обґрунтування управлінських рішень щодо покращення асортименту продукції за допомогою інновацій у ТОВ «Кернел-Трейд»	50
3.1 Обґрунтування інноваційного проєкту для розширення асортименту та покращення конкурентоспроможності	50
3.2 Впровадження інноваційного проєкту з розширення асортименту соняшникової олії зі спеціями	53
3.3 Оцінка ефективності проєкту розширення асортименту продукції шляхом використання інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства	60
Висновки	63
Перелік джерел посилань	66

ВСТУП

Актуальність покращення асортименту продукції завдяки інноваційній діяльності є надзвичайно високою в сучасних умовах конкурентного ринку та швидко змінюваних технологій. Інноваційна діяльність дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринку. Споживчі уподобання та технології швидко змінюються. Впровадження інновацій дозволяє оперативно реагувати на ці зміни, пропонуючи продукти, які відповідають актуальним трендам та вимогам ринку. Інновації можуть сприяти підвищенню ефективності виробництва та управління. Нові технології можуть знижувати витрати на виробництво, підвищувати якість продукції та покращувати логістичні процеси, що загалом позитивно впливає на бізнес. Завдяки інноваційній діяльності компанії можуть розширювати свої ринки збуту. Нові та поліпшені продукти можуть відкрити доступ до нових сегментів ринку або навіть до міжнародних ринків, що сприяє диверсифікації ризиків та зростанню компанії.

Крім того, впровадження інновацій та регулярне оновлення асортименту продукції підвищує задоволеність споживачів, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази. Клієнти більше схильні залишатися вірними бренду, який постійно пропонує нові рішення та продукти, що відповідають їхнім потребам. Компанії, що активно займаються інноваційною діяльністю, мають більші шанси на залучення інвестицій. Інвестори зацікавлені в підтримці підприємств, які мають потенціал для росту та розвитку через інновації.

Також слід зазначити, що актуальність розширення асортименту продукції в галузі соняшникової олії є дуже важливою з огляду на ряд факторів, які визначають динамічний розвиток цього сектора. Споживачі сьогодні очікують більшої різноманітності продуктів. Розширення асортименту соняшникової олії дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів,

включаючи олії з різним вмістом жирних кислот, органічні варіанти, ароматизовані олії та інші спеціалізовані продукти. Завдяки розширенню асортименту, виробники соняшникової олії можуть виходити на нові ринки, включаючи міжнародні. Продукти з доданою вартістю, такі як органічна чи ароматизована олія, мають високий потенціал на експортних ринках, де попит на такі продукти є значним. Продукція з високою доданою вартістю зазвичай приносить більший прибуток. Розширення асортименту може включати преміум-сегмент, що дозволяє підвищити середню ціну продукції та, відповідно, рентабельність підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо покращення асортименту продукції за рахунок прийняття ефективних рішень у сфері управління інноваціями.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто принципи та підходи у визначенні сутності поняття «інновація»
- охарактеризовано основні аспекти та механізми управління інноваціями на підприємстві з акцентом на покращення асортименту продукції
- досліджено стратегічний розвиток впровадження інновацій на підприємстві та інноваційна діяльність під час воєнного стану
- надана загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»
- оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Кернел-Трейд»
- проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТОВ «Кернел-Трейд»
- сформовано інноваційний проєкт з покращення асортименту продукції ТОВ «Кернел-Трейд»
- розглянуто впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ТОВ «Кернел-Трейд».

Об'єкт розроблення – розглянуто впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ТОВ «Кернел-Трейд».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до покращення асортименту продукції ТОВ «Кернел-Трейд».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: графічний (подання статистичних та аналітичних даних у наочному вигляді), порівняльний, абстрактно-логічний, систематизації та угруповання, табличний, матричний та метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи ;аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера; аналіз матриці БКГ; аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано покращення асортименту продукції, яке передбачає впровадження інноваційно-інвестиційного проекту соняшnikової олії зі спеціями. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 20%, розміру власних коштів 10416 млн грн і наявних чистих грошових потоках, складає 276846 тис. грн, що свідчить про ефективність проекту. IRR дорівнює 29,56% і перевищує вартість власного капіталу на 9,56 %. Дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць від початку інноваційно-інвестиційного проекту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ЗАВДЯКИ ІННОВАЦІЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Принципи та підходи у визначенні сутності поняття «інновація»

В XIX ст. термін «інновація» вперше ввійшов до наукового обігу як важливий показник розвитку суспільства та його окремих аспектів. Спершу цей термін був використаний в антропології та етнографії для опису процесів змін у культурі, протиставляючи його терміну «традиція». Згодом, на початку XX ст., поняття «інновація» стало активно використовуватися в економічних науках. Воно вказувало на нові комбінації існуючих елементів, які створюються суб'єктами господарського життя і розглядаються як джерело підприємницького прибутку [1].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [2] під інноваціями слід розуміти новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

І.В. Драган [14] визначає інновацію як результат впровадження сучасних технологій, обладнання, методів управління та організації виробничих процесів, що призводить до досягнення соціального, економічного та екологічного ефектів. С.О. Лавриненко [15] робить висновок, що інновація – це результат інтелектуальної праці, яка виявляється у створенні та виробництві нового продукту з метою отримання додаткової цінності. У той же час С.В. Руденко ототожнює поняття «інновація» та «нововведення» і вважає це конкретним результатом досліджень, розробок і експериментів, як фундаментальних, так і прикладних, який у будь-якій сфері діяльності сприяє

підвищенню ефективності [13].

Діяльність підприємства в галузі інновацій спрямована на практичне використання наукових та технічних досягнень, а також інтелектуального потенціалу з метою створення нової продукції, значно покращеної технології виробництва, оптимізації організації праці та вдосконалення систем управління. Основна мета цієї діяльності полягає в підвищенні конкурентоспроможності та зміцненні позицій підприємства на ринку [4].

І. Сидорчук у [1] зазначає, що у деяких випадках поняття «інновація» вживають як синонім до «нововведення». Проте вони не є ідентичними, оскільки між ними існують певні різниці. Для уникнення плутанини слід чітко розмежовувати поняття «нововведення» і «інновація». Ключова різниця полягає в тому, що нововведення – це новація, яка втілюється у продукт або технологію, однак мало коли є кінцевим результатом інноваційної діяльності. Натомість, інновація – це нове рішення, яке вже впроваджено на ринку і виражається у конкретному продукті або послугі, яке приносить певну користь або підвищує ефективність. Отже, коли на ринку з'являється нове обладнання, це вважається інновацією, а внутрішнє впровадження нового обладнання або технології в межах конкретної організації вже рахується нововведенням, це може включати в себе застосування нових методів виробництва, впровадження нової системи управління або впровадження нових програмних засобів. Взаємозв'язок цих понять відображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок основних понять інноватики [1]

Існує велика кількість способів класифікації інновацій та інноваційних процесів, які розроблені як вітчизняними, так і зарубіжними авторами.

Важливі ознаки, на які зазвичай звертають увагу дослідники наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні ознаки для визначення та характеристики нововведень

Ознака	Характеристика
Ступінь новизни	вказує на те, наскільки інновація відрізняється від попередніх рішень або продуктів
Сфера застосування	показує, де і як можна використовувати нововведення
Характер використання	відображає, як саме нова технологія або продукт буде впроваджуватися в практиці
Призначення	визначає основну мету чи ціль, яку відіграє нововведення в контексті певної сфери діяльності

Фахівці розрізняють різноманітні типи інновацій навіть за однією ознакою. У таблиці 1.3 наведено види інновацій за різними ознаками.

Таблиця 1.3 – Види інновацій за ознаками [6]

Класифікаційна ознака інновацій	Види інновацій згідно ознак
За сферами діяльності (характером застосування)	технологічні, технічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, управлінські, організаційні, товарні, суспільні
За технологічними параметрами	продуктові (нові продукти), процесні (нові технології, методи управління тощо)
Залежно від глибини внесених змін	радикальні (піонерні), ординарні (винаходи, нові рішення), такі, що покращують або модифікують (модернізації)
За ступенем новизни	нові для підприємства, нові для галузі, нові для країни, нові для світового ринку
За адресатом інновацій	для виробника, для споживача, для суспільства взагалі
За причинами виникнення	реактивні, стратегічні
За характером потреб, що задовольняються	зорієнтовані на існуючі потреби, зорієнтовані на формування нових

На основі огляду наукових праць дослідників та нормативних актів, інновацію характеризують як новий підхід до вирішення завдань, розробки рішень, створення ідей, виробництва, реалізацію товарів у маркетинговій

діяльності та формулювання пропозицій.

Цей підхід дозволяє інноватору та його організації здобувати успіх та більше вигоди ніж у конкурентів. Таким чином, інноваційна діяльність є ключовим фактором розвитку економіки, а її ефективність залежить від професійної підготовки майбутніх економістів. Тому на сучасному етапі суспільного розвитку, філософія освіти націлена на навчання через дослідження та проектування нового. Однією з основних стратегічних метою є формування готовності фахівців до інноваційної діяльності [6].

1.2 Основні аспекти та механізми управління інноваціями на підприємстві з акцентом на покращення асортименту продукції

У сучасному світі, для того щоб підприємства змогли залишатися конкурентоспроможними, вони повинні активно використовувати інноваційні процеси та передові технології. Також вони мають створювати власні системи управління інноваціями. Практика провідних компаній в розвинених країнах свідчить, що їх успіх пов'язаний із розробкою та впровадженням цілісних систем управління інноваціями. Система управління інноваційними процесами – це складна мережа взаємодіючих структур, спрямованих на найефективніше використання інноваційного потенціалу підприємства. Менеджмент інновацій полягає в керуванні процесами створення, впровадження та поширення інновацій. Управління інноваційними процесами можна розглядати з трьох позицій: як систему функцій; як організаційну систему; як процес прийняття управлінських рішень [7].

За функціональним підходом управління інноваціями передбачає розподіл процесу управління на основі функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація та контроль інноваційної діяльності. На рисунку 1.2 представлено процес управління інноваціями з позицій функціонального підходу.

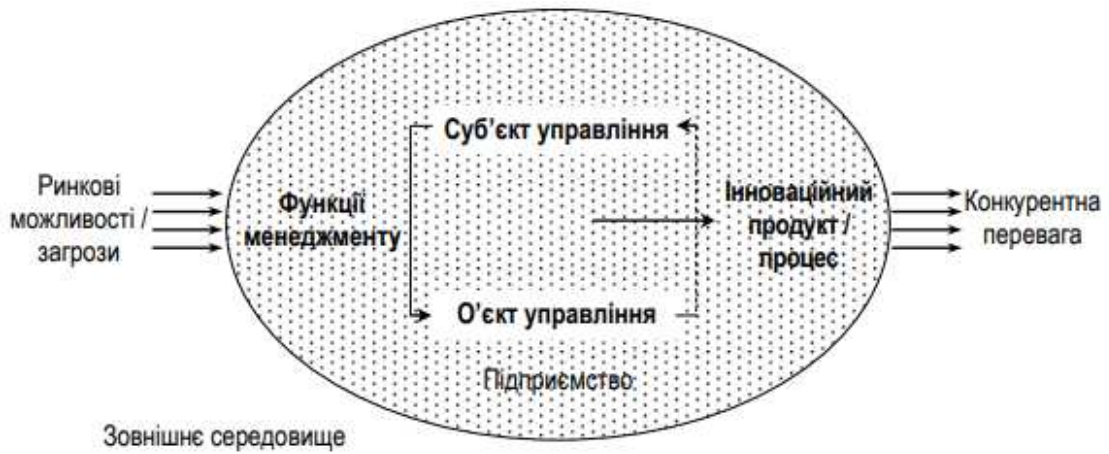


Рисунок 1.2 – Процес управління інноваціями з позицій функціонального підходу

Організаційна структура інноваційного менеджменту встановлює, як різні функціональні служби підприємства розподіляють аспекти управління. Цей розподіл включає в себе структуру та взаємозв'язки між управлінськими органами, визначення повноважень, обов'язків та відповідальності функціональних служб, а також методи управління та інші аспекти. На рисунку 1.3 показано систему управління інноваціями як організаційна система. Управління інноваційними процесами як процес прийняття управлінських рішень передбачає виділення етапів, які описані у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи управління інноваційними процесами [7]

Назва	Характеристика
Визначення цілей розробки інновації	розробка нового продукту, покращення процесу виробництва або введення нової стратегії маркетингу
Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення	встановлення обмежень, які повинні бути враховані при прийнятті рішення (обмеження бюджету, часу, ресурсів та інші фактори)
Розробка альтернатив	дослідження різних технологій, стратегій або підходів
Ухвалення рішення і його реалізація	прийняття рішення про те, який варіант буде реалізований
Оцінка результатів	визначення, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі і чи потребує процес подальшої оптимізації або корекції



Рисунок 1.3 – Система управління інноваціями як організаційна система

З рисунку 1.3 спостерігаємо, що ключовим елементом в організаційній системі управління інноваціями є товарний асортимент, у склад якого впроваджуватиметься наново розроблений продукт завдяки дослідженню потреб споживачів, конкурентного середовища, технологічного прогресу та можливостей підприємства. Товарний асортимент має на увазі перелік товарів, які розподілені на групи за певними ознаками та виставлені підприємством для реалізації споживачам. Детальніше описуючи категорію «асортимент», можна прийти до висновку, що це сукупність усіх продуктів, вироблених підприємством, яка включає товари та асортиментні категорії окремо один від одного, оскільки вони відрізняються за рівнем цін, функціональністю,

цільовою аудиторією споживачів, а також певним торговим закладом, де ці товарні одиниці будуть збуватись [27].

Леоненко К.Р. та Ляшевська В.І. [8] наголошують, що основні фактори створення інноваційної моделі можуть бути представлені у вигляді ключових елементів системи управління підприємством. Сутність цих систем полягає у тому, щоб отримувати відповіді на різні питання, такі як маркетинговий менеджмент, управління виробництвом, управління персоналом та управління фінансами. Основна мета полягає в тому, щоб зробити кожен з цих систем інноваційною. Іншими словами, керівництво підприємства повинне налаштувати кожен систему на формування інноваційної моделі розвитку. Цю модель можна описати за допомогою чотирьох компонентів: інтересу, джерел, інструментів та інформації.

1) Інтерес: спрямування систем управління на створення інноваційної моделі розвитку передбачає зацікавленість у розвитку інновацій з боку як власників, так і керівників;

2) джерела: для створення умов для формування інноваційного потенціалу необхідні ресурси, такі як фінансові, матеріальні та інтелектуальні.

3) інструменти: ключовим фактором є розвиток набору інструментів персоналом підприємства, що дозволяє виконати всі етапи розробки, виробництва та просування інноваційного продукту.

4) інформація: сьогодні інформаційна складова грає значну роль у розвитку будь-якого бізнесу, тому слід відводити їй окреме місце серед інших ресурсів.

Також зазначається, що підприємства, які займаються інноваційною діяльністю, повинні регулярно оцінювати свої системи управління, щоб запобігти непередбаченим витратам і забезпечити їх ефективну взаємодію з іншими системами управління. Такий підхід дозволяє виявити вплив витрат та їх раціональність на функціонування кожної системи, що, в свою чергу, забезпечує стабільну роботу підприємства та його конкурентоспроможність на глобальних ринках. Крім того, для інноваційних компаній важливо бути

відкритими до змін. Керівництво повинно сприяти навчанню персоналу та готовності до інноваційних процесів. Це вимагає ясної комунікації щодо запланованих заходів, а також чітких інструкцій для вирішення можливих проблем. Таким чином, одним із головних завдань стає вивчення того, як нововведення впливають на виробничий процес та інші аспекти роботи підприємства. З урахуванням цих факторів, очевидно стає потреба у впровадженні інноваційного управління в систему керування підприємством. Це може відкрити нові можливості для підвищення ефективності, зменшення витрат та розширення присутності на ринку. Однак, варто зауважити, що інноваційний процес має складну природу і вимагає ретельного аналізу та прогнозування можливих ризиків і проблем. Для успішного впровадження інновацій підприємства повинні створити культуру творчості, визначити пріоритетні напрямки для інноваційних змін і здійснити всебічний аналіз ринку. Важливо також забезпечити співпрацю та взаємодію всіх складових частин системи підприємства, оскільки вони є елементами єдиної системи. Властивості системи управління інноваційною діяльністю, такі як цілісність, адаптивність, розвиток, сумісність і синергія, дозволяють координувати роботу з іншими системами управління на підприємстві, що допомагає уникнути небажаних наслідків та забезпечити стабільне зростання й ефективність роботи організації [8].

1.3 Стратегічний розвиток впровадження інновацій на підприємстві та інноваційна діяльність під час воєнного стану

Міжнародний досвід свідчить, що досягнення стратегічно стійкого економічного розвитку підприємств неможливе без систематичних та неперервних інновацій. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним, перемагати і неперервно покращувати свій рівень розвитку, підприємству необхідно постійно вдосконалювати, оновлювати і трансформувати свою продукцію. Все це можливо завдяки інноваціям [17].

Впровадження інноваційних технологій є важливим кроком для підвищення продуктивності та покращення якості життя в суспільстві. Проте, процеси інновацій можуть бути неоднорідними, що здатне призвести до тривалих проблем, пов'язаних із соціальною нерівністю, які потребують уваги та вирішення. Стратегічні основи інноваційного розвитку підприємств мають свої особливості. Термін «стратегічні основи» стосується основних принципів, цілей та напрямків, які визначають базис стратегії будь-якого суб'єкта діяльності, зокрема підприємств. Стратегічні основи слугують своєрідною дорожньою картою, яка окреслює загальні принципи та рамки, за якими здійснюється стратегічне планування і впровадження стратегії. Вони допомагають визначити напрямок інноваційного розвитку, орієнтири для прийняття рішень і забезпечують систематичний підхід до реалізації інноваційних ініціатив [9].

П.Л. Гринько у [10] відзначає, що потрібно систематизувати інструментарій, пов'язаний з принципами формування інноваційної культури. Розглядаючи принципи та заходи для створення інноваційної культури, можемо побачити, що вона впливає на всі аспекти діяльності організації — від взаємодії зі стейкхолдерами до організації бізнес-процесів, логістики, документообігу і навіть умов праці. Заходи, що є особливостями успішного формування інноваційної культури, описані у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Принципи та заходи для створення інноваційної культури

Принципи	Заходи
1	2
Заохочення інноваційних пропозицій і дух змагання в колективі	Створення культури, де креативність і нові ідеї цінуються, спонукає працівників до активної участі у процесі інновацій
Відкритість топ-менеджменту	Коли керівництво є відкритим до нових ідей і активно підтримує інновації, це сприяє розвитку творчої атмосфери в організації
Прагнення компанії до інноваційного розвитку	Реалізація заходів для підвищення частки інноваційних товарів у загальному обсязі виручки
Забезпечення умов для генерації інновацій, створення прототипів, реалізації інновацій	Наявність ресурсів і можливостей для експериментів та впровадження інновацій сприяє їхньому розвитку

Кінець таблиці 1.5

1	2
Організація незамкненого інформаційного обміну	Вільний потік інформації та ідей сприяє зростанню інноваційної культури та дозволяє компанії розвиватися

Ці заходи є ключовими для успішного формування інноваційної культури в організації, і їх систематичне впровадження може суттєво сприяти інноваційному розвитку підприємства.

Основна мета інноваційної політики провідних держав світу полягає в сприянні науковому й технічному прогресу, стимулюванні інноваційної активності для підвищення конкурентоспроможності національних товарів та послуг на світовому ринку. Вона також спрямована на зміцнення обороноздатності країни, покращення екологічної ситуації та сприяння розвитку венчурного довгострокового бізнесу. Для досягнення цих цілей держава визначає пріоритетні напрями інноваційного розвитку та надає підтримку підприємствам, які беруть участь у виконанні державних інноваційних програм [11].

На запит Українського кластерного альянсу, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій провів аналіз стану інновацій в промислових секторах [12], опитавши приблизно 500 виробничих підприємств у квітні-травні 2023 р.

Ось деякі ключові факти, виявлені під час опитування:

- профіль інноваційної діяльності наших підприємств визначається таким чином. Приблизно 18% з них не проводили жодних інноваційних ініціатив ні до початку війни, ні під час неї. Існує пряма залежність між розміром підприємства та ймовірністю його інноваційної активності: чим більший розмір, тим більше ймовірність залучення до інноваційних процесів. Найчастіше новаторські ініціативи виникають в галузях хімічної промисловості, металургії та машинобудування. Також варто відзначити, що чим більша міжнародна присутність компанії, тим вища ймовірність наявності у неї напряму інноваційної діяльності;

- якщо розглядати інновації з точки зору застосування новітніх або старих технологій, сьогодні це стає однією з найменш важливих проблем для виробників. Наразі на передньому плані у їхніх потребах щодо зростання виробництва стоять зовсім інші фактори: нестабільність ситуації та значний спад попиту;

- 77% учасників опитування стверджують, що інноваційна діяльність взагалі не є актуальною або є такою лише в окремих випадках. Решта 23% тих, хто вважає інновації актуальними, зазвичай представляють великі підприємства, що експортують свою продукцію. Імовірно, саме вони входять до 19% підприємств, які збільшили свої витрати на інноваційну діяльність під час війни;

- серед великих підприємств спостерігається різноманітність у відношенні до інноваційної активності. Водночас інновації виявляються актуальними для підприємств у секторах металургії, машинобудування та хімічної промисловості, у той час як у будівельній галузі спостерігається підвищений ступінь пасивності в цьому плані;

- причини зниження витрат на інновації у 42% опитаних визначаються переважно фінансовими чинниками. Зокрема, це відбувається в контексті значного зростання цін на сировину, збільшення логістичних витрат та спостереження значного зниження попиту на продукцію. На тлі цих факторів підприємства виявляють необхідність економії, внаслідок чого витрати на інноваційну діяльність стають об'єктом скорочення;

- серед заходів, що можуть стимулювати інновації, варто зазначити довгострокові галузеві програми розвитку, впровадження фіскальних стимулів та поліпшення форматів взаємодії з інноваторами.

Загалом, дослідження показало, що умови воєнного часу мають значний вплив на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємств, що призводить до зниження їх потенціалу для розвитку та поставляє перед підприємствами серйозні виклики.

О. Михайлик у [16] зазначає, що у ситуації воєнного стану інвестиційно-

інноваційна діяльність підприємств може стати складною та ризикованою. Проте, навіть в таких обставинах інновації та інвестиції можуть бути вирішальними для збереження конкурентоспроможності та виживання підприємств. На рисунку 1.4 наведено напрямки інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств в умовах повномасштабного вторгнення.

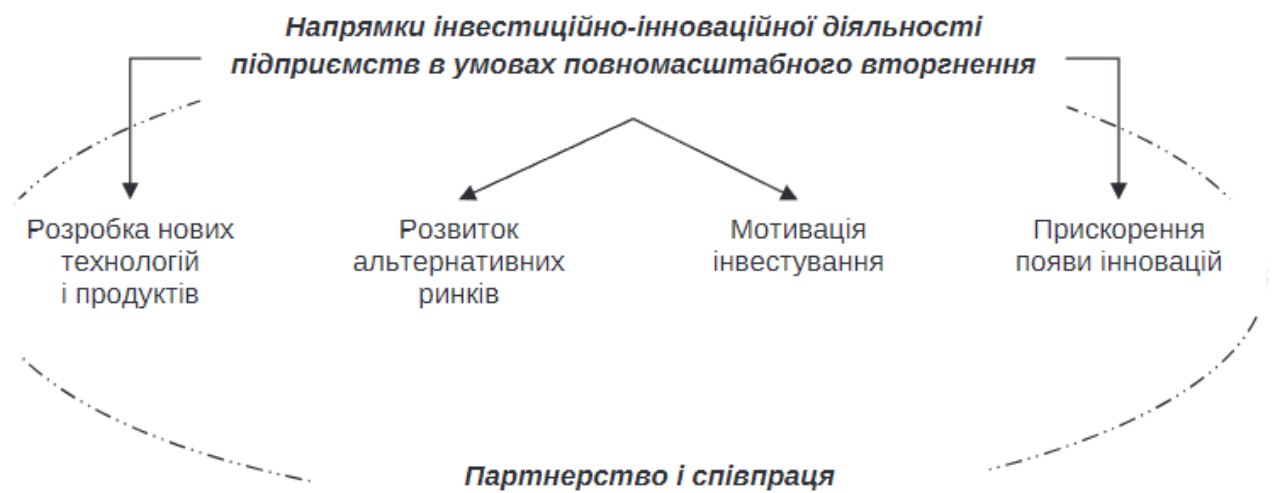


Рисунок 1.4 – Напрямки інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств в умовах повномасштабного вторгнення [16]

Розробка нових технологій та продуктів: у таких обставинах необхідно знаходити нові методи виробництва, продукції або послуг, які знайдуть своє застосування під час військових дій. Це можуть бути, наприклад, створення нових продуктів у сфері харчування, медичного обладнання або захисного спорядження для потреб військових.

Прискорення появи інновацій: у період воєнних дій, доцільною є прискорена розробка інновацій, призначених для задоволення потреб ринку та забезпечення національної безпеки. Це може включати розробку нових концепцій, вдосконалення виробничих процесів або впровадження передових технологій.

Мотивація інвестування: в умовах воєнного стану це завдання виявляється досить складним через нестабільність політичної і економічної ситуації. Однак підприємства можуть спробувати залучити інвесторів,

пояснюючи потенційні переваги від інвестицій у розробку нових продуктів або технологій, які стануть актуальними після військових подій.

Розвиток альтернативних ринків: в умовах воєнного конфлікту підприємства можуть стикатися зі зменшенням попиту на їхню продукцію внаслідок економічної нестабільності та обмежених фінансових ресурсів у споживачів. Отже, компанії можуть розглядати можливості розвитку альтернативних ринків шляхом експорту своєї продукції на інші ринки або пошуку нових замовлень для компенсації зниження попиту.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу можна зазначити, що інновації в сучасному суспільстві та бізнесі відіграють важливу роль у досягненні конкурентних переваг та стимулюванні економічного зростання. Розуміння сутності та класифікація інновацій є ключовими аспектами для успішного впровадження новаторських ідей та підвищення ефективності діяльності підприємств. Тому важливо продовжувати розвивати та поглиблювати знання в області інновацій, щоб забезпечити стабільний розвиток економіки та суспільства в цілому.

Аспекти та механізми управління інноваціями на підприємстві відображають важливі елементи успішної стратегії розвитку. Розробка цілісної системи управління інноваціями, її ефективне впровадження та постійне вдосконалення дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, створювати та впроваджувати нові ідеї, продукти та процеси, що сприяє їхньому успішному функціонуванню та зміцненню позицій на ринку. Це також сприяє створенню сприятливих умов для інноваційного розвитку та підвищенню конкурентоспроможності національної та глобальної економіки. Таким чином, розуміння та впровадження цих аспектів є важливим етапом у розвитку сучасного бізнесу та економіки загалом.

У контексті сучасного підприємництва, успішність на ринку визначається не лише якістю товарів чи послуг, але й ефективністю стратегій управління інноваційним розвитком. Зміни в зовнішньому середовищі, в тому

числі економічні кризи чи воєнні конфлікти, вимагають від підприємств постійного пошуку нововведень та ефективних стратегій реагування. А у контексті воєнного стану, де загрози для бізнесу можуть бути особливо серйозними, стратегічний розвиток впровадження інновацій стає надзвичайно важливим. Підприємства повинні активно працювати над створенням і впровадженням нових технологій, продуктів та послуг, що дозволить їм не лише вижити в умовах нестабільності, але й зберегти конкурентоспроможність і, можливо, знайти нові можливості розвитку.

Ефективний стратегічний розвиток у цих умовах вимагає ясного розуміння сутності інноваційного процесу, визначення конкретних напрямків інноваційного розвитку, а також створення ефективної системи управління. Розумне поєднання цих елементів дозволить підприємствам успішно протистояти викликам, які ставлять перед ними навіть найскладніші умови. Таким чином, відправною точкою для підприємств у воєнний час є розробка і реалізація ефективної стратегії інноваційного розвитку, яка дозволить їм адаптуватися до змін, виживати в умовах нестабільності та зберігати свою конкурентоспроможність.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Кернел-Трейд» є провідною компанією Групи Кернел в Україні. Компанія створена в 1995 р. та спеціалізується на вирощуванні, переробці та експорті зернових культур та виробництві і продажу соняшникової олії. Основні напрямки діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» включають вирощування сільськогосподарських культур на власних земельних площах, переробку сировини на власних заводах з наступною реалізацією продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також експорт продукції в більш ніж 60 країн світу.

До повномасштабного вторгнення компанія щороку експортувала приблизно 5 млн т пшениці, ячменю, кукурудзи, сої та ріпаку. Логістика здійснювалась через власні портові термінали. У 2021 році компанія експортувала 9,2 млн т зернових та олійних культур. Найбільшими ринками збуту були Китай, Єгипет і Нідерланди. Однак зупинка чорноморських портів у 2022 р. призвела до значних погіршень у кількості експорту.

Наразі ситуація з експортом покращилась та ТОВ «Кернел-Трейд» продовжує експортувати рафіновану олію в 59 країн світу, 32 з яких – олію з власним брендом. Наразі ключові регіони для компанії це Азія, Північна Африка, Близький Схід, Європейський Союз та Америка [22].

Головний елеваторний сайт країни [23] повідомляє, що ТОВ «Кернел-Трейд» як провідний агроекспортер країни, продовжує вкладати кошти в розвиток морської логістики для українського агросектору. У 2024 р. компанія придбала нове судно, яке здатне експортувати понад 50 тис. т зернових. Тепер флот компанії налічує вже три судна, які сумарно можуть експортувати близько 100 тис. т зернових і 20 тис. т соняшникової олії за місяць.

Історія ТОВ «Кернел-Трейд» наведено на рисунку 2.1.

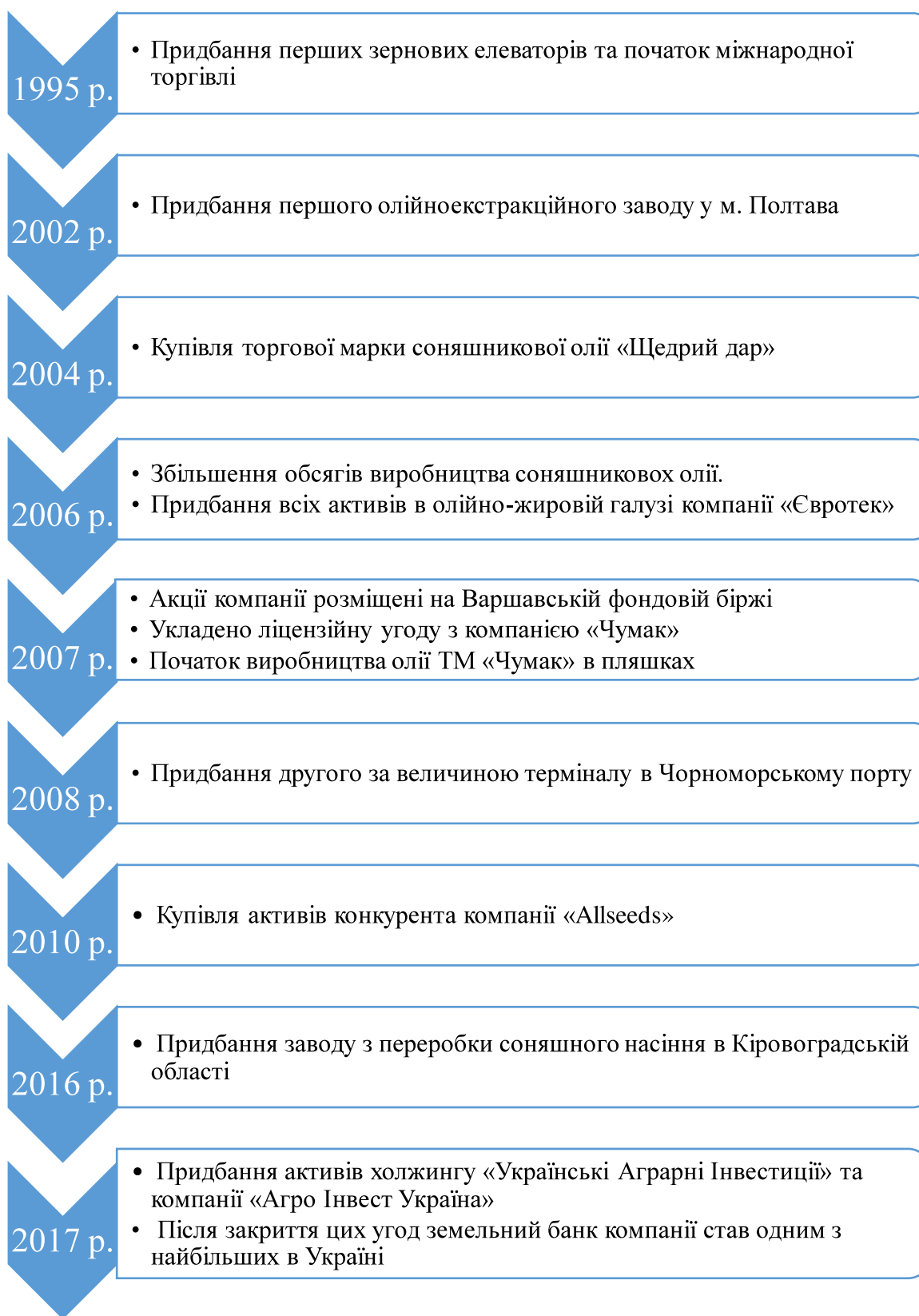


Рисунок 2.1 – Історія ТОВ «Кернел-Трейд»

У таблиці 2.1 наведено організацію менеджменту у ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ТОВ «Кернел-Трейд» [22]

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей.
Бачення	Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.
Цінності	<p>1. Фінансова стабільність: Стратегічний системний менеджмент Синергія бізнес-напрямів Ефективне управління активами і ресурсами Зміни і інновації</p> <p>2. Стійка ділова репутація: Прозорість і чесність Відповідальне лідерство Дотримання законів і правил Сталий розвиток і соціальна відповідальність</p> <p>3. Професійна команда лідерів: Партнерство і єдність цілей Залученість як внутрішнє підприємництво Взаємоповага і довіра</p>
Цілі	<p>1. Економічна: В 2024 р. збільшити прибутковість підприємства на 20% порівняно з минулим роком, шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження новітніх технологій та постійного вдосконаленні процесів.</p> <p>2. Екологічна: До кінця 2024 р. знизити рівень викиду парникових газів до 40%, мінімізувати відходи шляхом переробки та максимізувати енергоефективність.</p>
Діяльність	<p>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</p> <p>10.41 Виробництво олії та тваринних жирів</p> <p>16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону</p> <p>20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції</p> <p>35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи</p> <p>46.23 Оптова торгівля живими тваринами</p> <p>46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами</p> <p>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами</p> <p>46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами</p> <p>46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами</p> <p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p> <p>71.11 Діяльність у сфері архітектури</p> <p>77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування</p> <p>78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами</p>

Компанія володіє гарною репутацією та досягає успіху у своєму сегменті ринку, задовольняючи потреби споживачів як в Україні, так і за кордоном. Вона розвинула власну систему збуту і тісно співпрацює з численними компаніями за межами країни. На сьогодні компанія має повний цикл виробництва. Продукція продається під такими торговими марками, як «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi», «Любонька».

Бізнес-модель компанії включає в себе вісім ключових підрозділів, які схематично показані на рисунку 2.2, а детальна характеристика наведена у таблиці 2.2.

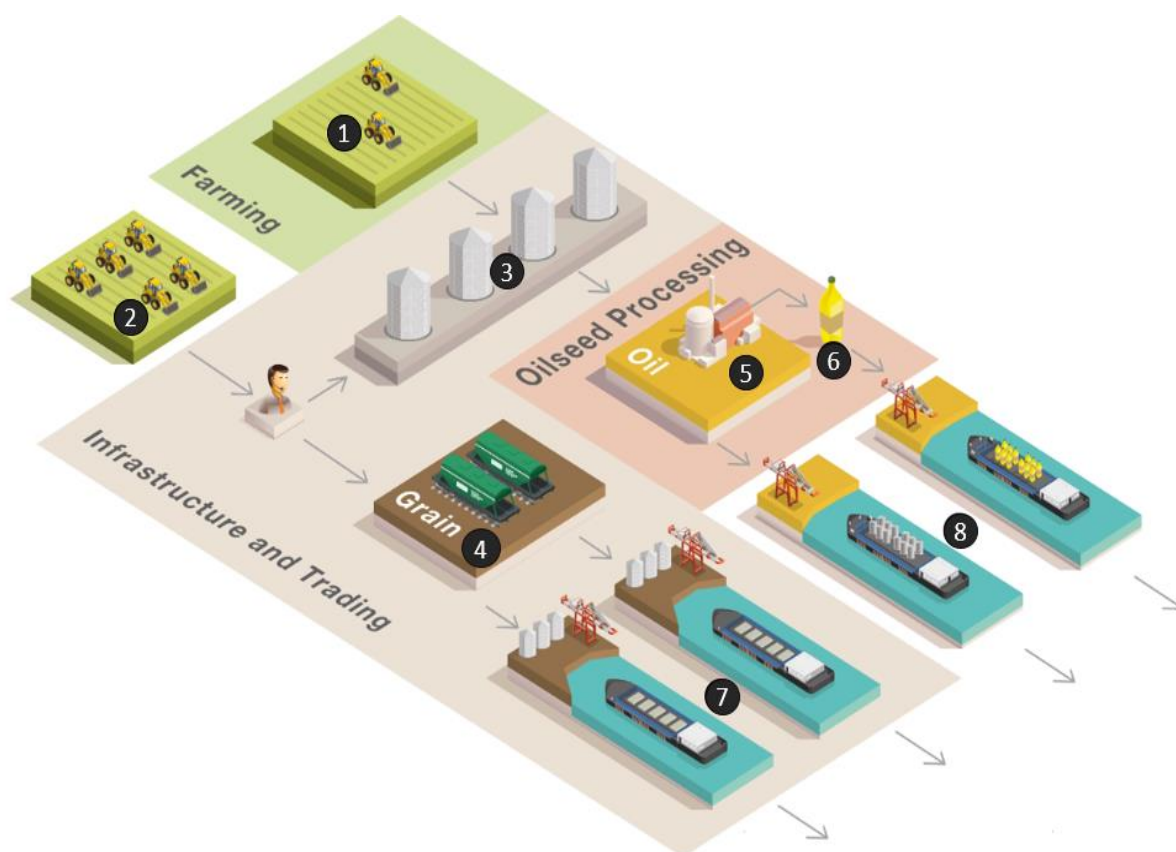


Рисунок 2.2 – Бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд»

Таблиця 2.2 – Характеристика ключових підрозділів бізнес-моделі ТОВ «Кернел-Трейд»

Назва	Характеристика
1. Агробізнес	Компанія обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні. Стратегічні культури – кукурудза, пшениця, соняшник, соя
2. Закупівля зернових і олійних культур	ТОВ «Кернел-Трейд» має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур у регіоні. На засадах стратегічного партнерства компанія співпрацює з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції
3. Елеватори	Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного агробізнесом врожаю та закупленого товару
4. Експорт зернових	ТОВ «Кернел-Трейд» є надійною ланкою між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Близько 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, інші 20% – у Східну Азію та на південь Африки. Логістика зернових повністю контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка компанії в українському експорті зернових становить близько 9%
5. Заводи з переробки олійних культур	Заводи ТОВ «Кернел-Трейд» – найсучасніші підприємства, здатні переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання та європейські стандарти управління якістю, охорони праці й екології забезпечують відповідність виробництва найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн т насіння соняшника на рік
6. Бутильована соняшникова олія	Компанія забезпечує бутильованою олією внутрішній ринок та експортує олію наливом і фасовану до понад 60 країн світу
7. Портові термінали	Портові термінали компанії замикають інфраструктурну ланку руху товару з поля на вантажні судна, забезпечуючи оперативність і якість експортної логістики. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн т на рік
8. Експорт олії	ТОВ «Кернел-Трейд», провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, охоплює 8% світового та близько 30% українського ринків

ТОВ «Кернел-Трейд» включає в себе ряд підприємств та структурних підрозділів, які наведено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура підрозділів ТОВ «Кернел-Трейд»

Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд» наведена на рисунку 2.4.

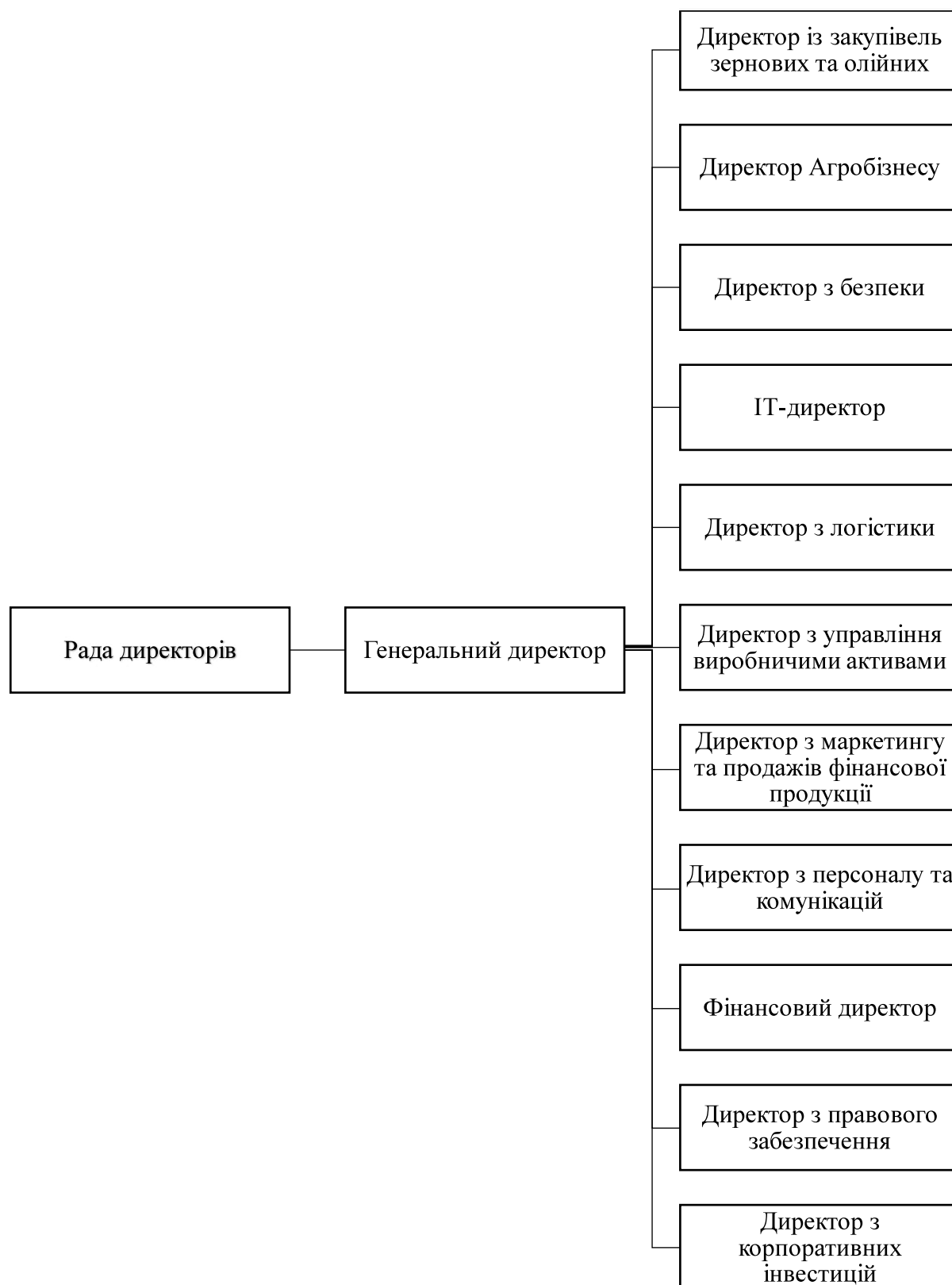


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

2.2 Аналіз функціонування підприємства в умовах конкуренції

2.2.1 Зовнішній аналіз конкурентних умов функціонування ТОВ «Кернел-Трейд»

До основних методів оцінювання впливу факторів макросередовища, визначеними як закордонними, так і вітчизняними дослідниками, відносять PEST-аналіз. Цей метод спрямований на виявлення впливу політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів зовнішнього середовища.

Мета PEST-аналізу визначається як моніторинг змін макросередовища за чотирма найбільш значущими напрямками і виявлення невідконтрольних тенденцій та подій, що здійснюють вплив на розвиток внутрішнього середовища та прийняття стратегічних рішень [18]. У таблиці 2.3 наведено PEST-аналіз факторів, які впливають на ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що мають вплив на діяльність ТОВ «Кернел-Трейд»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Ліцензування	гарантує високу якість продукції	+5	0,3	+1,5
Війна	зниження кількості виробництва продукції	-4	0,4	-1,6
Політична стабільність	нестабільність у політиці створює невизначеність і ризики для бізнесу	-3	0,3	-0,9
Σ			1	-1
Економічні фактори				
Економічна стабільність та споживча активність	економічна криза у країні	-2	0,3	-0,6
Зміни цін на сировину	підвищення цін на сировину	-1	0,3	-0,3
Імпорт та експорт олії	компанія провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії	+4	0,6	+2,4
Σ			1	+1,5

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Соціокультурні фактори				
Зміни в споживчому попиті та уподобаннях споживачів	попит на соняшникову олію наявний	+4	0,6	+2,4
Демографічні зміни, які впливають на розмір цільової аудиторії	стрімке демографічне зростання у світі	+3	0,4	+1,2
Σ			1	+3,6
Технологічні фактори				
Використання сучасних технологій у виробництві	високий рівень автоматизації виробництва	+3	0,5	+1,5
Інновації в області обробки та пакуванні олії	конкуренція в галузі вимагає постійного інноваційного розвитку	+2	0,5	+1
Σ			1	+2,5
Σ P, E, S, T				+8,6
Примітка: Фактори оцінюються в діапазоні від -5 до +5, де +5 – позитивний вплив, а -5 – негативний.				

Візуалізація PEST-аналізу факторів впливу наведено на рисунку 2.5.

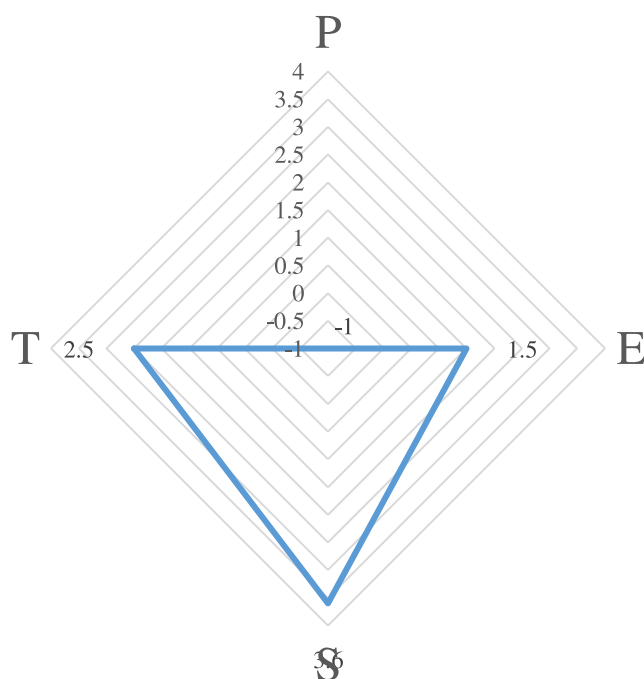


Рисунок 2.5 – Візуалізація PEST-аналізу факторів, які впливають на діяльність ТОВ «Кернел-Трейд»

Проаналізувавши результати PEST-аналізу, бачимо:

1. Серед політичних факторів найбільший позитивний вплив має ліцензування в сфері виробництва та продажу олії, включаючи стандарти якості і безпеки, тим самим гарантуючи високу якість продукції «Кернел» – оцінка +5, зважена оцінка +1,5. Найбільш негативний вплив має фактор війни, через зниження кількості виробництва продукції – оцінка -4, зважена оцінка -1,6.

2. Серед економічних факторів найбільший негативний вплив має економічна стабільність та споживча активність через економічну кризу у країні – зважена оцінка -0,6. Найбільший позитивний вплив має імпорт та експорт олії, так як ТОВ «Кернел-Трейд» – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії – зважена оцінка +2,4.

3. Серед соціокультурних факторів найбільший позитивний вплив має фактор «зміни в споживчому попиті та уподобаннях споживачів» завдяки наявному попиту на соняшкову олію – зважена оцінка +2,4.

4. Серед технологічних факторів найбільший позитивний вплив має використання сучасних технологій у виробництві, так як ТОВ «Кернел-Трейд» має високий рівень автоматизації виробництва – зважена оцінка +1,5.

Наступним основним методом, за допомогою якого можна ефективно оцінити загальний стан підприємства, є SWOT-аналіз. Він використовується як інструмент, що не лише дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища, але й допомагає виявити, об'єднати та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей з можливостями зовнішнього середовища. Залежно від ступеня відповідності окремих чинників робиться висновок про те, в якому напрямку підприємство має розвивати свою стратегію [19]. У таблиці 2.4 наведено SWOT-матриця факторів, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця факторів, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (Opportunities) - Розширення асортименту продукції - Розвиток експорту	Потенційні зовнішні загрози (Threats) - Зміни в законодавстві - Зміни цін на сировину - Зростання конкуренції
Потенційні внутрішні сильні сторони (Strengths) - Висока якість продукції - Технологічний лідер - Присутність на міжнародному ринку	Поле С і М - Інвестування в нові технології та інновації, допоможе компанії створювати нові продукти або покращувати існуючі - Компанія вже присутня на багатьох ринках, це створює можливість для подальшого розширення в нові регіони та країни, де є потенціал для зростання попиту на її продукцію	Поле С і З - Висока якість продукції може бути конкурентною перевагою - Завдяки своїм інноваціям та технологічному розвитку, компанія може швидше адаптуватися до змін на ринку
Потенційні внутрішні слабкості (Weaknesses) - Залежність від сировини - Високі витрати на дослідження та розвиток - Конкуренція на ринку	Поле С і М - Високі витрати на дослідження та розвиток призводить до розширення асортименту, а це привертає нових споживачів - Подолати конкуренцію можливо додаючи нові унікальні товари, тобто розширенням асортименту	Поле С і З - Для вирішення проблем із сировиною, розглянути можливості диверсифікації постачальників - Завдяки дослідженням та розвитку, підтримувати конкурентні позиції на ринку

Іншим розповсюдженим підходом до оцінки конкурентоспроможності є метод Портера. У 1979 р. Майкл Портер з Гарвардської школи розробив модель оцінки конкурентних переваг під назвою «П'ять сил Портера». Ця методика виділяє п'ять сил, що визначають рівень конкуренції та конкурентних переваг підприємства, тобто привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі в цьому контексті стосується її здатності забезпечувати достатню рентабельність. Галузь вважається «непривабливою», коли поєднання сил знижує рентабельність, а «найбільш непривабливішою» є та, яка наближається до досконалої конкуренції.

Майкл Е. Портер називає ці сили (нові гравці, влада постачальників, влада покупців, продукти заміни, влада постачальників, конкурентна боротьба) «мікросередовищем», протиставляючи їм фактори, які входять до поняття «макросередовище». Макросередовище складається з сил, що впливають на здатність компанії обслуговувати своїх клієнтів і отримувати прибуток. Зміни в будь-якій із сил «мікросередовища» зазвичай змушують компанію переглянути своє місце в галузі та на ринку. Однак привабливість галузі не гарантує, що всі компанії в ній отримуватимуть однаковий прибуток. Компанії повинні використовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток, вищий за середній по галузі.

Згідно з Портером, модель «п'яти сил» слід використовувати лише для аналізу галузі в цілому, а не для груп галузей чи окремих частин однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна провести щонайменше один аналіз «п'яти сил» для цієї галузі. Для диверсифікованих компаній основне фундаментальне питання корпоративної стратегії полягає у виборі галузей (напрямків бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку бізнесу має проводитися свій специфічний для галузі аналіз «п'яти сил» [20].

На рисунку 2.6 представлена модель Портера з аналізом п'яти сил підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».

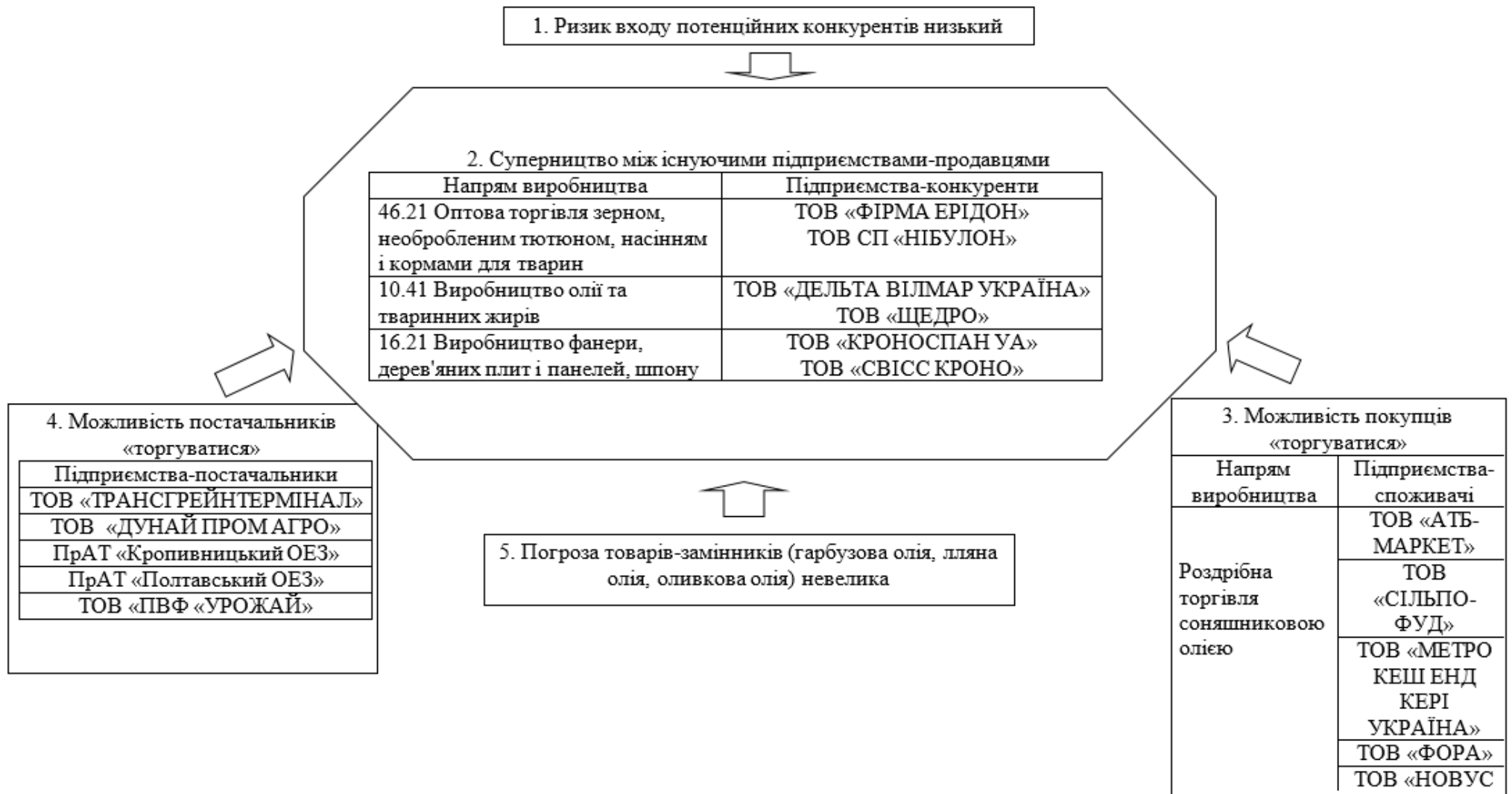


Рисунок 2.6 – Модель п'яти конкурентних сил ТОВ «Кернел-Трейд»

З рисунку 2.6 спостерігаємо, що конкуруючими організаціями за основною діяльністю аналізованого підприємства, є ТОВ «Фірма Ерідон» і ТОВ СП «Нібулон». Через це вважаємо, що доцільно оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Кернел-Трейд» саме з цими двома підприємствами. Фактори успіху та оцінки за ними для кожної компанії наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів-підприємств у галузі оптової торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Кернел-Трейд»		ТОВ «Фірма Ерідон»		ТОВ СП «Нібулон»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Знання ринку і галузі	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Якісна продукція	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Логістика та постачання	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Маркетинг і брендування	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8
Інновації	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Стратегічне планування	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Фінансове управління	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Разом	1	4,2		2,65		4	
Примітка: Фактори оцінюються в діапазоні від 0 до 5, де 5 – максимальна оцінка, а 0 – мінімальна.							

Результати оцінювання дають можливість побачити, що ТОВ «Кернел-Трейд» має найвищу загальну оцінку конкурентоспроможності (4,2), що може свідчити про сильну конкурентоспроможність на ринку. У той же час ТОВ СП «НІБУЛОН» також має досить високу загальну оцінку (4), що вказує на сильну конкурентоспроможність, але трохи нижчу, ніж у ТОВ «Кернел-Трейд»; і ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» має найнижчу загальну оцінку (2,65), що може свідчити про слабку конкурентоспроможність порівняно з іншими двома компаніями.

Візуалізацію результатів оцінки конкурентоспроможності трьох основних конкурентів-підприємств у галузі оптової торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин наведено на рисунку 2.7.

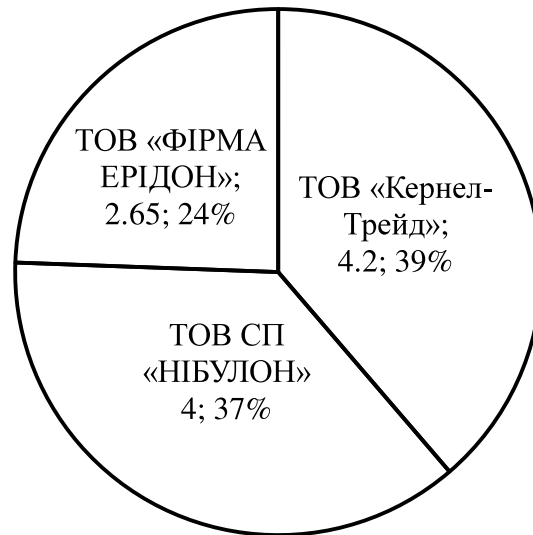


Рисунок 2.7 – Візуалізація результатів оцінки конкурентоспроможності трьох основних конкурентів-підприємств у галузі оптової торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

2.2.2 Внутрішній аналіз конкурентних умов функціонування ТОВ «Кернел-Трейд»

Задля визначення стратегічної позиції кожного виду економічної діяльності та на основі цього аналізу вибрати оптимальну необхідно побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – BCG). Матриця BCG, створена Брюсом Д. Хендерсоном, засновником Бостонської консалтингової групи у 1960-х роках, використовується для аналізу актуальності продуктів компанії на ринку. Вона враховує темпи зростання ринку і частку ринку, яку займають продукти компанії. Ця матриця відображає окремі характеристики портфельних стратегій за показниками

«темп зростання ринку» та «відносна частка на ринку» і застосовується для зіставлення стратегічних зон господарювання. Темпи зростання ринку вважаються високими при зростанні галузі на 50% і більше. Відносна частка ринку обчислюється діленням частки ринку певної галузі на частку ринку найбільшого конкурента. Значення відносної частки ринку, що дорівнює одиниці, розділяє ринкових лідерів від послідовників [21].

Підприємство спеціалізується на виробництві та експорті соняшникової олії. У таблиці 2.6 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству, що аналізується, і основному конкуренту за кожним видом продукції.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, млн. грн.		Темп росту ринку	Частка ринку у 2023 р., %	
		2022 р.	2023 р.		ТОВ «Кернел-Трейд»	ТОВ «Дельта Вілмар Україна»
1.	Соняшникова олія холодного пресування	7852	7203	0,92	40	15
2.	Соняшникова олія холодної рафінації	8125	7914	0,97	38	18
3.	Соняшникова олія збагачена вітамінами	2159	1572	0,73	65	7
4.	Оливкова олія	3350	3146	0,94	30	21
5.	Нерафінована соняшникова олія	3008	2800	0,93	35	19
6.	Овочева консервація	2637	2305	0,87	15	6
7.	Сільськогосподарська продукція	15254	12564	0,82	35	11
8.	Експорт олійних культур	22753	15742	0,69	42	13
9.	Експорт зерна	20647	14677	0,71	45	12
	Всього	85791	67925	0,79		

Матрицю БКГ, згідно отриманих даних, наведено на рисунку 2.8.

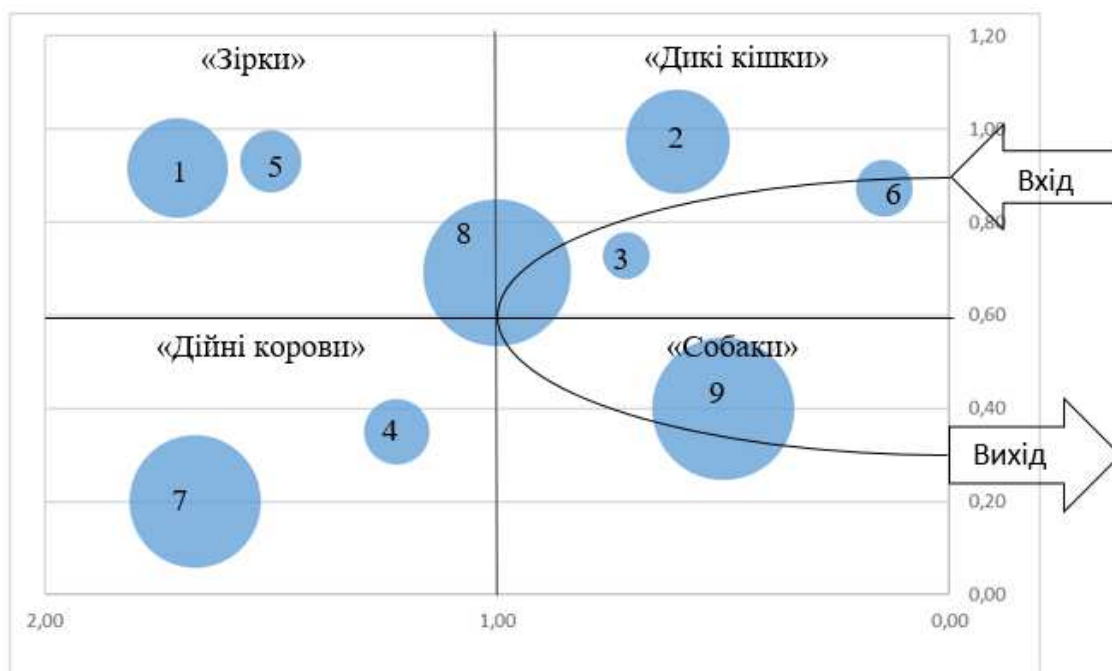


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ по основним напрямкам діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Примітка: 1 – соняшникова олія холодного пресування; 2 – соняшникова олія холодної рафінації; 3 – соняшникова олія збагачена вітамінами; 4 – оливкова олія; 5 – нерафінована соняшникова олія; 6 – овочева консервація; 7 – сільськогосподарська продукція; 8 – експорт олійних культур; 9 – експорт зерна.

У таблиці 2.7 показано, які напрямки діяльності підприємства відносяться до яких сегментів матриці, а також характеристика та рекомендовану стратегію для кожного сегменту.

Таблиця 2.7 – Результати матриці БКГ ТОВ «Кернел-Трейд»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	2, 3, 6	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
«Зірки»	1, 5, 8	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	4, 7	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	9	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат
Примітка: 1 – соняшникова олія холодного пресування; 2 – соняшникова олія холодної рафінації; 3 – соняшникова олія збагачена вітамінами; 4 – оливкова олія; 5 – нерафінована соняшникова олія; 6 – овочева консервація; 7 – сільськогосподарська продукція; 8 – експорт олійних культур; 9 – експорт зерна.			

Таблиця 2.8 – Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» за методом ефективності на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р.	2023р.	Бал
1	2	3	4	5
$KCO = 0,15*5 + 0,29*13,5 + 0,23*9,2 + 0,33*10 = 10,08$				
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*5 + 0,19*5 + 0,4*5 + 0,1*5 = 5$				
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,759	0,778	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	30,519	29,072	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	0,31	0,28	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	93691	83074	5
2. Фінансове положення організації (ФО) $FO = 0,29*15 + 0,2*15 + 0,36*15 + 0,15*5 = 13,5$				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,29	0,53	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,417	1,17	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,072	0,285	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	1,443	1,318	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $EZ = 0,37*5 + 0,29*15 + 0,21*5 + 0,13*15 = 9,2$				

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\frac{\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)}{\Phi.2.2000}$	0,181	0,136	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\frac{\Phi.1.(1103+1104)}{\Phi.2.2000}$	0,096	0,061	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,79	0,69	5
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\frac{\Phi.2.2150}{\Phi.2.2000}$	0,061	0,064	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	10
Примітка: максимальний бал – 15, мінімальний бал – 5				

Показник конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» дорівнює 10,08. Можемо зробити висновок, що підприємство, відпрацювавши в 2023 р. залишилось на тому ж рівні, що був у 2022 р. Незважаючи на це, було показано покращення у фінансовому положенні (зріс коефіцієнт автономії, платоспроможності та абсолютної ліквідності), що є позитивним сигналом про стабільність та платоспроможність. Ефективність виробничої діяльності залишилася стабільною, хоча деякі показники (рентабельність продукції, продуктивність праці, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей) знизилися. Покращилася ефективність збуту та просування продукції завдяки зниженню коефіцієнта затовареності готовою продукцією.

2.3 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

У таблиці 2.9 наведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за основними фінансовими показниками.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
				2022	2023	Абсолютне, (2023 – 2022)	Темп зростання (2023 / 2022*100)
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Вр	млн. грн.	67926	62057	-5869	91,4
Обсяг виробленої продукції		N	тис. л.	1045	796	-249	76,1
Середня ціна одиниці реалізованої продукції		Спр	грн. /л	65	78	13	120,0
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	млн. грн.	51611	48321	-3290	93,6
Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Фос	млн. грн.	5365	6084	719	113,4
Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Фоб	млн. грн.	47080	44950	-2130	95,5
Середня чисельність працівників		q	чол.	725	747	22	103,0
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1 / п.7	W	тис. грн. / чол.	93,7	83,1	-10,6	88,7
Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	п.2 / п.7	WN	од. / чол.	1,4	1,1	-0,3	73,9
Фондовіддача основних фондів	п.1 / п.5	f	грн. / грн.	12,66	10,2	-2,46	80,6
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1 / п.6	Коб	обертів	1,443	1,381	-0,062	95,7
Чистий прибуток	Ф.1, 2350	П	млн. грн.	5138	4373	-765	85,1
Рентабельність виробництва	п.12 / п.1	Rв	%	7,56	7,04	-0,52	-
Рентабельність продукції	п.12 / п.4	Rп	%	9,95	9,05	-0,9	-

В 2023 р. у порівнянні з 2022 р. виручка на підприємстві скоротилася на

8,6%. Це відбулося через зменшення обсягу виробленої продукції на 23,9%, що пов'язано з проведенням бойових дій на території України. При цьому спостерігається скорочення вартості основних виробничих фондів на 13,4%. Збільшення вартості оборотних коштів на 4,5% негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки відбувається "замороження" оборотних коштів. Фондовіддача зменшилась на 19,4%, це означає, що у 2022 р. на кожну гривню виручки від реалізації приходилось 12,66 грн, а в 2023 р. - 10,2 грн основних фондів. Коефіцієнт оборотності зменшився на 0,062 оберти. Зменшення виручки від реалізації призвело до зменшення річної продуктивності праці у вартісному вимірі на 11,3%, а скорочення обсягів виробництва також негативно вплинуло на річну продуктивність праці у натуральному вимірі і призвело до зменшення на 26,1%. В основі цих змін лежало збільшення чисельності персоналу на 3%. Чистий прибуток зменшився на 765 млн грн, це негативно відобразилось як на зменшенні рентабельності продукції (-0,9%), так і на зменшенні рентабельності виробництва (-0,52%).

У таблиці 2.10 наведено експрес-аналіз, а у таблиці 2.11 – горизонтальний аналіз структури балансу підприємства.

Таблиця 2.10 – Експрес-аналіз структури балансу ТОВ «Кернел-Трейд», млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи	5365	6084	113,40	10,23	11,92	1,69
Оборотні активи:	47080	44950	95,48	89,77	88,08	-1,69
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	3161	7446	235,56	6,03	14,59	8,56
дебіторська заборгованість	31475	30120	95,69	60,02	59,02	-1,00
матеріальні обігові кошти (запаси)	12444	7384	59,34	23,73	14,47	-9,26
інші обігові кошти	-	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	52445	51034	97,3	100	100	0

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Пасив						
Власний капітал:	15447	27514	178,12	29,45	53,91	24,5
статутний капітал	9379	17078	182,09	17,88	33,46	15,6
нерозподілений прибуток	6068	10416	171,65	11,57	20,41	8,8
Довгострокові зобов'язання	24,38	4,91	20,14	0,05	0,01	0,0
Поточні зобов'язання:	36973	23514	63,60	70,50	46,08	-24,4
кредиторська заборгованість	11278	5791	51,35	21,50	11,35	-10,2
короткострокові кредити	18211	1230	6,75	34,72	2,41	-32,3
інші короткострокові зобов'язання	7484	16494	220,39	14,27	32,32	18,0
БАЛАНС	52445	51034	97,3	100	100	0

Таблиця 2.11 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Кернел-Трейд», млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
Актив				
Необоротні активи	5365	6084	719	113,4
Оборотні активи:	47080	44950	-2130	95,5
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	3161	7446	4285	235,6
дебіторська заборгованість	31475	30120	-1355	95,7
матеріальні обігові кошти	12444	7384	-5060	59,3
інші обігові кошти	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
БАЛАНС	52445	51034	-1411	97,3
Пасив				
Власний капітал:	15447	27514	12067	178,1
уставний капітал	9379	17078	7699	182
нерозподілений прибуток	6068	10416	4348	172
Довгострокові зобов'язання	24,38	4,91	-19,47	20,1
Поточні зобов'язання:	36973	23514	-13459	63,6
кредиторська заборгованість	11278	5790,8	-5487,2	51
короткострокові кредити	18211	1230	-16981	6,8
інші короткострокові зобов'язання	7484	16494	9010	220,4
БАЛАНС	52445	51034	-1411	97,3

Збільшення необоротних активів на 13,4% свідчить про інвестиції в довгострокові активи. Оборотні активи підприємства зменшились на 4,5%, це пов'язано зі зниженням обсягів виробництва. Дебіторська та кредиторська заборгованості зменшились на 4,3% та 49% відповідно. Значне зростання

власного капіталу (178,1%) свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Збільшення грошових коштів і поточних фінансових інвестицій (235,6%) свідчить про підвищення ліквідності підприємства.

На підставі фінансової звітності ТОВ «Кернел-Трейд» [24] проведено аналіз платоспроможності (таблиця 2.12), ліквідності (таблиця 2.13), фінансової стійкості (таблиця 2.14), ділової активності (таблиця 2.15).

Таблиця 2.12 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,09	0,32	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,94	1,60	0,66
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	1,27	1,91	0,64

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2022 р. та 2023 р. є нижчими за оптимальне значення, хоча помітне його зростання у 2023 р. у порівнянні з 2022 р., це свідчить про поліпшення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання грошовими коштами та їх еквівалентами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує оптимальне значення в обидва роки, а його зростання вказує на поліпшення фінансового стану, що забезпечує більш надійне покриття поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів, без урахування запасів.

Коефіцієнт покриття значно перевищує оптимальне значення, що

свідчить про здатність компанії повністю покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Зростання цього показника вказує на ще більше зміцнення фінансової стійкості.

Таблиця 2.13 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	3161	7446	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	22119	2807	-18958	4639
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	31475	30120	2. Пасиви короткострокові (П2)	14855	20708	16620	9412
3. Низьколіквідні активи (A3)	12444	7384	3. Пасиви довгострокові (П3)	24,38	4,91	12420	7379
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	5365	6084	4. Пасиви постійні (П4)	15447	27514	-10082	-21430
Баланс	52445	51034	Баланс	52445	51034	0	0

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4$$

Згідно таблиці 2.13 $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$, отже умови абсолютної ліквідності витримані.

Таблиця 2.14 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,29	0,54	0,24
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,51	-0,04	0,47
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,81	0,27	-0,54

Збільшення коефіцієнта фінансової незалежності з 0,29 до 0,54 свідчить про підвищення частки власного капіталу у загальній структурі капіталу підприємства. Це означає, що підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивним показником його фінансової стабільності. Такий самий висновок можемо зробити після розгляду коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, оскільки показник покращився. Зниження коефіцієнта забезпеченості запасів власним капіталом з 0,81 до 0,27 вказує на те, що підприємство меншою мірою використовує власний капітал для фінансування запасів. Це пов'язано зі зниженням кількості виробленої продукції через проведення військових дій на території України.

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Валовий прибуток, млн грн	Тп	16315	13736	-2579	84,19
Виручка від реалізації, млн грн	Тв	67925	62057	-5868	91,36
Величина активів, млн грн	Та	52445	51034	-1411	97,31

Згідно таблиці 2.14 $100\% > 97,31\%$ (Та) $> 91,36\%$ (Тв) $> 84,19\%$ (Тп), отже «золоте правило господарювання» не дотримується.

Зниження валового прибутку свідчить про значне зниження рентабельності. Це може бути пов'язане з підвищенням собівартості продукції, що є типовим для воєнних умов через зростання цін на сировину, логістичні проблеми, руйнування інфраструктури і нестачу робочої сили. Зменшення виручки від реалізації може бути спричинене скороченням попиту, труднощами з реалізацією продукції, втратою ринків збуту і загальним зниженням економічної активності через війну. Зменшення величини активів є відносно невеликим порівняно з іншими показниками, але свідчить про втрату або знецінення активів, що може бути наслідком пошкоджень та втрат активів.

У таблиці 2.16 наведено розрахунок показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.16 – Показники рентабельності ТОВ «Кернел-Трейд»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	23,834	28,427	4,593
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	21,200	11,713	-9,487

Кінець таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	9,910	7,240	-2,669
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	9,797	8,569	-1,229
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	42,336	19,039	-23,297
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	17,676	22,273	4,597
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	121,89 7	86,104	-35,792
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	13,891	11,654	-2,237
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	24,019	22,135	-1,884
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	7,565	7,047	-0,518
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	17,492	13,308	-4,183

Позитивні зміни показників рентабельності продукції та залученого капіталу свідчать про покращення ефективності виробництва та використання позикових коштів. Значне зниження рентабельності операційної діяльності, звичайної діяльності, активів, власного капіталу та інших показників вказує на загальне погіршення фінансової ефективності підприємства.

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу, можна дійти висновку, що війна суттєво вплинула на діяльність підприємства, знизивши його прибутковість та ефективність. Зростання витрат, втрата ринків збуту та інші негативні наслідки війни спричинили зменшення рентабельності. Цей вплив проявляється у зменшенні виручки, зниженні рентабельності, зменшенні активів і змінах у структурі зобов'язань. Незважаючи на це, підприємство зуміло зберегти значну частину своїх активів і власного

капіталу, що може свідчити про стійкість і можливість адаптації до нових умов.

Аналіз організації менеджменту та конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» показав високу ефективність управління, що забезпечується чітко визначеною місією, баченням та цінностями компанії. Підприємство прагне стати лідером глобального агробізнесу, підвищуючи свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Фінансове положення підприємства значно покращилося: зріс коефіцієнт автономії, платоспроможності та абсолютної ліквідності, що свідчить про стабільність та надійність компанії. Показники ефективності збуту також показали позитивну динаміку.

PEST-аналіз показує, що ТОВ «Кернел-Трейд» має високий потенціал для розвитку завдяки позитивним впливам економічних, соціокультурних та технологічних факторів, хоча політичні умови створюють певні виклики для стабільності підприємства.

SWOT-аналіз вказує на значні внутрішні сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції та технологічне лідерство, а також наявність зовнішніх загроз, зокрема зміни в законодавстві та зростання конкуренції. Підприємство активно працює над зниженням цих ризиків через інвестування в нові технології та інновації. Загалом, ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє високу ефективність управління та конкурентоспроможність, що створює значні можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Результати матриці БКГ для ТОВ «Кернел-Трейд» дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо стратегій управління різними групами продуктів. Для забезпечення ефективного управління асортиментом продукції ТОВ «Кернел-Трейд» слід чітко дотримуватися рекомендацій, що відповідають кожному сегменту матриці БКГ. Інтенсифікація маркетингових зусиль та активне просування нових продуктів, підтримка та розвиток лідерів ринку, оптимізація зрілих продуктів та своєчасне виведення нежиттєздатних

товарів допоможуть компанії максимізувати прибутковість та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Згідно проведеного фінансового аналізу ТОВ «Кернел-Трейд» у 2023 р. виручка підприємства знизилася на 8,6% порівняно з 2022 р., насамперед через скорочення обсягів виробництва на 23,9% через військові дії в Україні. Середня ціна реалізації за одиницю зросла на 20%. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 6,4%. Необоротні активи зросли на 13,4%, що свідчить про вкладення в довгострокові активи. Оборотні активи зменшилися на 4,5%, відображаючи нижчий рівень виробництва. Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився з 0,29 до 0,54, що вказує на зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Загалом, ТОВ «Кернел-Трейд» зіткнулося з труднощами у 2023 р. через геополітичні фактори, що впливають на виробництво та доходи. Проте компанія продемонструвала стійкість завдяки покращенню ліквідності, зміцненню фінансової стабільності та збільшенню власного капіталу. Незважаючи на зниження показників прибутковості, стратегічне управління фінансами допомогло зменшити ризики та зберегти операційну стабільність у несприятливих умовах.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙ У ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1 Обґрунтування інноваційного проєкту для розширення асортименту та покращення конкурентоспроможності

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Кернел-Трейд», підприємству рекомендовано створити новий продукт для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку соняшnikової олії. Підприємству запропоновано такий інноваційний продукт, як соняшnikова олія зі спеціями.

Проаналізувавши ринок українських виробників цієї сфери, ми не побачили виготовлення такого продукту у великих підприємств, саме тому його немає в легкому доступі у магазинах. Було вирішено, що така інновація зможе підвищити ефективність діяльності цього підприємства, бо даний продукт буде користуватися попитом серед домогосподарок, закладів громадського харчування та взагалі людей, які люблять готувати. Ілюстрація використання інноваційного товару наведена на рисунку 3.2. Приблизний дизайн нового продукту показано на рисунку 3.1.

На етикетці збережено основний стиль бренду соняшnikової олії «Щедрий дар», який розливається на заводах ТОВ «Кернел-Трейд». Було введено новий колір та зображення спецій, щоб споживачам було одразу зрозуміло, що перед ними не звичайна соняшnikова олія. Лінійка продукції буде складатися з олії із додаванням таких спецій: сушений часник, паприка, подрібнена зелень кропу та петрушки, мелений перець чилі.

Щодо виробництва, то було запропоновано додавати спеції на кінцевому етапі, а саме перед фасуванням. Детальний опис етапів виробництва наведено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.1 – Дизайн
пляшки нового продукту

Рисунок 3.2 – Варіанти застосування продукту

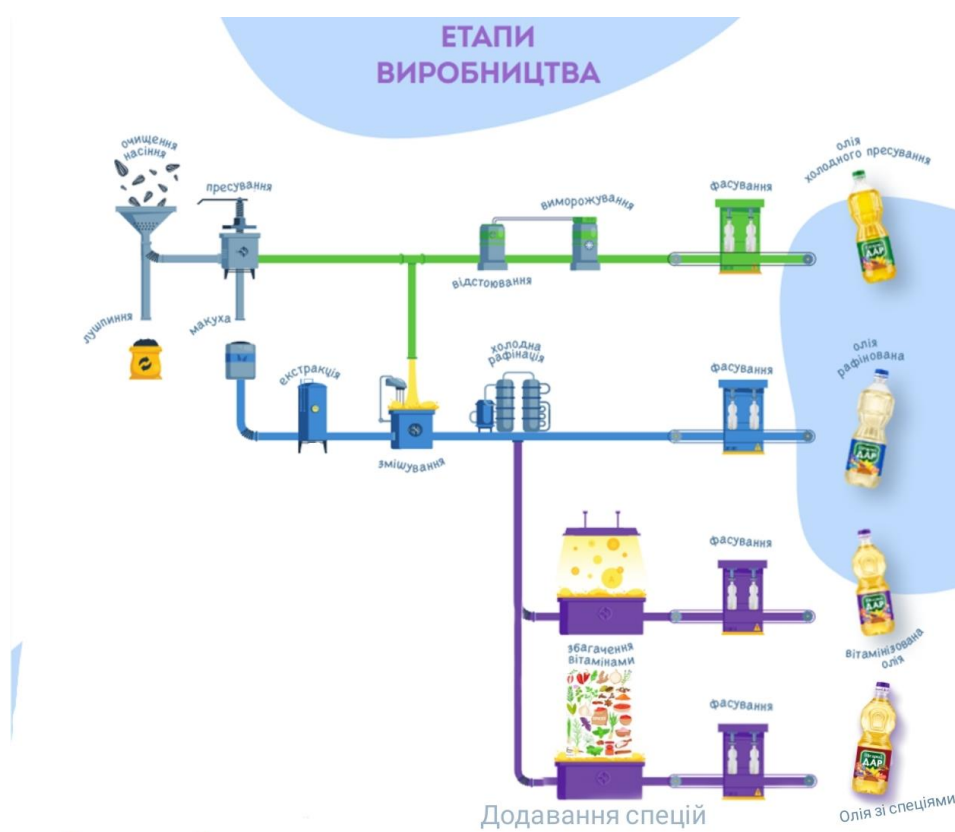


Рисунок 3.3 – Етапи виробництва

На першому етапі складемо календарний план розвитку і впровадження етапів розширення асортименту завдяки інноваціям у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом.

Таблиця 3.1 – Календарний план розширення асортименту завдяки інноваціям

№	Етап	Січень 2025	Лютий 2025	Березень 2025	Квітень 2025	Травень 2025	Червень 2025	Липень 2025	Серпень 2025	Вересень 2025	Жовтень 2025	Листопад 2025	Грудень 2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Розробка технології виготовлення соняшникової олії зі спеціями	X	X															
2	Проведення переговорів та укладення договору з постачальниками спецій		X															
3	Ремонт і переобладнання старого цеху для виготовлення соняшникової олії зі спеціями			X	X	X	X											
4	Будівництво складу сировини і складу готової продукції					X	X	X										
5	Закупівля технологічного обладнання кампанії «Farmet» і монтаж конвеєрної лінії ЛТ-27-500							X	X									
6	Навчання персоналу						X	X	X	X	X							
7	Закупівля сировини											X						
8	Замовлення рекламної кампанії і формування ринків збуту											X						
9	Сертифікація виробництва												X					
10	Вихід на заплановані потужності													X	X	X	X	X

3.2 Впровадження інноваційного проекту з розширення асортименту соняшникової олії зі спеціями

На другому етапі розрахуємо суму інвестицій, які необхідні ТОВ «Кернел-Трейд» для виготовлення соняшникової олії зі спеціями. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалого розширення лінійки продукції, наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для вдалого розширення лінійки продукції, млн. грн

Види робіт	Сума
Розробка технології виготовлення соняшникової олії зі спеціями	320
Проведення переговорів та укладення договору з постачальниками спецій	500
Ремонт і переобладнання старого цеху для виготовлення соняшникової олії зі спеціями	1 700
Будівництво складу сировини і складу готової продукції	2 250
Закупівля технологічного обладнання компанії «Farmet» і монтаж конвеєрної лінії ЛТ-27-500	11 730
Навчання персоналу	1 500
Закупівля сировини	1 270
Замовлення рекламної кампанії і формування ринків збуту	2 730
Сертифікація виробництва	1 000
Вихід на заплановані потужності	23 000

Третій етап складається з розрахунку запланованого потоку виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана внаслідок впровадження нової товарної одиниці в асортиментний портфель. Розрахунок даного етапу наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка виручки від реалізації

№	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг виробництва олії, млн л.	95	97,9	101,6	106,28	109,51
2	Ціна реалізації 1 л. олії, грн	105	110	121	135	147
3	Собівартість 1 л. реалізованої олії, грн	33	41	57	63	75
4	Виручка від реалізації, млн грн	9975	10769	12293	14347	16097

Кінець таблиці 3.3

5	Собівартість реалізованої продукції, млн грн	3135	4013	5791	6695	8213
6	Прибуток від операційної діяльності, млн грн	6840	6755	6502	7652	7884
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), %	218,18	168,29	112,28	114,29	96,00
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), %	68,57	62,73	52,89	53,33	48,98

Четвертий етап – це розрахунок витрат, що мають місце при виробництві соняшникової олії зі спеціями. Заплановані витрати на виробництво наведені в таблиці 3.4. Для здійснення розрахунку витрат, пов'язаних з виробництвом соняшникової олії зі спеціями, необхідно врахувати середньомісячні витрати на одного працівника та кількість додаткових працівників, яких планується найняти. Витрати на одного працівника за місяць обчислюються за формулою 3.1:

$$1\ 258\ 417/747/12*1000 = 140\ 385 \text{ грн/особу/місяць} \quad (3.1)$$

Для виробництва нового продукту, підприємству необхідно найняти ще 68 працівників. Загальні витрати на весь персонал за рік розраховуються за формулою 3.2:

$$140\ 385*(747+68)*12/1000 = 1\ 372\ 965 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата	1372965	1482252	1692098	1974840	2215734
Нарахування на заробітну плату	302052	326095	372262	434465	487462
Повна собівартість	3135000	4013900	5791200	6695640	8213250
З повної собівартості					
постійні витрати (65%)	2037750	2037750	2037750	2037750	2037750
змінні витрати (35%)	1097250	1404865	2026920	2343474	2874638

П'ятий етап полягає у визначенні інвестиційних потреб для реалізації проєкту. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації нової одиниці товарної продукції

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	45	10416	20
Залучений капітал	55	12583	16
Всього	100	23000	18

На кінець 2023р. підприємством було накопичено нерозподілений прибуток в розмірі 10416094 тис. грн [24]. Для отримання кредиту було обрано пропозицію «Інвестиційний кредит на купівлю авто / обладнання / нерухомості» в АТ «Райффайзен Банк» [25] зі ставкою річних до 15,7 – 16,2%.

На шостому етапі у таблицю 3.6 зведено дані для складання проєкту з розширення товарного портфелю ТОВ «Кернел-Трейд», виготовляючи соняшникову олію зі спеціями.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання проєкту з розширення товарного портфелю

№	Показник	Значення
1	2	3
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн. грн	23000
3	кінцева вартість основних коштів, %	7
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	45
5	вартість власного капіталу, %	20
6	вартість залученого капіталу, %	16
7	виручка від реалізації у перший рік, млн грн	9975
8	постійні витрати у перший рік, млн грн	2037
9	змінні витрати у перший рік, млн грн	1097
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	60
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	41
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	55

Кінець таблиці 3.6

1	2	3
13	термін служби обладнання, років	7
14	вартість обладнання, млн. грн	11730
15	вартість оборотних коштів, млн. грн	1270

Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства (формула 3.3):

$$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр} = 365 * (24796+2480+2776+67) / 62056 = 177 \text{ дн.}, \quad (3.3)$$

де $T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

$Вр$ – виручка від реалізації, тис. грн;

$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн

Для того, щоб проєкт був ефективним, було вирішено зменшити оборотність дебіторської заборгованості до 60 днів.

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за формулою 3.4:

$$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Вр} = 365 * (1230+16+1467+82+9+4214) / 62056 = 41 \text{ дн.}, \quad (3.4)$$

де $T_{кз}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

$КЗ$ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за формулою 3ю5:

$$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp} = 365 * 7383 / 48320 = 55 \text{ дн.}, \quad (3.5)$$

де $T_{тмз}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$ТМЗ$ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн

На цьому етапі для ефективного планування фінансових зобов'язань підприємства, було складено графік обслуговування боргу, який наведено у таблиці 3.7. Для реалізації проєкту ми беремо кредит у розмірі 12583 млн грн,

тому річна виплата для погашення боргу впродовж 6 років буде складати 3415 млн грн.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Початковий баланс	12583	11182	9556	7670	5482	2944
2. Річна виплата	3415	3415	3415	3415	3415	3415
3. Процентні платежі	2013	1789	1528	1227	877	471
4. Основна частина	1401	1625	1886	2187	2538	2944
5. Кінцевий баланс	11182	9556	7670	5482	2944	0

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} =$$

$$= 12583 / (0,86 + 0,74 + 0,64 + 0,55 + 0,47 + 0,41) = 3415 \text{ млн грн,}$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн;

n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Восьмий етап складається з прогнозу чистого прибутку.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи формулу 3.6:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} = 1173000 * (1 - 0,07) / 7 = 155841 \text{ тис. грн,} \quad (3.6)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн;

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од.;

a – термін служби обладнання, років.

Для планування майбутньої діяльності та оцінки фінансової ефективності проекту з виробництва соняшникової олії зі спеціями, було складено прогноз чистого прибутку та наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, млн грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Виручка	0	9975	10769	12294	14348	16098
2. Змінні витрати	0	1097	1405	2027	2343	2875
3. Постійні витрати без амортизації	0	2038	2038	2038	2038	2038
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	6840	7326	8229	9966	11185
5. Амортизація	0	156	156	156	156	156
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	6684	7170	8073	9811	11029
7. Процентні платежі	2013	1789	1529	1227	877	471
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	4895	5642	6846	8933	10558
9. Податок на прибуток	0	882	1016	1232	1608	1900
10. Чистий прибуток	0	4013	4626	5614	7325	8658

Дев'ятий етап включає розробку прогнозу фінансового стану проєкту на основі аналізу майбутніх активів та пасивів. Прогноз балансу в результаті розширення лінійки продукції наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу в результаті розширення лінійки продукції, млн грн

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	34	5	6	7
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	1173	1017	861	705	549
2. Накопичена амортизація	156	156	156	156	156
3. Необоротні активи, залишкова вартість	1017	861	705	549	393
4. Запаси	496	542	636	684	764
5. Дебіторська заборгованість	1639	1770	2020	2358	2646
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	3152	3173	3362	3592	3804
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	21953	20748	19530	18705	17078
8. Грошові кошти	3012	2870	2747	2675	2505
9. Фінансові вкладення	18941	17877	16783	16029	14572
10. Оборотні активи, всього	24089	23060	22187	21747	20488

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
11. Активи, всього	25106	23921	22892	22297	20882
ПАСИВ					
12. Власний капітал	10416	10416	10416	10416	10416
13. Нерозподілений прибуток	4014	4626	5614	7325	8658
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	9556	7670	5482	2944	0
15. Кредиторська заборгованість	1120	1209	1381	1612	1808
16. Пасиви, всього	25106	23921	22892	22297	20882

Кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$; для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за формулою 3.5:

$$k_{кз} = \frac{365}{T_{кз}} = 365/TKЗ = 365/41 = 8 \text{ раз,} \quad (3.5)$$

де $k_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

Дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ за формулою 3.6:

$$k_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} = 365/ТДЗ = 365/60 = 6 \text{ раз,} \quad (3.6)$$

де $k_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

Товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{тмз}$ за формулою 3.7:

$$k_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}} = 365/ТТМЗ = 365/55 = 6 \text{ раз,} \quad (3.7)$$

де $k_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів.

На останньому, десятому етапі проведено прогноз грошових потоків проекту з виготовлення соняшникової олії зі спеціями. Результати наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків при реалізації проекту, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Чистий прибуток	4014	4626	5613	7325	8658
2. Амортизація	156	156	156	156	156
3. Вивільнення обігових коштів					127
4. Залишкова вартість необоротних активів					82
5. Сума надходжень	4169	4782	5769	7481	8941
6. Сплата основної частини боргу	16259	1886	2187	2538	2944
7. Зміна дебіторської заборгованості	0	131	251	338	288
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	0	46	93	47	80
9. Зміна кредиторської заборгованості	0	89	171	230	196
10. Чистий грошовий потік	2544	2808	3408	4789	5826

Залишкова вартість основних засобів розраховується за формулою 3.8:

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a = 1173000 - 155841 * 7 = 82110 \text{ тис. грн}, \quad (3.8)$$

$F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн

3.3 Оцінка ефективності проекту розширення асортименту продукції шляхом використання інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ефективність розширення лінійки продукції за допомогою впровадження інноваційного виду товарів оцінюється за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою 3.9:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.9)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

Відтак,

$$NPV = -10\,416\,094 + \frac{2543754}{(1+0,2)^1} + \frac{2808076}{(1+0,2)^2} + \frac{3408429}{(1+0,2)^3} + \frac{4788753}{(1+0,2)^4} + \frac{5825731}{(1+0,2)^5} = 276\,846 \text{ тис.}$$

грн

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 20%, розміру власних коштів 10 416 094 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 10, розмір NPV складає 276 846 тис. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за формулою 3.10:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.10)$$

$$(2543754+2808076+3408429+4788753+5825731)/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 10416094$$

$$3874949 * k = 10416094$$

$$k = 2,688$$

Згідно з даними в фінансовій таблиці «Сучасне значення ануїтету протягом n періодів» [26]:

$$x = 29 \% \rightarrow k = 2,700;$$

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,643.$$

Тобто IRR знаходиться між 29 та 30 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR = 29\% + \frac{2,700 - 2,688}{2,700 - 2,643} * 2,688 = 29,56\%$$

У нашому випадку IRR дорівнює 29,65% і перевищує вартість власного капіталу на 9,65%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інноваційного проекту з впровадження соняшникової олії зі спеціями, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-10416094	2543754	2808076	3408429	4788753	5825731
Дисконтований грошовий потік	-10416094	2155724	2016717	2074475	2469985	2546481
Акумуляований грошовий потік	-10416094	-8260370	-6243654	-4169178	-1699193	847288

Дисконтований термін окупності складає повні чотири роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2030 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2029 р.:

$4 + 1699193 / 22546481 = 4,08$ року (4 р. і 1 міс.) з початку виготовлення соняшникової олії та 5,08 року з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проекту, тому цей інвестиційно-інноваційного проект може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи зазначимо, що нами було представлено проект для покращення конкурентоспроможності, шляхом розширення асортименту продукції. Проект буде здійснюватися паралельно-послідовним способом. Загальна вартість для реалізації становитиме 23000 млн грн., які складатимуться на 45% з власних коштів (10416 млн грн) і на 55% з кредиту від АТ «Райффайзен Банк» зі ставкою 16% річних.

Ефективність даного проекту оцінювалась за розрахунками таких показників, як NPV, IRR і дисконтований термін окупності. NPV дорівнює 276,8 млн грн., що є показником високої ефективності; IRR – 29,56%, це більше за відсоток власного капіталу у структурі вартості проекту, що також свідчить про ефективність проекту; дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць. Враховуючи всі розрахунки та прогнози, проект рекомендується до впровадження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо покращення асортименту продукції підприємства завдяки інноваційній діяльності.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Інновації відіграють ключову роль у досягненні конкурентних переваг та економічного зростання. Розуміння сутності та класифікації інновацій є важливими для успішного впровадження новаторських ідей та підвищення ефективності діяльності підприємств. Управління інноваціями включає розробку та впровадження цілісної системи, що дозволяє адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, створювати нові продукти та процеси, підвищуючи конкурентоспроможність. Це сприяє розвитку підприємств та економіки в цілому. В умовах економічних криз та воєнних конфліктів важливим стає постійний пошук нововведень та ефективних стратегій реагування. Стратегічний розвиток інновацій дозволяє підприємствам не лише вижити, але й зберегти конкурентоспроможність. Чітке розуміння інноваційного процесу та ефективна система управління допоможуть підприємствам успішно протистояти викликам і забезпечити їхній розвиток.

Аналіз організації менеджменту та конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» показав високу ефективність управління, що забезпечується чітко визначеною місією, баченням та цінностями компанії. Підприємство прагне стати лідером глобального агробізнесу, підвищуючи свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Фінансове положення підприємства значно покращилося: зріс коефіцієнт автономії, платоспроможності та абсолютної ліквідності, що свідчить про стабільність та надійність компанії. Показники ефективності збуту також показали позитивну динаміку.

PEST-аналіз показує, що ТОВ «Кернел-Трейд» має високий потенціал для розвитку завдяки позитивним впливам економічних, соціокультурних та технологічних факторів, хоча політичні умови створюють певні виклики для стабільності підприємства.

SWOT-аналіз вказує на значні внутрішні сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції та технологічне лідерство, а також наявність зовнішніх загроз, зокрема зміни в законодавстві та зростання конкуренції. Підприємство активно працює над зниженням цих ризиків через інвестування в нові технології та інновації. Загалом, ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє високу ефективність управління та конкурентоспроможність, що створює значні можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Згідно проведеного фінансового аналізу ТОВ «Кернел-Трейд» у 2023 р. виручка підприємства знизилася на 8,6% порівняно з 2022 р., насамперед через скорочення обсягів виробництва на 23,9% через військові дії в Україні. Середня ціна реалізації за одиницю зросла на 20%. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 6,4%. Необоротні активи зросли на 13,4%, що свідчить про вкладення в довгострокові активи. Оборотні активи зменшилися на 4,5%, відображаючи нижчий рівень виробництва. Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився з 0,29 до 0,54, що вказує на зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Загалом, ТОВ «Кернел-Трейд» зіткнулося з труднощами у 2023 р. через геополітичні фактори, що впливають на виробництво та доходи. Проте компанія продемонструвала стійкість завдяки покращенню ліквідності, зміцненню фінансової стабільності та збільшенню власного капіталу. Незважаючи на зниження показників прибутковості, стратегічне управління фінансами допомогло зменшити ризики та зберегти операційну стабільність у несприятливих умовах.

Підприємству рекомендовано створити новий продукт для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку соняшникової олії. Підприємству

запропоновано такий інноваційний продукт, як соняшникова олія зі спеціями. Реалізація проекту відбуватиметься паралельно-послідовним шляхом. Загальна вартість для реалізації становитиме 23000 млн грн., які складатимуться на 45% з власних коштів (10416 млн грн) і на 55% з кредиту від АТ «Райффайзен Банк» зі ставкою 16% річних. Ефективність даного проекту оцінювалась за розрахунками таких показників, як NPV, IRR і дисконтований термін окупності. NPV дорівнює 276,8 млн грн., що є показником високої ефективності; IRR – 29,56%, це більше за відсоток власного капіталу у структурі вартості проекту, що також свідчить про ефективність проекту; дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць. Враховуючи всі розрахунки та прогнози, проект рекомендується до впровадження.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник ХНУ*. 2023. №1. С. 140–141.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
4. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Ужгородського університету*. 2015. №1 (45). С. 181–183.
6. Потапкін А.І. Зміст, мета та завдання інновацій та інноваційної діяльності. *Innovative solutions in modern science*. 2016. № 4 (4). С. 6–8.
7. Колосок С.І. Інноваційні драйвери національної економічної безпеки: структурне моделювання та прогнозування. м. Суми, 2017. С. 15–23.
8. Леоненко К.Р., Ляшевська В.І., Носова О.В. Роль інноваційного менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю підприємств на світових ринках. *Economics: time realities*. №6 (58). 2021. С. 56–59.
9. Томашук І.В., Томашук І.О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. № 57. 2023. С. 3–6.
10. Гринько П.Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнесінформ*. №2. 2020. С. 73–76.
11. Шматько Н.М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник НТУ «ХПІ» № 37(1313)*. 2018. С. 51–52.
12. Соболевська Л. Інновації під час війни – чи на часі? *Блог про кластерний рух*. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>
13. Руденко С.В., Ряснянська А.М., Семенов О.О. Продуктові, виробничі

та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 213–217.

14. Драган І.В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів. *Інвестиції: практика та досвід* № 8. 2019. С. 23–28.

15. Лавриненко С.О. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 37. 2019. С. 99–102.

16. Михайлик О.М. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. 2023. С. 2–4.

17. Ключ Ю.І., Фоменко Д.В. Характеристика методів управління інноваціями на підприємствах регіону задля забезпечення їх економічної стійкості. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. №1. 2023. С. 82–83.

18. Бленда Н.О., Коротєєв М.А., Соковніна Д.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур. 2021. С. 124–131.

19. Крайнюк О.В., Буц Ю.В., Барбашин В.В. SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. № 163. 2021. С. 234–238.

20. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. №2. 2022. С. 145–153.

21. Ляшенко В.І., Петрова І.П. VCG-аналіз промисловості Придніпровського та Донецького економічних районів: визначення смарт-пріоритетів та стратегій розвитку. *Вісник економічної науки України*. №1. 2021. С. 35–46.

22. Офіційний сайт ТОВ «Кернел-Трейд» URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

23. Стаття «Кернел оприлюднив назву третього судна компанії». *АПК-Інформ*. 4 квітня 2024р. URL: <http://surl.li/uskmh>

24. Фінансова звітність ТОВ «Кернел-Трейд» URL: <http://surl.li/uskmp>
25. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк» URL: <https://raiffeisen.ua/>
26. Поточна вартість ануїтету 1 грошової одиниці за період (метод складного відсотка, постнумерандо). URL: <http://surl.li/krdfvx>
27. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. № 1 (89). 2021. С. 163–166. URL: <http://surl.li/poejmr>