



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра обліку і аудиту

Рослик Олександра Віталіївна

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ КОМПАНІЇ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ З
УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти: магістр
галузі знань: 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності: 071 «Облік і оподаткування»
за освітньо-професійною програмою «Облік і аудит підприємницької
діяльності»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Руденко Н.О.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2025

АНОТАЦІЯ

Рослик О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами компанії в період економічної кризи з урахуванням принципів сталого розвитку. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

У дипломній роботі досліджено особливості обліку, аналізу та управління витратами найбільшого українського вертикально інтегрованого агрохолдингу «Кернел» в умовах безпрецедентної економічної кризи 2022–2025 фінансових років, спричиненої повномасштабним вторгненням, блокадою портів, енергетичною кризою та кліматичними шоками тощо. На основі систематизації теоретичних і методологічних засад управління витратами агропромислових підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку проведено комплексний аналіз структури, динаміки та чинників зміни витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 роки. Виявлено циклічний характер витрат із піковим зростанням у 2022–2023 фінансових роках та подальшим поверненням контрольованості завдяки антикризовим заходам.

Досліджено еволюцію підходів компанії до сталого розвитку від адаптації до лідерства за європейськими стандартами. Кількісно доведено, що цілеспрямована реалізація ESG-стратегії стала ефективним антикризовим інструментом. Вперше розроблено та апробовано коефіцієнт стійкої рентабельності агропідприємства для оцінки ефективності інтеграції принципів сталого розвитку в антикризове управління витратами. Запропоновано практичні рекомендації щодо подальшої оптимізації витрат компанії. Результати дослідження можуть бути використані іншими агропромисловими підприємствами України для підвищення фінансової стійкості та забезпечення відповідності вимогам ЄС.

Ключові слова: облік, аналіз, управління витратами, економічна криза, принципи сталого розвитку, ESG-ініціативи, коефіцієнт стійкої рентабельності, компанія «Кернел», антикризове управління.

ANNOTATION

Roslyk O. V. Accounting and analytical support of cost management of the company during the economic crisis, taking into account the principles of sustainable development. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 071 "Accounting and taxation" - Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, 2025.

The thesis examines the peculiarities of accounting, analysis, cost management of the largest Ukrainian vertically integrated agricultural holding "Kernel" in the conditions of an unprecedented economic crisis of 2022-2025 financial years, caused by a full-scale invasion, blockade of ports, energy crisis and climate shocks, etc. Based on the systematization of the theoretical and methodological principles of cost management of agro-industrial enterprises, taking into account the principles of sustainable development, a comprehensive analysis of the structure, dynamics and factors of changes in the costs of the Kernel company for 2022–2025 was carried out. The cyclical nature of expenses with peak growth in 2022-2023 financial years and subsequent return to control thanks to anti-crisis measures was revealed.

The evolution of the company's approaches to sustainable development from adaptation to leadership according to European standards is studied. It has been quantitatively proven that the purposeful implementation of the ESG strategy has become an effective anti-crisis tool. For the first time, the coefficient of sustainable profitability of an agro-enterprise was developed and tested to evaluate the effectiveness of the integration of the principles of sustainable development into anti-crisis cost management. Practical recommendations for further optimization of the company's expenses are offered. The results of the study can be used by other agro-industrial enterprises of Ukraine to increase financial stability and ensure compliance with EU requirements.

Keywords: accounting, analysis, cost management, economic crisis, principles of sustainable development, ESG initiatives, sustainable profitability ratio, Kernel company, anti-crisis management.

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**

Факультет економічних наук

Кафедра обліку і аудиту

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 071 «Облік і оподаткування»

Освітньо-професійна програма: «Облік і аудит підприємницької діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри обліку і аудиту

_____ д-р екон. наук, проф. Великий Ю.В.

“_____” _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Рослик Олександра Віталіївна

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: „Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами компанії в період економічної кризи з урахуванням принципів сталого розвитку”

Керівник кваліфікаційної роботи магістра канд. екон. наук, доцент
Руденко Н.О.

затверджені наказом ЗВО від “__” _____

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи магістра 10.12.2025

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра фінансові звіти компанії «Кернел» за 2022–2025 роки, звіти про сталий розвиток компанії, Політика сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності «Кернел», TCFD-розкриття, ESG-звіти, дані та рейтинги CDP за 2022–2025 роки, нормативно-правові акти України (П(С)БО 16 «Витрати», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»), МСФЗ, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства сільського господарства США, звіти FAO, Європейської комісії та інших офіційних агросервісів, наукові монографії, статті тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Систематизувати теоретичні та методологічні засади управління витратами агропромислових підприємств в умовах економічної кризи з урахуванням принципів сталого розвитку. Провести комплексний аналіз структури, динаміки та чинників зміни витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки. Оцінити ефективність антикризових заходів компанії щодо оптимізації та контролю витрат. Дослідити еволюцію підходів компанії

«Кернел» до сталого розвитку та кількісно оцінити вплив реалізованих ESG-ініціатив на обсяг і структуру витрат у 2022–2025 роках. Розробити та обґрунтувати коефіцієнт стійкої рентабельності агропідприємства як інтегральний інструмент антикризового управління витратами з урахуванням принципів сталого розвитку. Запропонувати рекомендації щодо подальшої оптимізації витрат компанії «Кернел» з повною гармонізацією економічної ефективності та принципів сталого розвитку. Підготувати презентаційні матеріали та доповідь для захисту кваліфікаційної роботи.

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

Таблиця 1.1 – Операції, що не визнаються витратами

Таблиця 1.2 – Склад функціональних категорій витрат

Таблиця 1.3 – Цілі сталого розвитку ООН, що мають прямий вплив на аграрний сектор

Рисунок 1.1 – Частка загальних збитків агросектору за ключовими категоріями, станом на початок 2024 року, %

Рисунок 3.1 – Керівні принципи менеджменту компанії «Кернел»

Рисунок 3.2 – Земельний банк компанії «Кернел» за 2007–2023 роки, тис. га.

Рисунок 3.3 – Топ-5 експортерів зерна в Україні за 2025 рік, % від загального обсягу експорту

Рисунок 3.4 – Інтерпретація бізнес-моделі компанії «Кернел»

Таблиця 3.1 – Показники EBITDA компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки

Рисунок 3.5 – Ключові фінансові показники «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США (примітка: дубль номеру в оригіналі, але в роботі так)

Рисунок 3.6 – Динаміка вільного грошового потоку «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Таблиця 3.2 – Індикатори фінансового стану «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки

Таблиця 3.3 – Структура собівартості реалізованої продукції компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Рисунок 3.7 – Обсяг зібраних площ та рівня врожайності соняшника в Україні за 2021–2025 роки

Таблиця 3.4 – Структура загальних та адміністративних витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Рисунок 3.8 – Топ-5 країн-імпортерів продукції «Кернел» за обсягами експорту, млн тонн

Таблиця 3.5 – Структура збутових витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Таблиця 3.6 – Структура інших операційних витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, тис. дол. США

Рисунок 3.9 – Світові ціни на соняшникову олію в індійських рупіях за 10 кг, 2022–2025 роки

Таблиця 3.7 – Ключові показники сталого розвитку «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки

Таблиця 3.8 – Динаміка ключових статей витрат та економічний ефект заходів компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки

Таблиця 4.1 – Механізм функціонування внутрішньої моделі ціноутворення на вуглець для компанії «Кернел»

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення теми і призначення наукового керівника на засіданні кафедри	Вересень	до 03.09.25
2	Формування концепції, написання вступу та першого розділу роботи	Жовтень	до 01.10.25
3	Підготовка другого розділу роботи	Жовтень	до 20.10.25
4	Підготовка третього розділу роботи	Листопад	до 10.11.25
5	Підготовка четвертого розділу роботи	Листопад	до 24.11.25
6	Завершення рукопису роботи та подання на перевірку керівнику	Грудень	до 01.12.25
7	Подання роботи на попередній захист та перевірка на унікальність	Грудень	до 08.12.25
8	Усунення зауважень та повне завершення роботи	Грудень	до 12.12.25
9	Подання дипломної роботи завідувачу кафедри для тримання допуску до захисту на засіданні ЕК	Грудень	до 16.12.25
10	Отримання зовнішньої рецензії	Грудень	до 20.12.25
11	Захист роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії	Грудень	22.12.25- 26.12.25

Здобувач _____ Рослик О.В.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Руденко Н.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ І УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	11
1.1 Огляд наукової літератури: теоретико-методологічні засади обліку і управління витратами в аграрному секторі з урахуванням принципів сталого розвитку.....	11
1.2 Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкту управління в умовах нестабільності.....	13
1.3 Інтеграція принципів сталого розвитку в управління витратами аграрних підприємств.....	18
2 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	24
2.1 Теоретико-методологічні засади та алгоритм дослідження.....	24
2.2 Причинно-наслідковий аналіз чинників фінансової стійкості агросектору: ідентифікація викликів та механізм формування втрат	27
3 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ» ЗА 2022–2025 РОКИ.....	34
3.1 Організаціо-економічна характеристика компанії «Кернел»	34
3.2 Комплексна оцінка фінансово-господарських результатів та фінансового стану компанії «Кернел»	41
3.3 Аналіз структури та динаміки витрат компанії «Кернел» за 2022-2025 роки.....	49
3.4 Еволюція підходів компанії «Кернел» до сталого розвитку: від адаптації до лідерства за європейськими стандартами	63
3.5 Розробка коефіцієнта стійкої рентабельності агропідприємства як інструменту антикризового управління витратами з урахуванням принципів сталого розвитку.....	69
4 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА НАУКОВА ДИСКУСІЯ	73

4.1 Інтерпретація та критична оцінка емпіричних результатів: повне підтвердження гіпотези й виконання завдань дослідження.....	73
4.2. Рекомендації щодо оптимізації витрат компанії «Кернел» з урахуванням принципів сталого розвитку.....	76
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Сучасний аграрний сектор України стикається з численними викликами, спричиненими глобальними та локальними кризами, які суттєво впливають на фінансову стійкість та операційну ефективність підприємств. Повномасштабне вторгнення, блокада морських портів, знищення логістичної та енергетичної інфраструктури, кліматичні аномалії, а також різке подорожчання добрив, пального та енергоносіїв продовжують посилювати тиск на аграрний сектор.

Сукупність цих та інших чинників спричинила зменшення експорту зернових, зростання собівартості продукції та значну нестабільність витрат навіть у найбільших вертикально інтегрованих агрохолдингах. В таких умовах традиційні підходи до управління витратами, які фокусувалися здебільшого на короткостроковій мінімізації, виявилися неефективними, оскільки брали до уваги лише фінансові показники, залишаючи поза увагою довгострокові екологічні, соціальні та регуляторні ризики.

Актуальність цієї теми пояснюється потребою у науковому обґрунтуванні та практичному впровадженні інтеграції ESG-факторів у систему управління витратами саме в умовах кризового періоду. Такий підхід здатний стати вагомим джерелом забезпечення фінансової стабільності.

Аналіз наукової літератури показав про суттєві прогалини: вітчизняні дослідження зосереджені або на класичному управлінні витратами, або на окремих аспектах сталого розвитку, але практично відсутні комплексні роботи, присвячені оцінці впливу ESG-ініціатив на структуру та динаміку витрат агрохолдингу в умовах війни та кліматичної кризи. Зарубіжний досвід демонструє значну економію від «зелених технологій», проте не адаптований до сьогоденних реалій.

Гіпотеза дослідження: принципи сталого розвитку в умовах тривалої економічної кризи не є додатковим тягарем для агропромислових підприємств, а виступають ефективним антикризовим інструментом управління витратами, що

забезпечує їх зниження на 10–15 % та суттєве підвищення рентабельності за рахунок ресурсоефективності, зниження ризиків та доступу до преференційного фінансування.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження особливостей управління витратами компанії «Кернел» в умовах економічної кризи 2022–2025 фінансових років з урахуванням принципів сталого розвитку та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх подальшої оптимізації. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- систематизувати теоретичні та методологічні засади управління витратами агропромислових підприємств в умовах економічної кризи з урахуванням принципів сталого розвитку;
- провести комплексний аналіз структури, динаміки та чинників зміни витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки;
- оцінити ефективність застосованих компанією антикризових заходів оптимізації витрат та адаптації до зовнішніх викликів;
- дослідити еволюцію підходів компанії «Кернел» до сталого розвитку та оцінити вплив реалізованих ESG-ініціатив на обсяг і структуру витрат у кризовий період;
- розробити та обґрунтувати інноваційний інструмент – коефіцієнт стійкої рентабельності агропідприємства;
- сформулювати практичні рекомендації щодо подальшої оптимізації витрат компанії «Кернел» з гармонізацією економічної ефективності та принципів сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами вертикально інтегрованого агропромислового холдингу в умовах економічної кризи 2022–2025 років.

Предметом дослідження є методика управління витратами компанії «Кернел» з урахуванням принципів сталого розвитку та їх вплив на фінансову стійкість.

Методи дослідження: системний і порівняльний аналіз – для узагальнення теоретичних засад та нормативної бази; економіко-статистичні методи (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз, індексний метод) – для оцінки динаміки витрат; метод моделювання – для створення коефіцієнта стійкої рентабельності та прогнозних сценаріїв; кейс-стаді – для аналізу практичного досвіду компанії «Кернел».

Інформаційна база: фінансові звіти «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки; звіти про сталий розвиток та ESG-звіти, TCFD-розкриття, дані CDP, нормативно-правові акти України (П(С)БО 16 «Витрати»), МСФЗ (IAS 2, IAS 41, GRI Standards, ESRS); статистика Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства сільського господарства США; звіти FAO, Європейської комісії та інших офіційних агросервісів, наукові монографії, статті, публікації у фахових виданнях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- розробці та емпіричному апробуванні коефіцієнта стійкої рентабельності агропідприємства – інтегрального показника, що кількісно оцінює ефективність поєднання економічної результативності та екологічної відповідальності в кризових умовах;

- удосконаленні методичних підходів до аналізу витрат агрохолдингу шляхом інтеграції ESG-індикаторів з урахуванням численних ризиків;

Практичне значення результатів: запропоновані рекомендації такі, як: розширення форвардних контрактів, індексне агрострахування, внутрішнє ціноутворення на вуглець, диверсифікація логістики дозволяють знизити витрати компанії «Кернел» ще на 10–15 % та можуть бути застосовані іншими агропідприємствами України для підвищення стійкості та відповідності європейським регуляціям.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління витратами в умовах економічної кризи. Проведено огляд наукової літератури щодо

теоретико-методологічних засад управління витратами в аграрному секторі з урахуванням принципів сталого розвитку, висвітлено економічну сутність та класифікацію витрат як об'єкта управління в умовах нестабільності, а також проаналізовано інтеграцію принципів сталого розвитку в управління витратами аграрних підприємств, з акцентом на Цілі сталого розвитку ООН та ESG-фактори.

Другий розділ присвячено методології дослідження. У ньому обґрунтовано теоретико-методологічні засади та алгоритм дослідження, включаючи вибір системного підходу, економіко-статистичних методів та моделювання для оцінки впливу ESG-ініціатив на витрати.

У третьому розділі проведено практичний аналіз управління витратами компанії «Кернел». Надано організаційно-економічну характеристику компанії, оцінено фінансово-господарські результати та фінансовий стан за 2022–2025 фінансові роки, проаналізовано структуру та динаміку ключових статей витрат, досліджено еволюцію підходів до сталого розвитку та вплив ESG-ініціатив на оптимізацію витрат, а також розроблено та апробовано коефіцієнт стійкої рентабельності агропідприємства як інструмент антикризового управління.

Четвертий розділ містить результати дослідження та наукову дискусію. У ньому здійснено інтерпретацію та критичну оцінку емпіричних результатів з підтвердженням гіпотези та виконанням завдань, а також запропоновано рекомендації щодо оптимізації витрат компанії «Кернел» з урахуванням принципів сталого розвитку.

Структура роботи включає в себе 19 таблиць, 10 рисунків, робота містить Обсяг основного тексту становить 79 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ І УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

1.1 Огляд наукової літератури: теоретико-методологічні засади обліку і управління витратами в аграрному секторі з урахуванням принципів сталого розвитку

У фаховій літературі поняття «управління витратами» трактується як комплексний процес планування, обліку, контролю та оптимізації ресурсів, спрямований на мінімізацію витрат при збереженні якості продукції та досягненні стратегічних цілей підприємства. Науковці сходяться на думці, що традиційні методи обліку, включаючи калькуляцію за елементами витрат, є недостатньо гнучкими для ефективного управління в умовах економічної нестабільності. І. Склярук, категорично стверджує, що ця негнучкість призводить до недооцінки ризиків і перевитрат, і вимагає заміни традиційних підходів на гнучке бюджетування та процесно-орієнтоване управління [1]. Ця позиція підкріплюється критикою О. Л. Дідура та Л. А. Бахчиванжи, які вказують на застарілість пострадянських моделей та необхідність їхнього переходу до ринкових, більш адаптивних механізмів [7].

До того ж існує чіткий консенсус щодо недосконалості національної нормативно-правової бази порівняно з міжнародною практикою, що створює бар'єри в управлінні витратами. Низка дослідників відзначають відсутність чіткого регулювання обліку біологічних активів за справедливою вартістю, що передбачено IAS 41 «Сільське господарство» [13,14]. Це ускладнює формування об'єктивної собівартості в умовах цінової волатильності та кліматичних ризиків. Водночас І. Виніченко звертає увагу на те, що логістична складова витрат аграрних підприємств фактично регулюється міжнародним стандартом IAS 2 «Запаси», однак в умовах воєнного стану національна практика потребує суттєвої адаптації, оскільки стандарт не враховує специфіки блокування портів, замінування територій та альтернативних маршрутів експорту [11]. А. А. Костякова доповнює, що дійсно зберігаються розбіжності між економічною

сутністю, на якій базується МСФЗ, та формальним підходом у П(С)БО 16 «Витрати» щодо розмежування понять «витрат» і «затрат» [6]. Тому Н. Панасенко підкреслює, що, на відміну від країн ЄС, де стандарти GRI та TCFD є обов'язковими для розкриття інформації про вплив витрат на кліматичні ризики, в Україні відсутнє відповідне регулювання [12].

Проте науковці все більше наголошують на унікальній залежності витрат аграрного сектора від природно-кліматичних факторів. В. Ф. Гамалій та А. М. Тарасюк, акцентують увагу на моделюванні витрат з урахуванням сівоzmіни та погодних умов. Вони пропонують математичні моделі для оптимізації витрат, що інтегрують фактори родючості ґрунтів і біорізноманіття, але критикують їх за ігноруванням соціальних аспектів, таких як трудові ресурси[2]. Для нівелювання цих природних ризиків вітчизняні автори, наприклад, Н. Танклевська та В. Ярмоленко, фокусуються на зарубіжному досвіді агрострахування, підкреслюючи роль державних субсидій у мінімізації ризиків витрат, але зазначають суперечності в українській практиці через брак інтеграції з принципами сталого розвитку [3].

Таким чином питання інтеграції ESG-факторів є домінуючим у сучасних дослідженнях, оскільки розглядається як стратегічний інструмент управління витратами. Т. Болгар, Л. Корчагіна та Р. Тульчинський систематизують індикатори сталого розвитку, такі як скорочення викидів парникових газів і соціальна відповідальність, підкреслює їх роль у оцінці компаній. Автори критикують традиційні підходи за ігноруванням екологічних ризиків, пропонуючи інтеграцію ESG у моделі управління витратами для підвищення інвестиційної привабливості [4,17]. Т. Кулініч та Т. Мірзоєва емпірично підтверджують, що системна оцінка екологічних ризиків та впровадження «зелених» технологій безпосередньо призводить до зниження операційних витрат на 10–15% за рахунок премій та кращого страхування кліматичних ризиків [10]. При цьому Т. Мірзоєва зазначає, що в Україні ефективне впровадження ESG ускладнюється неготовністю більшості компаній розкривати необхідні дані [16].

Історичний аналіз О. Кравченка та О. В. Родіної показує, як категорія витрат еволюціонувала: від зростання витрат після приватизації у 1990-х до фокусу на кооперації та оптимізації у 2000-х, і, нарешті, до цифровізації та інтеграції ESG у 2010-х [8,9]. Однак Ю. Петролюк та Н. Гребенюк, вказують, що саме недостатня цифровізація українських підприємств сьогодні є ключовим бар'єром, що ускладнює ефективне впровадження сучасних, особливо ESG-орієнтованих, стратегій управління витратами в умовах глобалізації [5,6].

Отже, проведений аналіз засвідчив, що більшість наукових праць лише констатує необхідність впровадження принципів сталого розвитку, проте їхнє комплексне та деталізоване обґрунтування у контексті аналізу структури та динаміки витрат аграрного сектора залишається на початковому етапі розробки. Саме ця методологічна прогалина є предметом цієї роботи, яка акцентує на важливості детального розгляду структури та динаміки витрат і впровадженні стратегій сталого розвитку в управлінські рішення, що є інвестицією у майбутнє та довгострокову стійкість підприємства, а не додатковим фінансовим обтяженням.

1.2 Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкту управління в умовах нестабільності

Категорія витрат є однією з фундаментальних основ економічної теорії та практичного управління діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання, особливо в умовах волатильності ринків та економічної кризи, що є характерним для функціонування, зокрема, агропромислових компаній. Глибоке розуміння сутності та механізмів формування витрат є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості, визначення конкурентоспроможності продукції та, зрештою, для виживання підприємства. Витрати, насамперед, є вартісним вираженням обсягу спожитих ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства, чи то виробництво продукції, чи то реалізація послуг.

Концептуально, поняття «витрати» має різні інтерпретації залежно від цілей обліку та аналізу, що формує його багатогранну природу. Згідно з

Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», витрати визначаються як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу, крім зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками [18]. Ця дефініція підкреслює обліковий аспект, де головною умовою визнання витрат є їхній вплив на зменшення капіталу підприємства та їхній зв'язок із отриманням доходу у звітному періоді.

Водночас, важливим є розмежування витрат і видатків, оскільки вибуття грошових коштів, наприклад, на погашення позик, не визнаються витратами звітного періоду, якщо не призводять до зменшення економічних вигод, а лише змінюють структуру активів та зобов'язань. Тож відповідно до пункту 9 НП(С)БО 16, чітко визначено вичерпний перелік операцій, які не визнаються витратами і не включаються до Звіту про фінансові результати, оскільки вони не відповідають критерію зменшення економічних вигод або є розподілом власного капіталу. Ці операції, що розмежовують поняття «витрати» і «видатки», систематизовано у наступній таблиці (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Операції, що не визнаються витратами

№	Операція	Обґрунтування
1	Попередня (авансова) оплата запасів, робіт, послуг	Збільшення активів (виданий аванс) або зміна їхньої структури, а не зменшення економічних вигод
2	Погашення отриманих позик	Зменшення зобов'язань, що не призводить до зменшення власного капіталу
3	Платежі за договорами комісії, агентськими угодами та іншими аналогічними договорами на користь комітента, принципала тощо	Не є власними витратами підприємства, а транзитними коштами
4	Витрати, що відображаються зменшенням власного капіталу згідно з положеннями стандартів бухгалтерського обліку	Зменшення власного капіталу, що не пов'язане з господарською діяльністю (наприклад, дивіденди)

5	Інші зменшення активів або збільшення зобов'язань, що не відповідають ознакам витрат	Загальне положення, що вимагає відповідності критеріям визнання витрат
---	--	--

Джерело: створено на основі НП(С)БО 16 [18]

На відміну від формалізованого бухгалтерського підходу, який орієнтований на зовнішніх користувачів та фінансову звітність, економічна сутність виробничих витрат є ширшою. Вона відображає сукупність економічних відносин, які виникають у процесі виробництва і характеризують вартісну оцінку використаних засобів та предметів праці, а також праці робітників. Тобто, з економічної точки зору, витрати – це, перш за все, ресурси, від яких підприємство відмовилося для досягнення певної мети.

Витрати є фундаментом для визначення собівартості продукції, що відображає у грошовій формі тільки ті витрати, які були прямо пов'язані з виробничим процесом. Таким чином, витрати є загальною системою спожитих ресурсів, тоді як собівартість – це її частина, що калькулюється на одиницю продукції та є критичним елементом для ціноутворення та управління рентабельністю.

Ефективність управління та здатність оперативно реагувати на кризові умови безпосередньо залежать від систематизації витрат. Саме класифікація забезпечує необхідне групування даних для цілей планування, контролю та ухвалення зважених управлінських рішень. Слід зазначити, що у фінансово-економічній науці існує велика кількість класифікаційних ознак, проте для цілей управління витратами в умовах нестабільності ключовими є кілька взаємодоповнюючих класифікацій.

По-перше, класифікація за функціональним призначенням є обов'язковим елементом для зовнішньої фінансової звітності. Вона відображає, на які функції підприємства були спрямовані ресурси, і виділяє чотири основні групи.

Детальний склад цих категорій, згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», наведено у таблиці нижче (табл.1.2)

Таблиця 1.2 – Склад функціональних категорій витрат

Категорія витрат	Склад витрат
Собівартість реалізованої продукції	Прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати. Додатково включаються нерозподілені постійні загальновиробничі витрати та наднормативні виробничі витрати
Адміністративні витрати	Загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством, а саме: загальні корпоративні витрати (організаційні, представницькі витрати); витрати на службові відрядження і утримання апарату управління та іншого загальногосподарського персоналу; витрати на утримання основних засобів, нематеріальних активів загальногосподарського використання (амортизація, ремонт, оренда, страхування, охорона); винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, оцінка майна); витрати на зв'язок та плата за розрахунково-касове обслуговування банків; податки, збори та інші обов'язкові платежі загальногосподарського призначення
Витрати на збут	Витрати на пакувальні матеріали та ремонт тари на складах готової продукції; оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам збутових підрозділів; витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг); витрати на передпродажну підготовку товарів та відрядження працівників, зайнятих збутом; витрати на утримання основних засобів та інших активів, пов'язаних зі збутом (амортизація, оренда, ремонт, страхування); витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції; витрати на гарантійний ремонт і обслуговування
Інші операційні витрати	Собівартість реалізованих фінансових інвестицій; втрати від зменшення корисності необоротних активів та від безоплатної передачі необоротних активів; сумнівна та безнадійна дебіторська заборгованість; визнані штрафи, пені; втрати від операційної курсової різниці; витрати на дослідження.

Джерело: складено автором на основі НП(С)БО 16 [18]

Для подальшого дослідження було обрано саме цей вид поділу витрат. Далі, ключовим інструментом для калькулювання собівартості є класифікація за способом включення до її складу, яка поділяє витрати на прямі та непрямі. Прямі витрати можуть бути безпосередньо віднесені до об'єкта витрат, тоді як непрямі, або загальновиробничі, не можуть бути прямо ідентифіковані, а отже, потребують складного розподілу. Точне визначення цих двох груп має вирішальне значення для адекватного розрахунку собівартості та прийняття рішень про асортимент продукції [19].

По-третє, найбільш ефективним інструментом саме для антикризового управління є класифікація за відношенням до зміни обсягу діяльності, яка поділяє витрати на змінні та постійні. Змінні витрати змінюються пропорційно до обсягу виробництва, тоді як постійні витрати залишаються відносно сталими в межах релевантного діапазону, як-от оренда чи амортизація. Цей поділ є критичним, оскільки в умовах економічної нестабільності важливим є використання методу прямого калькулювання.

Цей метод, базуючись на аналізі змінних і постійних витрат, дозволяє швидко визначити маржинальний дохід та точку беззбитковості, що є головним інструментом для формування захисних антикризових стратегій та оперативного коригування обсягів діяльності. Для агропромислового сектору це особливо актуально, оскільки значна частина їхніх витрат, як-от витрати на паливо, добрива та насіння, є змінними та високочутливими до ринкових коливань.

Узагальнюючи, сутність витрат для підприємства в період економічної кризи зводиться до двох ключових вимірів: бухгалтерського – для формального визнання та звітності, та управлінського – для класифікації як інструменту планування та контролю. Гнучке поєднання цих аспектів, з акцентом на поділ витрат на постійні та змінні, є необхідною основою для розробки ефективної системи управління витратами в умовах високої невизначеності.

1.3 Інтеграція принципів сталого розвитку в управління витратами аграрних підприємств

Термін «сталий розвиток» є складним поняттям та має багато аспектів. Сталий розвиток означає задоволення потреб суспільства у спосіб, який не ставить під загрозу задоволення потреб майбутніх поколінь, базується на економіці демократичного суспільства, в якому поєднуються екологічна безпека та соціальна справедливість [5].

25 вересня 2015 року 193 держави-члени ООН погодили порядок денний для глобальної трансформації та сталого розвитку до 2030 року. Цей документ включає 17 цілей і 169 завдань, які орієнтовані на такі основні напрямки сталого розвитку: економічне зростання, соціальна інтеграція та охорона довкілля.

З огляду на комплексний характер Цілей сталого розвитку (ЦСР), та керуючись нашим фокусом на аграрному секторі, пропонуємо звужити їхній перелік, відібравши лише ті, що мають пряме відношення до сільського господарства та продовольчої безпеки (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Цілі сталого розвитку ООН, що мають прямий вплив на аграрний сектор

№ ЦСР	Назва цілі	Ключові завдання, релевантні для аграрних підприємств
2	Подолання голоду	2.4 – до 2030 р. забезпечити стійкі системи виробництва продуктів харчування та впровадити стійкі сільськогосподарські методи
6	Чиста вода та санітарія	6.4 – суттєво підвищити ефективність використання води
8	Гідна праця та економічне зростання	8.8 – захист прав трудящих та сприяння безпечним умовам праці
12	Відповідальне споживання та виробництво	12.2 – стале управління природними ресурсами; 12.4 – екологічно обґрунтоване управління хімікатами та відходами

13	Боротьба зі зміною клімату	13.1 – підвищення стійкості до кліматичних загроз
15	Захист екосистем суші	15.3 – боротьба з деградацією земель та опустелюванням

Джерело: складено на основі звіту Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку

Представлені у таблиці цілі сталого розвитку ООН, що мають прямий вплив на аграрний сектор, формують комплексну рамку для стратегічного планування розвитку підприємств. Кожна з цілей окреслює ключові напрями, у яких аграрні компанії здатні не лише виконувати глобальні зобов'язання, але й безпосередньо підвищувати власну економічну ефективність, особливо в умовах економічної кризи.

Так, ЦСР 2 «Подолання голоду» передбачає впровадження стійких сільськогосподарських методів, що вимагає від підприємств оптимізації структури витрат, зокрема щодо ресурсоефективних технологій, інноваційних систем живлення ґрунтів, точного землеробства та методів мінімізації втрат урожаю. У свою чергу застосування таких підходів потребує початкових інвестицій, проте це дасть змогу значно скоротити виробничі витрати і при цьому підвищити рівень продуктивності. До того ж дані Глобального звіту про продовольчі кризи свідчать про те, що у 2024 році зросли продовольча нестабільність та дитяче недоїдання на 5% відносно попереднього періоду. У 2023 році вони торкнулися понад 295 мільйонів людей у 53 країнах та територіях. Така тенденція продовжується вже протягом шести років [53].

ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія» наголошує на необхідності підвищення ефективності використання води. Якщо розглядати дану ціль у розрізі аграрного сектору, то це означає перехід до систем крапельного зрошення, водозберігаючих технологій, моніторингу вологості ґрунтів. Як наслідок, це

може забезпечити скорочення витрат на зрошення та забезпечення стабільності виробництва в умовах змін клімату.

ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» підкреслює важливість створення безпечних умов праці та відповідального менеджменту персоналу. Для підприємств це означає зменшення плинності кадрів, зниження прихованих витрат на навчання нових працівників, зменшення ризиків простоїв та нещасних випадків.

ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» орієнтує компанії на раціональне використання природних ресурсів, зменшення кількості відходів та впровадження екологічно обґрунтованих технологій. Так як внаслідок неправильної обробки землі, малоефективного застосування отрутохімікатів і мінеральних добрив утворюються небезпечні сільськогосподарські відходи, які становлять загрозу навколишньому середовищу, послаблюють стійкість екосистем і завдають шкоди життю й здоров'ю людей. Крім того досягнення цієї цілі має прямий вплив на структуру витрат, так як зменшуються непродуктивні витрати, витрати на утилізацію та втрати продукції у виробничих циклах.

ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» акцентує на кліматичній стійкості виробництва. Для аграрних підприємств це означає необхідність адаптації до ризиків, пов'язаних із посухами, паводками, зміною температурних режимів. Інвестиції у кліматично-розумні практики та страхування врожаю є елементами довгострокового управління витратами.

ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші» робить акцент на збереженні ґрунтів, запобіганні деградації земель, боротьбі з опустелюванням, що є одними з найактуальніших екологічних проблем нашого часу. Станом на 2024 рік понад 50% українських земель піддаються впливу ерозії, біля 20% забрудненню. До того ж, згідно з Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України, великої шкоди нанесено екосистемі після підриву Каховської ГЕС – це призвело до деградації ґрунтового покриву, руйнування рослинного і тваринного світу, унеможливлення здійснення традиційного зрошення на посушливих землях на півдні України. Хоч досягнення цієї цілі напряду впливає

на витрати підприємства, оскільки деградація ґрунтів підвищує собівартість виробництва, та відновлювальні практики – навпаки, зменшують потребу у надмірному внесенні добрив і збільшують урожайність.

У сукупності зазначені цілі формують інтегрований підхід до ведення агробізнесу, де кожне рішення: технологічне, екологічне чи управлінське впливає на економічні результати. Саме тому їх застосування забезпечує не лише виконання міжнародних стандартів, але й створює основу для побудови ефективної системи управління витратами.

З огляду на те, що реалізація Цілей сталого розвитку має безпосередній вплив на економічну ефективність аграрних підприємств, а також визначає вимоги до сучасного підходу управління ресурсами, стає очевидним, що принципи сталості повинні органічно інтегруватися в систему управління витратами. Таким чином, наступним кроком є розгляд того, яким чином саме принципи сталого розвитку можуть бути інтегровані в дану систему та які інструменти забезпечують таку інтеграцію у практичній площині.

Сьогодні іноземні інвестори готові інвестувати капітал у відбудову та сталий розвиток агробізнесу, проте за умови дотримання аграріями у своїй діяльності принципів, що базуються на відповідальному ставленні до довкілля (E-environment), високій соціальній відповідальності (S-social) та прозорості корпоративного управління (G-governance), тобто ESG-принципів [20]. Згідно з новими вимогами, встановленими Директивою про корпоративну звітність зі сталого розвитку та пов'язаними з нею стандартами, для великого бізнесу в ЄС стає обов'язковою інтеграція ESG-критеріїв. Ці норми набиратимуть чинності поетапно в період 2024–2026 років.

Екологічна відповідальність є ключовою для аграрних підприємств, оскільки саме сільське господарство відповідає за 24 % глобальних викидів парникових газів та 70 % споживання прісної води [21]. Впровадження практик точного землеробства, мінімальної обробки ґрунту, біологічного захисту рослин та переробки побічної продукції (лузги, шроту) дозволяє скорочувати прямі витрати на 12–28 % за рахунок економії добрив, пального та води [22].

Крім того, зменшення екологічного сліду знижує ризики штрафів та екологічного податку, що особливо актуально в умовах гармонізації українського законодавства зі стандартами ЄС.

Соціальні аспекти сталого розвитку безпосередньо впливають на витрати на персонал, які в аграрному секторі України становлять 1/10 частину собівартості. Інвестиції в безпечні умови праці, медичне страхування та програми утримання кадрів зменшують плинність персоналу в середньому на 18–25 % на рік у галузі і, відповідно, витрати на пошук та навчання нових працівників – економія може сягати 1,5–2 річних окладів на одного працівника[23]. Соціальні програми для громад, такі як: будівництво доріг, шкіл, підтримка ветеранів формують соціальну ліцензію на діяльність та зменшують репутаційні ризики.

Прозоре управління та належна система внутрішнього контролю дозволяють виявляти неефективні витрати на ранніх стадіях. Впровадження стандартів Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), Ради стандартів обліку сталого розвитку (SASB) та Цільової групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD) підвищує якість нефінансової звітності, що є обов'язковою умовою для отримання кредитів ЄБРР, ЄІБ та зелених облігацій.

Таким чином інтеграція ESG у процес управління витратами перетворює традиційну модель «мінімізація витрат за будь-яку ціну» на модель «оптимізація витрат з урахуванням довгострокових екологічних та соціальних наслідків». Це призводить до:

- переходу від короткострокового зниження собівартості до концепції загальної вартості володіння, що охоплює всі витрати, пов'язані з придбанням, впровадженням, експлуатацією та підтримкою продукту або сервісу протягом усього його життєвого циклу;
- появи нових статей витрат таких, як: на моніторинг викидів, навчання, сертифікацію, які компенсуються зниженням ризиків та появою нових джерел доходу – преміями за «зелену» продукцію;

- формування стратегічного підходу, коли витрати на сталий розвиток розглядаються як інвестиції з відносно невеликим періодом окупності.

Отже, теоретичні засади сталого розвитку створюють науково-методологічну базу для аналізу ефективності управління витратами аграрних підприємств в умовах економічної кризи, дозволяючи оцінити, наскільки принципи ESG сприяють підвищенню стійкості бізнес-моделі та зниженню витрат у довгостроковій перспективі.

2 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретико-методологічні засади та алгоритм дослідження

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, яка полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління витратами компанії «Кернел» в умовах економічної кризи 2020–2025 років з урахуванням принципів сталого розвитку, обрано комплекс теоретичних підходів, моделей, методів і процедур, які безпосередньо відповідають специфіці об'єкта та предмету дослідження, а саме методики управління витратами з інтеграцією ESG-принципів.

Вибір саме такого інструментарію зумовлений необхідністю одночасного аналізу історичних даних за 2022–2025 роки та розробки рішень в умовах обмеженого доступу до внутрішньої інформації компанії, де доступні лише публічні фінансові та ESG-звіти. Чисто якісні методи, без кількісної оцінки, були б недоцільними, оскільки не дозволяли б об'єктивно виміряти вплив кризи на структуру витрат і економічний ефект від ESG-ініціатив, тоді як обрані методи забезпечують емпіричну доказовість результатів, що є ключовим для глибокого аналізу.

Теоретичною основою дослідження виступає системний підхід до управління витратами, побудований на теорії ресурсної ефективності та положеннях НП(С)БО 16, МСФЗ, доповнений рамкою сталого розвитку за стандартами GRI, TCFD та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку. Цей підхід обрано тому, що він дає змогу інтегрувати економічні фактори, такі як витрати на сировину, логістику та енергію, та неекономічні, зокрема викиди парникових газів і соціальні інвестиції, що є критично важливим для «Кернел».

Класичні теорії управління витратами без ESG-виміру виявилися непридатними, оскільки ігнорують нові регуляторні реалії, такі як всеосяжний пакет політичних ініціатив та стратегій, висунутих Європейською Комісією (EU GreenDeal) та Механізмом прикордонного вуглецевого коригування (CBAM), які

безпосередньо впливають на доступ компанії до європейських ринків і вартість залучення «зеленого» фінансування, а отже, не дозволяють досягти глибини аналізу, необхідної для обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації витрат у кризових умовах.

Для вирішення поставлених завдань застосовано чітко обґрунтований набір методів, кожен з яких має конкретне призначення та виправдане використання в контексті дослідження. Системний аналіз використано для узагальнення теоретичних засад і декомпозиції витрат на підсистеми – виробничу, логістичну та екологічну. Такий поділ обрано тому, що саме він відображає реальну структуру діяльності компанії «Кернел», яка у своїй звітності виділяє три операційні сегменти: сільське господарство, переробку олійних культур, інфраструктуру та торгівлю, а також додає окремий блок нефінансової звітності з екологічними показниками. Системний аналіз обрано саме тому, що дозволяє простежити, як кризові фактори одночасно впливають на всі три підсистеми та як ESG-ініціативи створюють між ними синергетичний ефект зниження витрат. Ізольовані методи, наприклад, лише фінансовий аналіз одного сегменту, не здатні виявити такі взаємозв'язки.

Порівняльний аналіз між періодами – горизонтальний аналіз був використаний для зіставлення показників «Кернел» з її власними результатами за попередні роки. Це дозволяє виявити аномальні відхилення, як-от зростання собівартості реалізованої продукції у 2025 фінансовому році відносно попереднього періоду, та оцінити ефективність адаптаційних заходів. Цей метод забезпечує об'єктивність висновків щодо внутрішньої стійкості компанії та впливу кризи.

Економіко-статистичні методи, включаючи аналіз динамічних рядів, розрахунок коефіцієнтів та індексний аналіз, стали основним інструментом емпіричного блоку. Аналіз динамічних рядів використовувався для дослідження стійкості та тенденцій ключових операційних показників для кризових періодів та періодів відновлення, а також для виявлення структурних зсувів у часі. Коефіцієнтний аналіз використовувався для кількісного підтвердження

ефективності адаптаційних заходів, наприклад, показників поточної ліквідності, рентабельності активів та власного капіталу. Індексний аналіз застосовувався для факторної декомпозиції зміни собівартості реалізованої продукції, загальних та адміністративних витрат, збутових витрат, інших операційних витрат компанії «Кернел». Це дозволило кількісно оцінити внесок окремих факторів та статей у загальну динаміку витрат у кризовий період, забезпечуючи глибину економічного обґрунтування висновків.

Ці методи обрано саме тому, що вони надають статистичну значущість результатам, що є необхідним для глибокого академічного аналізу, де потрібно довести причинно-наслідкові зв'язки.

Нарешті, математичне та сценарне моделювання застосовано для створення нового інтегрального показника – коефіцієнта стійкої рентабельності агропідприємства (КСРагро). Його вибір обґрунтований тим, що лише цей метод дозволяє об'єднати фінансові та екологічні змінні в єдину модель, присвоївши монетарну оцінку нефінансовим факторам, як-от викиди CO₂, відповідно до вимог, інтегруючи в розрахунок показника потенційні фінансові ризики та внутрішнє ціноутворення на вуглець. Це підкреслює інноваційний характер дослідження, оскільки традиційні статистичні методи є недостатніми для моделювання подібних макроекономічних ризиків

Дослідження проводиться за чітким послідовним алгоритмом, який гарантує логічний перехід від теорії до практичних рекомендацій. Варто зазначити, що дослідження проведено за фінансовими роками компанії, які, на відміну від календарного року, тривають з 1 липня по 30 червня наступного календарного року. Така періодизація відповідає офіційній звітності компанії та дозволяє уникнути спотворень при аналізі сезонного аграрного бізнесу.

На першому етапі здійснюється збір і підготовка даних, що включає агрегацію фінансових звітів «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, ESG-звітів, звітів Європейської комісії, Організації Об'єднаних Націй з питань продовольства та сільського господарства, Міжнародного валютного фонду, Міністерства сільського господарства США та звітів інших офіційних

агросервісів з подальшою нормалізацією та конвертацією в єдину валюту. Цей етап необхідний для створення надійної бази аналізу, оскільки без нього неможливо забезпечити порівнянність даних у динаміці.

Другий етап – теоретичний синтез, де системний аналіз наукової літератури та нормативної бази формує рамку інтеграції принципів сталого розвитку в управління витратами, що дозволяє перейти від абстрактних концепцій до конкретних завдань дослідження.

Третій етап – емпіричний аналіз, де застосовуються динамічні ряди і коефіцієнти для оцінки структури та динаміки витрат, порівняльний аналіз для виявлення впливу кризових факторів, а також статистичні методи для оцінки ефективності реалізованих заходів, забезпечуючи кількісну глибину висновків.

Четвертий етап – моделювання та розробка, що охоплює розрахунок коефіцієнта стійкої рентабельності та тестування його динаміки на основі даних компанії за 2022–2025 фінансові роки.

П'ятий етап – інтерпретація результатів, критична оцінка обмежень і формулювання практичних рекомендацій, готових до впровадження як компанією «Кернел», так і іншими агрохолдингами України, що підкреслює прикладну цінність дослідження.

Така методологія та чітко структурований алгоритм забезпечують високу надійність, відтворюваність і практичну цінність отриманих результатів, а також демонструють глибину аналізу через інтеграцію теоретичних підходів з емпіричними методами для обґрунтування інноваційних рішень.

2.2 Причинно-наслідковий аналіз чинників фінансової стійкості агросектору: ідентифікація викликів та механізм формування втрат

Повномасштабне вторгнення спричинило одну з найглибших економічних криз в історії України. Аграрний сектор, який до 2022 року формував 10,9% ВВП країни та експортував продукцію на суттєві суми, що забезпечувала харчування мільйонів людей у світі, опинився під одночасним тиском багатьох нищівних факторів [24]. Усе це радикально змінило підходи до управління витратами.

Наприклад, замість планового зниження собівартості на гектар агровиробники перейшли до щоденного антикризового менеджменту, де головне завдання полягає не в максимізації прибутку, а в збереженні ліквідності та мінімізації збитків.

За оцінками Київської школи економіки та Світового банку в рамках RDNA3 на початок 2024 року, прямі збитки агросектору перевищують 10,3 млрд дол. США, а загальні втрати, включно з недоотриманою виручкою та додатковими витратами, досягли рівня, що удвічі більше, ніж у червні 2022 року[25].

Найбільше постраждала інфраструктура, а саме: втрата та пошкодження сільськогосподарської техніки, що становить більше половини усіх збитків та безпосередньо руйнує виробничий потенціал сектору – призводить до блокування обробки посівних площ. До того ж спостерігається пошкодження зерносховищ, що супроводжується втратою потужностей і в свою чергу призводить до псування продукції через брак холодильних систем. Це не лише збільшує операційні витрати на альтернативну логістику, але й посилює руйнування ланцюгів. Підтвердженням цього є те, що за даними FAO, середні підприємства втратили 18,6 % техніки та 50 % потужностей зберігання, що знизило продуктивність на 70 % через простой та перебої [49] .

З всього вище переліченого впливають наступні негативні наслідки. Тож обмежена обробка земель зменшує доходи, які могли б піти на ремонт техніки. Логічно припустити, що без державних програм лізингу відновлення затягнеться на чимало років, ризикуючи втратою відсотку щорічного зростання сектору, яке було характерним для довоєнного періоду. Тож руйнування потенціалу не є ізольованим, адже воно синергізує з іншими ризиками, перетворюючи витрати на ремонт у інвестиції, які окупаються лише за умови комплексного підходу до сталості.

Для повноти аналізу пропонуємо переглянути загальну структуру прямих збитків за ключовими категоріями (рис.1.1).



Рис.1.1 – Частка загальних збитків агросектору за ключовими категоріями, станом на початок 2024 року, %

Джерело: складено на основі [25, с. 8]

Як бачимо, техніка та зерносховища понесли загалом 74 % втрат, а викрадене майно складає 21,4 % та ще більше додає невизначеності. Детальніше про обсяг втрат сільського господарства від війни за видами можна розглянути в таблиці А.1.

Також передумовою гальмування розвитку аграрного сектору є непридатність земельних ресурсів, адже третина українських земель стала потенційно небезпечною через забруднення, ерозію та мінування, що погіршує якісний стан ґрунтів і блокує суттєву частину орних площ [26]. За словами прем'єра-міністра Дениса Шмигала, мінування охоплює 139 300 км² територій, що перевищує площу Англії, і не лише потребує 34,6 млрд дол. на очищення, але й створює наступну ланцюгову реакцію. Через мінування та окупацію значної частини південних і східних областей фермери вимушено переміщують виробництво на захід і в центр країни, де орендна плата за гектар зростає. Водночас на деокупованих територіях забруднення ґрунтів важкими металами через: розриви снарядів, знищення промислових об'єктів, спалювання техніки

знижує врожайність, а рекультивація таких земель потребує суттєвого фінансування вже на першому етапі.

Логічно, що за цим слідує те, що без доступу до родючих ґрунтів інвестиції в пошкоджену техніку стають неефективними, змушуючи скорочувати посіви і підвищувати витрати на добрива. У той же час це створює вікно для інновацій таких, як впровадження дронів для моніторингу мінованих зон, що могло б знизити ризики, але й вимагатиме початкових витрат. Тобто втрата земель – це не просто кількісна проблема, а якісна, яка змушує переосмислити структуру витрат, роблячи акцент на превентивних заходах, як страхування та моніторинг, що може підвищити стійкість сектору.

Ці чинники переплітаються з поглибленням дефіциту трудових ресурсів. Підтвердженням є те, що за словами аграрного міністра Віталія Ковалю, у Збройних Силах України служать близько 200 тис. аграріїв, що створює брак кадрів у ключових регіонах, який складає 30–40 % трактористів та агрономів. А в цілому, за даними Центру Разумкова, мобілізація та міграція призвели до скорочення робочої сили на 15–20 %. Звідси дефіцит кваліфікованих кадрів змусив агропідприємства підвищувати зарплати, тож фонд оплати праці зріс, проте замість досвідчених працівників почали приймати менш підготовлених. Наслідками цього може бути зростання кількості технологічних помилок, простоїв техніки та додаткових витрат на навчання і перепідготовку персоналу. Таким чином, зростання фонду оплати праці не супроводжується пропорційним підвищенням продуктивності, а навпаки – знижує загальну ефективність виробництва.

Пропонуємо далі простежити причинно-наслідковий зв'язок. Пошкоджена техніка вимагає фахівців для ремонту, яких явно не вистачає, що затягує відновлення та посилює залежність від імпорту, де девальвація гривні додає третину до вартості запчастин. Тому кадровий дефіцит перетворює фізичні збитки на системну проблему, і без програм перепідготовки з фокусом на жінок та ветеранів сектор втратить обсяги потенційної продуктивності, роблячи управління витратами реактивним, а не стратегічним. Знову ж таки це створює

імператив для автоматизації шляхом інвестицій в роботизовану техніку, які могли б компенсувати брак робочої сили, але вимагатимуть перерозподілу бюджетів.

Крім того, викликом стали ракетні удари по портах, що станом на вересень 2024 року складали понад 50 таких атак, внаслідок яких пошкоджено 280 об'єктів портової інфраструктури, знищено – понад 100 тисяч тон аграрної продукції [27]. Як наслідок, погіршення логістики, що робить експорт у 3–5 разів дорожчим і загострює глобальну продовольчу кризу. Внутрішньо це проявляється в тому, що за заявою на засіданні Ради Безпеки ООН представник Всесвітньої продовольчої програми в Україні Метью Голлінгсворт, Україна до повномасштабного вторгнення щорічно забезпечувала продовольством 400 мільйонів людей у всьому світі. Однак, зараз, через війну, 80% населених пунктів поблизу лінії фронту стикаються з ускладненим доступом до їжі.

Також прослідковується падіння рентабельності. Таким чином у 2023 році ціни на соняшник, сою та ріпак відчутно впали, що зробило вирощування олійних культур збитковим. У результаті таких несприятливих умов переробники почали скорочувати обсяг закупівель, переходячи на рафінацію. Проте численні обстріли та заборони ЄС додають тиску, провокуючи використання певної частки бюджету на транспортування альтернативними маршрутами. Таким чином продовольча криза відображає системні вразливі місця, де управління витратами повинно включати гуманітарні буфери, щоб уникнути соціальних рикошетів, як зростання цін на продукти.

Ще одним із ключових актуальних викликів є зростання витрат на ведення сільськогосподарської діяльності. Зокрема, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» повідомляє, що у 2025 році очікується підвищення цін на насіння на 10 % та на засоби захисту рослин на 10–15 % через глобальні ринкові коливання та наслідки війни [54]. Аналогічно, посиляючись на «Інфляційний звіт» Національного банку України, на тлі вичерпання імпорتنих запасів кінця 2024 року та затвердженого підвищення акцизів, очікується, що у

2025 році ціни на пальне зростуть більш ніж на 13%, що спричинить зростання транспортних та операційних витрат фермерських господарств [55].

Ці тенденції логічно пов'язані з загальною інфляцією, тож за прогнозом Національного банку України, продовольча інфляція сягне 16,7 % у 2025 році, з піком у 15 % у другому кварталі, спричиненим посухами та дефіцитом вологи. Згідно з даними Національної академії аграрних наук України, у 2024 році опади склали лише 79,6 мм проти норми в 117 мм, що призвело до зниження врожайності овочів і фруктів на 20–30 % та загального врожаю овочів у розмірі близько 7,6 млн тонн. Можна спрогнозувати, що надалі така динаміка не лише тисне на бюджети виробників, але й посилює циклічність: низька вологість змушує інвестувати в зрошення, а інфляція ресурсів робить ці інвестиції менш рентабельними, ризикуючи хронічним дефіцитом, якщо державна політика не включить субсидії на адаптацію. До того ж кліматичні виклики, такі як аномально теплий січень 2025 року та дефіцит снігового покриву, загрожують заморозками озимих культур без захисту, знижуючи врожайність.

Всі попередні зовнішні виклики підсилює вплив енергетичної кризи, що спровокована масовими обстрілами інфраструктури. Таким чином це призвело до дефіциту електроенергії, змушуючи виробників аграрної продукції збільшити обсяг витрат на роботу генераторів у 2-4 рази.

Екологічні ризики додають складнощів, адже за заявою Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України станом на 2024 рік зафіксовано понад 6800 злочинів проти довкілля з збитками 3,1 трлн грн, включаючи витік мазуту в Чорному морі після аварій танкерів, що загрожуює біорізноманіттю та забруднює водні ресурси для іригації [56]. Логічно припустити, що забруднення води ускладнює зрошення в посушливі періоди, а перебої з електрикою гальмують впровадження технологій сталого розвитку. Це у свою чергу вимагає від сектору чималих капітальних витрат на автономні системи такі, як сонячні панелі.

Отже, економічна криза, зумовлена повномасштабною війною, перетворила управління витратами в агросекторі на комплексний інструмент

адаптації та резильєнтності. Тому взаємодія екологічних, кліматичних, ринкових та інших шоків вимагає не лише реактивних заходів, як оптимізація ресурсів і хеджування ризиків, але й проактивних інвестицій у сталі технології.

Такий підхід не тільки зможе мінімізувати поточні втрати, але й закладає основу для подальшого відновлення та зростання, перетворюючи Україну з постачальника сировини на глобального лідера з потенціалом подвоєння експорту за умови інтеграції в європейські ринки та диверсифікації ланцюгів постачань. У підсумку, успіх сектору залежатиме від синергії державної політики, міжнародної допомоги та приватних ініціатив, що забезпечать баланс між короткостроковою стабільністю та довгостроковою конкурентоспроможністю, дозволяючи агросектору не лише вистояти, але й стати рушієм економічного відродження країни, з фокусом на сталість як ключ до глобальної продовольчої безпеки.

3 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ» ЗА 2022–2025 РОКИ

3.1 Організаціо-економічна характеристика компанії «Кернел»

«Кернел-Трейд» є одним із провідних гравців на глобальному агропродовольчому ринку. Компанія є вертикально інтегрованим агрохолдингом, що функціонує як акціонерне товариство з головним офісом у Києві. З листопада 2007 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі, що не лише приваблює інвестиції на суму понад 200 млн дол. США завдяки первинному розміщенню цінних паперів та додатковій емісії, але й зобов'язало дотримуватися високих стандартів прозорості, звітності та корпоративного управління відповідно до регуляцій ЄС. Можна додати, що цей статус публічної компанії сприяє довірі інвесторів і полегшує доступ до міжнародного капіталу, особливо в умовах обмежень для українських емітентів.

Зареєстроване підприємство 12 червня 2001 року в формі товариства з обмеженою відповідальністю та статутним капіталом у сумі 17177491831,82 грн. Основний вид діяльності за КВЕД – 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів», що охоплює переробку соняшнику на олію та шрот, але фактично компанія диверсифікована в повний ланцюг агробізнесу [28]. Вона є дочірньою структурою Namsen Limited, що безпосередньо контролюється засновником Андрієм Веревським та станом на 2023 рік володіє вже 74% акцій агрохолдингу «Кернел» [29].

Стратегічні орієнтири підприємства формують основу для довгострокового розвитку, інтегруючи амбіції з етичними принципами. Бачення компанії – стати глобальним лідером агробізнесу та перетворити Чорноморський регіон на ключового постачальника сільськогосподарської продукції для світу, що передбачає не лише зростання обсягів, але й посилення ролі України в глобальному продовольчому ланцюгу. Місія фокусується на розкритті унікальних можливостей агросектору через розвиток людського потенціалу, де співробітники розглядаються як ключовий актив для інновацій та стійкості [1].

Ці принципи закріплені в Корпоративному кодексі, який слугує так званим компасом для ухвалення рішень у динамічному середовищі. Ключові цінності охоплюють наступні принципи менеджменту, що наведені нижче (рис.3.1).



Рис.3.1 – Керівні принципи менеджменту компанії «Кернел»

Джерело: [30]

Тож, аналізуючи принципи компанії можна сказати, що стратегічні цілі розбиваються на конкретні завдання для кожного рівня управління й інтегруються у щоденну діяльність керівників, що супроводжується розвитком культури ініціативи та постійного вдосконалення. Бізнес-сегменти пов'язані спільною стратегією та єдиними цілями, їхня взаємодія створює додаткову вартість і позитивно впливає на консолідований фінансовий результат. Компанія використовує регулярне порівняння результатів сегментів між собою, швидке поширення найкращих практик і активну міжфункціональну співпрацю, що посилюють синергію.

Згідно з Корпоративним кодексом компанії «Кернел» жорстко контролює активи, ефективно використовує фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, системно управляє ключовими ризиками, при цьому кожен співробітник несе особисту відповідальність за їх збереження [46].

Як публічна компанія, «Кернел» розглядає прозорість і доброчесність основою довіри з боку акціонерів, інвесторів та партнерів. Компанія забезпечує повну достовірність і своєчасність фінансової звітності за МСФЗ, регулярно проходить незалежний аудит, відкрито розкриває стратегію, операційні результати та істотні ризики, проводить тендери на конкурентній основі та виключає будь-які маніпуляції даними. Усвідомлюючи своє лідерство в українському аграрному секторі, «Кернел» відповідально виконує всі контрактні зобов'язання, формує стандарти ділової культури національного бізнесу, захищає репутацію та виключає прийняття подарунків чи участь у заходах, що можуть вплинути на об'єктивність рішень.

Діяльність підприємства здійснюється у суворій відповідності до законодавства України, норм ЄС та міжнародного права. Принципи сталого розвитку підприємство інтегрує в довгострокову стратегію, так як створює безпечні умови праці та можливості професійного зростання персоналу, мінімізує екологічний вплив, підтримує якість продукції на всіх етапах, а також реалізує численні соціальні проєкти у співпраці з місцевими громадами і орендодавцями.

Крім того, «Кернел» будує внутрішню взаємодію на принципах партнерства та командної єдності. Тобто незалежно від посади, регіону чи підрозділу, усі співробітники працюють на спільну мету і демонструють єдину модель поведінки, що дозволяє ефективно вирішувати найскладніші завдання. Робота в компанії сприймається як власна справа: з високою залученістю, самовіддачею та готовністю до швидких змін, які розглядаються як можливості для розвитку. Корпоративна культура ґрунтується на взаємній повазі, довірі та чітких правилах: прозорій структурі управління, однозначному розподілі відповідальності, відсутності подвійних стандартів і конструктивному діловому

спілкуванні. До того ж завдяки виваженій кадровій політиці та системному навчанню 75 % керівних посад займають співробітники, які вирости всередині компанії.

Ці цінності впроваджуються через основи антикорупційної політики та програми розвитку персоналу. Такий фундаментальний підхід робить «Кернел» не просто виробником, а надійним партнером для світових стейкхолдерів.

У контексті корпоративних цінностей особливе місце посідає соціальна відповідальність, яка набуває критичного значення в умовах повномасштабної війни. Компанія активно допомагає Збройним Силам України, дбає про захист і безпеку співробітників та їхніх родин. Від першого дня війни кумулятивні витрати на допомогу сягнули 4 192 887 103 грн, що включає закупівлю обладнання для ЗСУ, програми релокації та психологічну підтримку [30].

Крім того, «Кернел» інвестує в майбутнє галузі через освітні ініціативи: третій сезон проєкту Open Agro University формує кадровий резерв для компанії та ринку, навчаючи молодь агроіндустрії та виробництва [30]. Після завершення студенти вузькопрофільних спеціальностей можуть приєднатися до «Кернел» або поповнити команди інших підприємств України, поширюючи набуті знання. Ці заходи не лише посилюють соціальний капітал, але й сприяють відновленню економіки, інвестуючи в людський ресурс як стратегічний актив. Загалом, соціальна позиція інтегрується з місією, перетворюючи виклики на можливості для сталого розвитку.

Перейдемо до історії компанії, яка є прикладом динамічного зростання від локального трейдера до глобального лідера.

«Кернел» засновано в 1995 році, а перші кроки вертикальної інтеграції відбулися в 2004–2005 роках з придбанням олійноекстракційних заводів у Полтавській та Чернігівській областях, що дозволило контролювати переробку соняшнику.

Все почалося у 2007 році, коли на Варшавській фондовій біржі було залучено 56 млн дол. США, що фінансувало розширення. Пропонуємо переглянути динаміку обсягів земельного банку з цього моменту (рис.3.1).

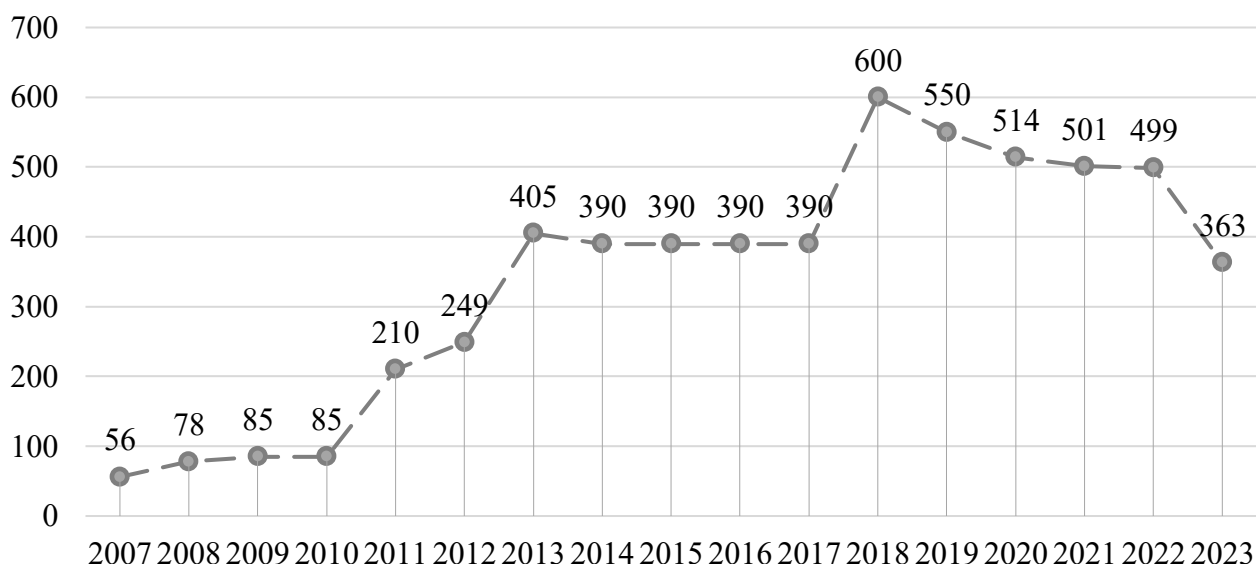


Рис.3.2 – Земельний банк компанії «Кернел» за 2007–2023 роки, тис га.

Джерело: створено на основі даних проекту команди ShareUAPotential

Як бачимо, у 2013 році земельний банк різко зріс відносно попереднього періоду, що пов'язано з придбанням сільськогосподарського товариства «Дружби-Нова». Однак геополітичні шоки 2014 року, а саме анексія Криму та конфлікт на Сході ускладнили фінансування, змусивши призупинити експансію та спрямувати 400 млн дол. США на погашення боргу в 2015–2016 роках.

У 2017 році відбувся пік обсягів завдяки одночасній покупці двох великих холдингів «Українські аграрні інвестиції» та «Агро-Інвест Україна». В результаті земельний банк досяг історичного максимуму 600 тис. га. Таким чином «Кернел» стала першою компанією в Україні за площею землі. Проте після 2022 року відбулося помітне скорочення через продаж частини непрофільних або важкодоступних активів, втрату контролю над землею на тимчасово окупованих територіях та оптимізацію портфеля в умовах повномасштабної війни.

Саме цей період став найсерйознішим випробуванням, як і для більшості аграрних компаній. Проте підприємство оперативно адаптувалося та вже у 2023 році лідирувало в експорті. Тому наразі «Кернел» посідає перше місце серед найбільших експортерів зерна України (рис.3.3).

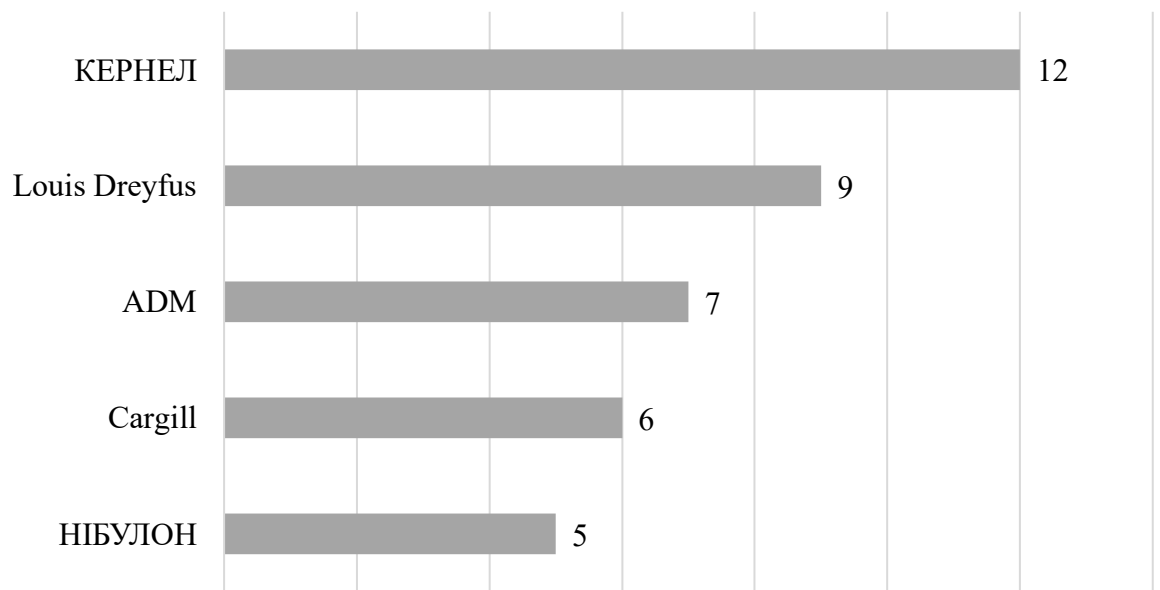


Рис.3.3 – Топ-5 експортерів зерна в Україні за 2025 рік, % від загального обсягу експорту

Джерело: створено на основі даних [31]

Тож вище представлений рейтинг підтверджує першість «Кернел», що зумовлює її активну міжнародну присутність та розширення ринків збуту. Зокрема, обсяги експортованої продукції у 2025 році охопили понад 60 країн, завдяки чому частка експорту зросла на 2% порівняно з періодом 2023–2024 років [31]. Підтримку торговельній та логістичній діяльності забезпечують дочірні компанії, розташовані у Швейцарії, на Кіпрі, у Польщі, Дубаї тощо.

Основу експортного портфеля підприємства формують соняшникова олія, шрот, а також зернові культури (зокрема, насіння соняшнику, горох, фураж та ячмінь). Продукція компанії реалізується через низку відомих споживчих торгових марок таких, як: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «QLIO», «MARINADO» та інші. Ці бренди є прямими результатами вертикально інтегрованої діяльності «Кернел».

Для детального розуміння всіх процесів, що охоплюють виробництво, логістику та реалізацію, доцільно ознайомитися з схематичною бізнес-моделлю компанії (рис.3.4).

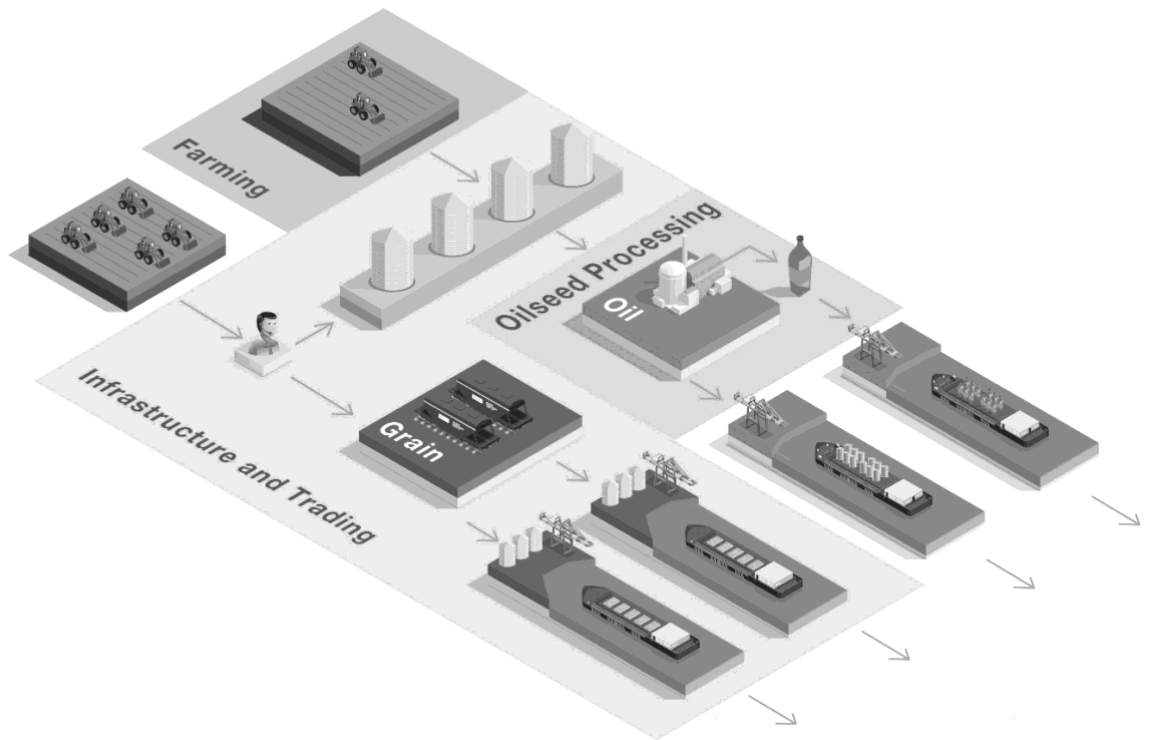


Рис.3.4 – Інтерпретація бізнес-моделі компанії «Кернел»

Джерело: [30]

Таким чином можна прослідкувати наступні етапи ланцюгу створення вартості сільськогосподарської продукції – від вирощування до експорту. На власних та орендованих площах вирощуються основні культури. Потім зібраний урожай та додатково закуплена у сторонніх виробників сировина транспортується до мережі елеваторів, де проходить очищення, сушіння та формування експортних партій зернових.

Паралельно соняшник направляється на 8 власних олійноекстракційних заводів, в результаті чого виробляються соняшникова олія: сира та рафінована, у тому числі фасована під брендами та соняшковий шрот. Уся готова продукція відвантажується на експорт через портові термінали. Завдяки замкнутому циклу та синергії трьох сегментів компанія забезпечує контроль собівартості, максимізацію доданої вартості та операційну стійкість.

3.2 Комплексна оцінка фінансово-господарських результатів та фінансового стану компанії «Кернел»

Вище представлена бізнес-модель потребує кількісного фінансового підтвердження її стратегічних переваг. Відповідно, у межах комплексної оцінки фінансово-господарських результатів та стану компанії «Кернел» варто насамперед детально переглянути показники EBITDA сегментів та маржу EBITDA, оскільки ці індикатори є найбільш репрезентативними для відображення операційної ефективності.

Компанія у своїй публічній звітності та комунікаціях з інвесторами визначає EBITDA, як основний альтернативний, який дозволяє оцінювати результати діяльності без впливу фінансування, податкового навантаження, амортизації основних засобів та неопераційних статей.

Формула розрахунку EBITDA, що використовується в звітах підприємства представлена нижче (3.1).

(3.1)

$$EBITDA = \text{Operating profit/(loss)} + \text{Depreciation and amortisation},$$

де Operating profit/(loss) – прибуток (збиток) від операційної діяльності;

Depreciation and amortisation – амортизація та знецінення.

Починаючи з 1 липня 2019 року компанія застосовує стандарт МСФЗ 16 «Оренда», який кардинально змінив облік довгострокової оренди та вплинув на розрахунок показника EBITDA. До впровадження МСФЗ 16 операційна оренда земельних ділянок, елеваторів, залізничних вагонів, складських приміщень обліковувалась за моделлю МСФЗ 17: орендні платежі визнавались лінійно протягом строку оренди у складі операційних витрат і не впливали на баланс. Відповідно, при розрахунку EBITDA ці витрати не додавались назад. Згідно з МСФЗ 16, довгострокова оренда тепер визнається як актив на балансі («право користування активом») і відповідне зобов'язання, що, в свою чергу, вимагає нарахування амортизації на цей актив.

Таким чином з 2020 року другий доданок формули включає три елементи:

- амортизацію основних засобів;
- амортизацію нематеріальних активів;
- амортизацію права користування активами.

Тобто шляхом зворотного додавання амортизації до операційного прибутку, ми нейтралізуємо негрошовий вплив інвестиційних витрат на придбання основних засобів. Це дозволяє отримати чистий прибуток, згенерований виключно виробничими процесами, що є найбільш релевантним для порівняння рентабельності між компаніями з різною структурою капіталу.

Амортизація являє собою лише розподіл вартості вже придбаного активу на кілька звітних періодів і не вимагає фактичного відтоку грошових коштів у поточному періоді. Тому додавання амортизації назад дає чіткіше уявлення про фінансову спроможність компанії обслуговувати борги та фінансувати свою діяльність до врахування капітальних витрат.

Цей підхід забезпечує порівнянність показника EBITDA з іншими міжнародними агрохолдингами, які також застосовують МСФЗ 16, і є стандартною практикою на Варшавській фондовій біржі та в ЄС.

Ще одним важливим показником, що впливає з попереднього є маржа EBITDA. Це відносний показник операційної рентабельності, який відображає, яку частку виручки компанія зберігає у вигляді операційного прибутку до вирахування податків та амортизації.

Формула розрахунку є наступною (3.2).

(3.2)

$$EBITDA \text{ margin} = \frac{EBITDA}{\text{Revenue}} \cdot 100\%,$$

де Revenue – виручка від реалізації.

Тож вже можемо перейти до ознайомлення з даними цих двох показників (табл.3.1).

**Таблиця 3.1 – Показники EBITDA компанії «Кернел» за 2022–2025
фінансові роки**

Сегмент	EBITDA, млн дол.США				Маржа EBITDA, % від виручки			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Переробка олійних культур	-70,284	270,344	83,376	147,747	-4,2	14,2	4,5	7
Торгівля та інфраструктура	236,754	153,757	203,791	218,132	5,2	5,9	10,1	10,1
Сільське господарство	219,406	221,127	170,802	184,392	34,5	31,8	35,5	39,4

Джерело: розраховано автором на основі [32,33,34,35]

З повним переліком ключових даних за операційним сегментом, включаючи EBITDA та маржу EBITDA, можна ознайомитися в Додатку Б. Тож, аналізуючи таблицю варто відмітити, що за період 2022–2025 фінансових років показник EBITDA зріс більш ніж удвічі – з 220 млн дол. США до 466 млн дол. США. Середня, загальна маржа EBITDA за чотири фінансові роки досягла приблизно 10,4%. Цей результат є одним із найкращих серед глобальних агрохолдингів, що працюють в умовах екстремальної невизначеності. Така стійкість була досягнута завдяки компенсаційному ефекту та різній динаміці ключових сегментів діяльності.

Сегмент переробки олійних культур, попри свою роль основного генератора доданої вартості, виявився найбільш волатильним і чутливим до зовнішніх шоків. У 2022 фінансовому році цей сектор діяльності компанії зазнав збитку у сумі 70,284 млн дол. США через порушення логістики. Однак, у 2023 фінансовому році відбулося рекордне відновлення, адже показник EBITDA зріс до 270,344 млн дол. США, що стало прямим наслідком дії Чорноморської зернової ініціативи. У 2024–2025 фінансових роках показники стали більш стабільними, що свідчить про адаптацію до мінливого зовнішнього середовища.

Інфраструктура та торгівля зерном стали антикризовим лідером і справжнім порятунком в найскладніший 2022 рік, забезпечивши найбільший внесок у загальну EBITDA, який склав 236,754 млн доларів США. У наступні роки, попри постійні атаки на портову інфраструктуру, компанія демонструвала стабільність маржі з позитивною динамікою зростання, досягнувши рівня 10,1% у фінансових роках 2024–2025.

Третій важливий сегмент – сільське господарство, яке слугувало стратегічним внутрішнім постачальником сировини для переробки та джерелом ліквідності. Показники EBITDA цього підрозділу залишалися стабільними протягом усього звітного періоду. Хоча у 2024 фінансовому році спостерігалось падіння, уже в 2025 році значення відновилися до 184,392 млн доларів США. Варто зазначити, що цей сегмент стабільно демонструє найвищу маржинальність EBITDA серед усіх підрозділів, становлячи 35,5–39,4% у 2024–2025 роках, що підкреслює його ключове значення для загальної прибутковості групи.

Таким чином, підприємство «Кернел» довело свою операційну стійкість та гнучкість. Навіть у найскладніших умовах компанія не лише зберегла позитивну операційну рентабельність, але й продемонструвала здатність генерувати стабільний грошовий потік. Цей успіх є прямим результатом збалансованого функціонування інтегрованої бізнес-моделі, де фінансові коливання окремих сегментів були ефективно компенсовані високою адаптивністю інших. Тож набуття фінансової стійкості можна підтвердити наступними ключовими метриками (рис.3.5).

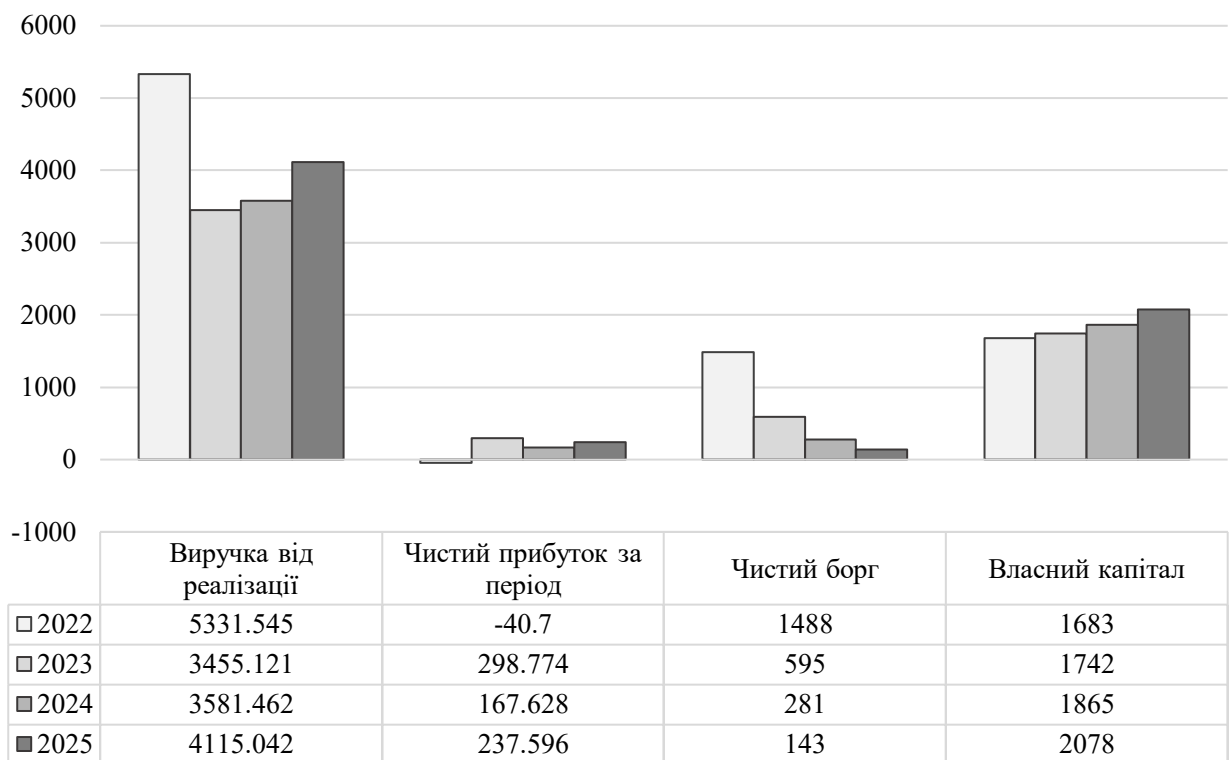


Рис.3.5 – Ключові фінансові показники «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол.США

Джерело: річні звіти «Кернел» за 2022–2025 роки

Тенденція виручки є типовою для товарного агробізнесу у 2022 фінансовому році вона досягла історичного максимуму 5 331,545 млн дол. США завдяки надзвичайно високим світовим цінам на зерно та соняшникову олію, а також завдяки тому, що ще до початку вторгнення були укладені контракти з фіксованою високою маржею. У 2023 і 2024 фінансових роках ціни впали майже вдвічі, що спровокувало скорочення виручки. У 2025 фінансовому році вона знову зросла до 4 115, 042 млн дол. США – переважно за рахунок збільшення фізичних обсягів експорту та часткового відновлення цін.

У 2022 фінансовому році компанія отримала збиток у сумі 40,7 млн дол. США через різні виклики спричинені повномасштабним вторгненням. Вже наступного 2023 фінансового року компанія у результаті повністю нівелювала чистий збиток, згенерувавши 298,774 млн дол. США чистого прибутку. Хоча у 2024 фінансовому році спостерігається зменшення, а вже у 2025 фінансовому році – зростання на 42% завдяки першому повному року

відносної стабільності експорту, відсутності великих знецінень, а також зростанню операційної ефективності у сегментах.

Найсуттєвіша фінансова оптимізація відбулася у сфері боргового навантаження, адже чистий борг компанії, який на кінець 2022 фінансового року становив 1 488 млн дол. США, був скорочений більш ніж у десять разів і на кінець 2025 фінансового року сягнув лише 143 млн дол. США. Це стало можливим виключно завдяки потужній внутрішній генерації вільного грошового потоку, аналіз якого дозволяє остаточно пояснити механізм фінансової трансформації компанії.

FCFF – вільний грошовий потік, специфічний інформативний показник, який дозволяє судити про здатність підприємства до розвитку [36]. Тобто це сума коштів, згенерованих компанією після врахування операційних та інвестиційних витрат. Він показує, скільки коштів доступно для погашення боргів, виплати дивідендів чи реінвестування, і є ключовим для оцінки фінансової стійкості. Тож пропонуємо прослідкувати тенденцію цього показника (рис.3.6).

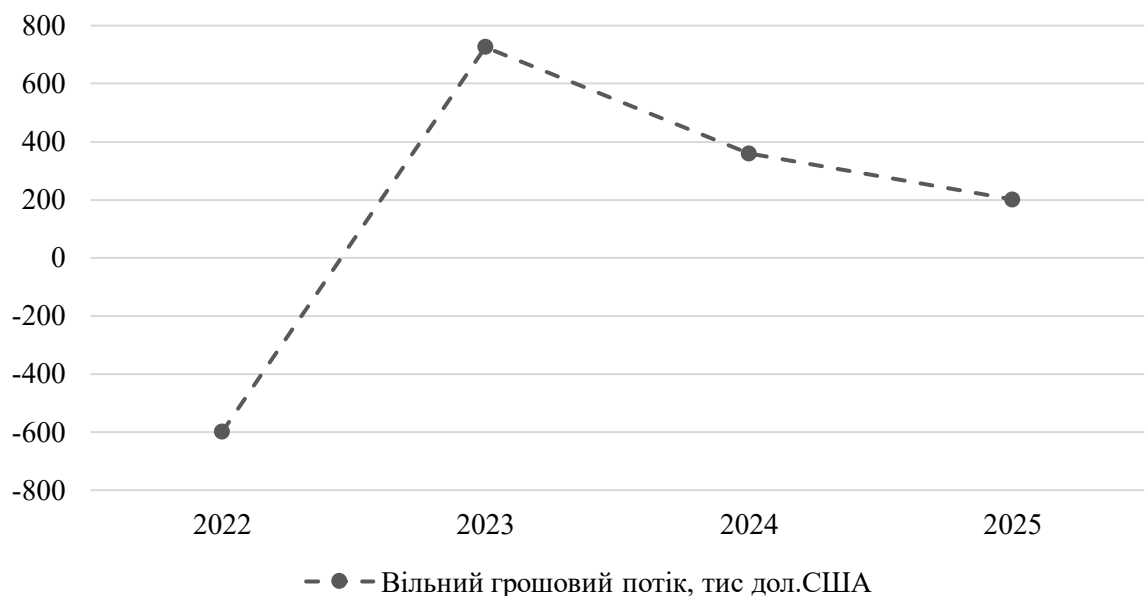


Рис.3.6 – Динаміка вільного грошового потоку «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Джерело: складено автором на основі [32,33,34,35]

Аналіз FCFF чітко відображає три фази фінансового стану компанії «Кернел». У 2022 фінансовому році компанія пережила гострий дефіцит ліквідності, що є класичною ознакою кризового року, коли бізнес був змушений фінансувати оборотний капітал та виживати за рахунок боргових коштів. На противагу у 2023 фінансовому році відбулося різке повернення до сильної грошової генерації з FCFF у розмірі 726 млн дол. США, що стало одним із найвищих показників за всю історію.

У період 2024–2025 фінансових років компанія перейшла до «нової нормальності» з помірною генерацією грошового потоку. Це позитивний, але значно нижчий рівень, що пояснюється нормалізацією маржинальності та відновленням поглинання коштів робочим капіталом після завершення реалізації кризових запасів. Таким чином, FCFF чітко показує перехід від кризи виживання через короточасний пік відновлення до стабільної, але меншої генерації грошей. Рівень 200–360 млн дол. США на рік є реалістичною поточною спроможністю компанії генерувати вільні кошти, які є достатніми для комфортного обслуговування мінімального боргу та малих інвестицій, але вже не для агресивного нарощування масштабу.

Проте, для вичерпної оцінки необхідно перейти від абсолютних показників до аналізу ключових відносних коефіцієнтів, які дозволять оцінити, наскільки ефективно компанія використовує власний і залучений капітал, а також наскільки безпечно вона може виконувати короткострокові зобов'язання в умовах війни.

Для аналізу обрано три найінформативніші коефіцієнти, які найкраще відображають специфіку вертикально-інтегрованого агрохолдингу в кризовий період. По-перше, це коефіцієнт рентабельності власного капіталу акціонерів, який розраховується за формулою, що наведена нижче (3.3)

3.3

$$ROE = \frac{NP}{SE_{avg}} \cdot 100\%,$$

де NP – чистий прибуток, що належить акціонерам материнської компанії;

SE_{avg} – середньорічний власний капітал.

По-друге, – коефіцієнт рентабельності активів, для обчислення якого використовується дана формула (3.4).

3.4

$$ROA = \frac{NP}{TA_{avg}} \cdot 100\%,$$

де TA_{avg} – середньорічна сума всіх активів

По-третє, для аналізу доцільно було б звернути увагу і на коефіцієнт поточної ліквідності, формула якого буде далі представлена (3.5).

3.5

$$\text{Current Ratio} = \frac{CA}{CL},$$

де CA – оборотні активи;

CL – короткострокові зобов'язання.

Ці коефіцієнти обрано тому, що вони є стандартними, регулярно використовуються самою компанією та найкраще відображають повернення рентабельності капіталу та збереження ліквідності. Тож результати проведених обчислень узагальнено далі (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Індикатори фінансового стану «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки

Показник	Фінансовий рік			
	2022	2023	2024	2025
ROE, %	-2,44	17,16	9,01	11,45
ROA, %	-0,82	6,64	3,73	4,76
Current Ratio, рази	1,332	1,331	1,331	1,330

Джерело: розраховано автором на основі [32,33,34,35]

Тож рентабельність власного капіталу з негативного значення у 2022 фінансовому році зросла до 11,45 % у 2025 році. Це могло бути наслідком

значного скорочення фінансового важеля, що дало можливість одному й тому ж чистому прибутку генерувати значно вищу віддачу для акціонерів. Немає конкретного нормативного значення, вважається, що оптимальним є стабільне збільшення коефіцієнта.

Повернення коефіцієнта рентабельності активів до позитивних значень уже в 2023 фінансовому році та досягнення 4,76 % у 2025 році свідчить про суттєве підвищення ефективності використання всіх активів компанії. Знову ж таки підвищення значень показника і є ознакою норми.

Протягом усіх чотирьох років коефіцієнт поточної ліквідності залишався абсолютно стабільним. Це означає, що на кожний долар короткострокових боргів компанія завжди мала 1,33 долара ліквідних активів. Така стабільність є результатом чіткого управління оборотним капіталом, широкого використання передплат від міжнародних покупців, швидкій адаптації структури короткострокових зобов'язань до зміни обсягів експорту. Ось тут вже існує оптимальний рівень, згідно з яким нормою є, якщо коефіцієнт >1 [37]. Тож рівень 1,33 забезпечує повну платоспроможність, але не призводить до надмірного «заморожування» капіталу в запасах.

Отже, компанія успішно здійснила перехід від гострого дефіциту ліквідності до стабільної генерації вільного грошового потоку. Це досягнуто завдяки компенсаційному ефекту між сегментами та фінансовій дисципліні, що дозволило зберегти високу операційну рентабельність та радикально оптимізувати боргове навантаження. Таким чином «Кернел» не лише зберегла, а й суттєво зміцнила свої лідерські позиції, підтвердивши статус +привабливого об'єкта для національних і міжнародних інвесторів навіть у найскладніших геополітичних умовах.

3.3 Аналіз структури та динаміки витрат компанії «Кернел» за 2022-2025 роки

У контексті сучасної економічної нестабільності глибокий аналіз структури та динаміки витрат підприємства набуває критичної важливості, оскільки він дозволяє не лише ідентифікувати потенційні резерви оптимізації та

забезпечити оперативну адаптацію витратної політики, але й слугує основою для розуміння впливу зовнішніх змін на формування витрат, що є запорукою своєчасної трансформації внутрішнього управління та стратегії підприємства[38].

З огляду на вищезазначене, доцільно перейти до комплексного аналізу структури та динаміки витрат компанії, де провідну роль відіграє собівартість реалізованої продукції як найбільша стаття, що залежить від багатьох чинників.

В умовах сучасного підприємницького середовища собівартість продукції стає найважливішим об'єктом відстеження. У ній, як у синтетичному показнику, відбиваються всі сторони виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства: рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, якість виконання професійних обов'язків окремими працівниками і керівниками в цілому. До того ж собівартість продукції – один із основних факторів формування прибутку, адже між розмірами величини прибутку й собівартістю існує зворотно-функціональна залежність. Тому розрахунок собівартості є необхідним з багатьох причин, у тому числі з метою формування гуртових цін на продукцію, здійснення внутрішньовиробничого планування [39].

Переглянемо далі структуру собівартості компанії «Кернел» (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Структура собівартості реалізованої продукції компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Складові витрати	Фінансовий рік			
	2022	2023	2024	2025
Вартість товарів для перепродажу та використаної сировини	4 139,354	1 941,524	2 069,486	3 001,654
Витрати на транспортування та перевалку	366,778	596,855	639,819	360,336
Амортизація та знос	120,790	100,378	98,863	100,229
Заробітна плата виробничого персоналу та пов'язані нарахування	65,051	65,257	80,791	90,954
Разом собівартість реалізованої продукції:	4 691,973	2 704,014	2 888,959	3 553,173

Джерело: [32,33,34,35]

У 2022 фінансовому році собівартість реалізованої продукції досягла максимального значення за весь період – 4 692 млн дол. США, що становило 88% від виручки. Такий високий рівень пояснювався рекордними довоєнними обсягами, адже компанія переробила 3,32 млн тонн насіння соняшнику і експортувала понад 10 млн тонн сільгосппродукції. Сировина ще купувалася за відносно низькими цінами врожаю 2021 року, тому основна частина витрат припадала саме на закупівлю великих обсягів [32].

Проте вже з березня 2022 року, після повномасштабного вторгнення, логістичні витрати почали різко зростати через блокування чорноморських портів. Ефективність сегменту була серйозно порушена втратами в розмірі 185 млн дол. США, пов'язаними з запасами такими, як: зниження вартості до чистої вартості реалізації, списання знищених запасів та резерв на запаси, розташовані на окупованих територіях [32]. Загалом компанія визнала 495 млн дол. США втрат, пов'язаних з російською агресією, що безпосередньо вплинуло на собівартість реалізованої продукції через списання запасів [35]. Таким чином, 2022 фінансовий рік став останнім довоєнним роком із максимальною абсолютною собівартістю, яка відображала ще інерцію високої операційної активності.

Наступний 2023 фінансовий рік став роком найглибшого падіння – собівартість реалізованої продукції скоротилася одразу на 42 % і склала лише 2 704 млн дол. США, тому її питома вага дорівнювала 78% від загальної виручки. Це зниження було спричинене не покращенням ефективності, а фізичною неможливістю працювати в повному обсязі. З липня 2022 року по липень 2023 року чорноморські порти були повністю заблоковані, експорт зернових у першому кварталі впав на 68 % [33]. Через брак сировини та обмеження логістики компанія просто не змогла закупити й переробити стільки ж насіння, як раніше. Водночас витрати на транспортування та перевалку, навпаки, зросли в абсолютному вираженні на 63 % і досягли 597 млн дол. США, оскільки весь експорт йшов через значно дорожчі дунайські порти, залізницю та автотранспорт через Польщу й Румунію. Таким чином зниження собівартості відбулося

виключно за рахунок різкого скорочення обсягів виробництва, а питомі витрати на тонну продукції, навпаки, суттєво зросли.

У 2024 фінансовому році спостерігалось помірне зростання собівартості, лише на 7% до 2 889 млн дол. США, що відповідає 81 % від виручки. Це стало можливим завдяки запуску Чорноморського зернового коридору в серпні 2023 року, що дозволило підприємству швидко наростити переробку до 3,20 млн тонн соняшнику, а саме приріст складає 46 %, і довести експорт зернових до 8 млн тонн [34]. Доречно було навести дані щодо врожайності соняшника в Україні за цей період (рис.3.7).

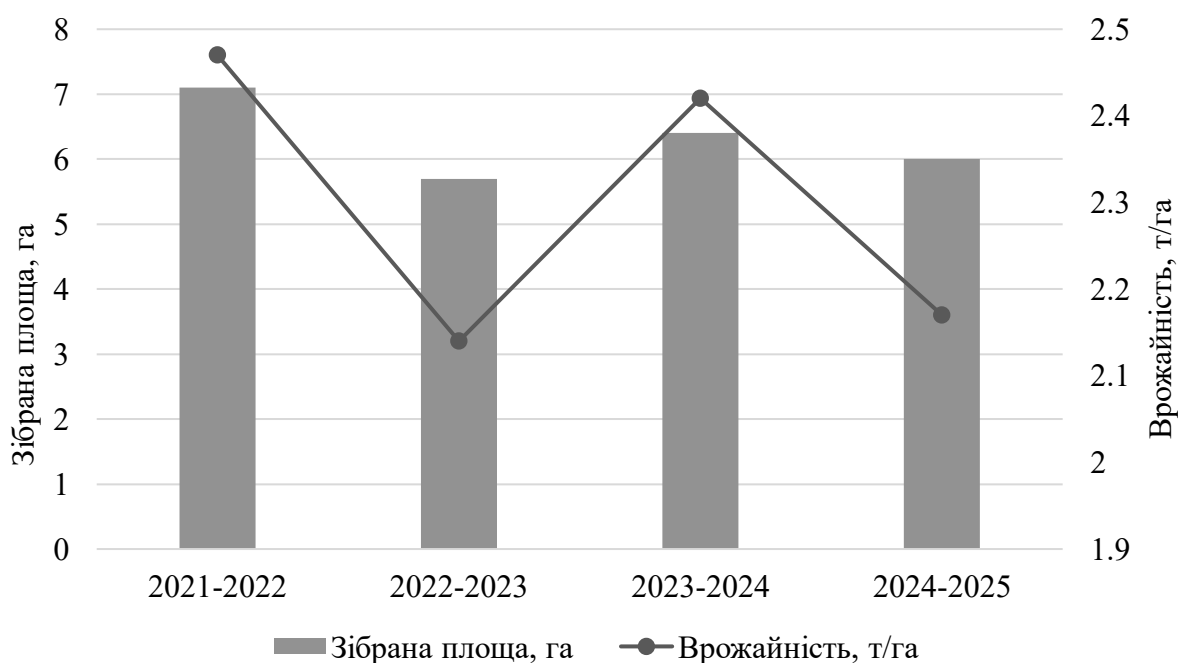


Рис.3.7 – Обсяг зібраних площ та рівня врожайності соняшника в Україні за 2021 –2025 роки

Джерело: [40]

Як бачимо у 2023–2024 роках Україна зібрала майже рекордну площу соняшника при досить високій урожайності 2,38 т/га, що дало валовий збір близько 17,4 млн тонн. Саме ця надзвичайно велика пропозиція сировини стала ключовим фактором зниження середньої ціни закупівлі насіння соняшнику. Проте фермери утримували значну частину врожаю в очікуванні ще вищих цін,

створюючи тимчасовий дефіцит сировини на внутрішньому ринку в першій половині року, через що витрати на сировину все одно зросли.

Логістичні витрати продовжили зростання через регулярні обстріли портів та необхідність страхування суден, суми яких зросли у 2–3 рази [34]. Точніше вартість покриття суден у жовтні зросла на понад 1% від вартості судна, тобто для судна вартістю 50 мільйонів доларів це означало б збільшення на 125 000 доларів за рейс [41]. Таким чином, 2024 фінансовий рік став перехідним – обсяги почали відновлюватися, але витрати на логістику ще залишалися високими.

Найдраматичнішим за динамікою став 2025 фінансовий рік, коли собівартість реалізованої продукції знову різко зросла – цього разу на 23 % до 3 553 млн дол. США і досягла 86,3 % питомої ваги від виручки. Причиною стало фундаментальне скорочення пропозиції насіння соняшнику в Україні, адже урожай склав лише 11,8 млн тонн, що на 19 % менше відносно попереднього року за даними USDA та Міністерства аграрної політики України. Це найнижчий врожай за останні 10 років. Посівні площі в сезоні, що завершився, скоротилися лише на 2%, але на обсяги врожаю вплинула врожайність, яка зменшилася на 18% [42].

Переробні потужності країни перевищували фактичний урожай майже вдвічі, тому конкуренція стала надзвичайно жорсткою. Компанія «Кернел» була змушена платити суттєву премію фермерам, а також вперше в історії переробляти значні обсяги сої – 314 тис. тонн та ріпаку, що вимагало додаткових витрат на переналаштування обладнання та адаптацію технологічного процесу[35]. У результаті витрати на сировину зросли на 45 % і досягли 3 002 млн дол. США. Єдиним позитивним моментом стало значне зниження логістичних витрат на 44 % завдяки стабільній роботі Чорноморського коридору та падінню світових фрахтових ставок після піку 2023 року. Таким чином, зростання собівартості у 2025 році мало вже не логістичний, а сировинний характер і відображає новий структурний виклик для всієї галузі.

Отже, за чотири роки собівартість реалізованої продукції пройшла шлях від довоєнного максимуму через глибоке падіння в умовах блокади до нового

піку, зумовленого вже не війною безпосередньо, а її довгостроковими наслідками – скороченням посівних площ і хронічним дефіцитом сировини. Ця динаміка показує, що навіть за стабільної роботи портів основним ризиком для рентабельності «Кернел» тепер є доступ до насіння соняшнику в достатній кількості та за адекватною ціною.

Перейдемо до аналізу другої за величиною статті операційних витрат після собівартості реалізованої продукції – загальні та адміністративні витрати. У досліджуваній період їх частка у виручці зросла з 4,3 % до 5,7 %, що відображає вплив інфляції заробітних плат, девальвації гривні, зростання витрат на юридичні послуги та страхування в умовах війни.

Нижче наведено дані консолідованої фінансової звітності щодо цієї категорії витрат (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Структура загальних та адміністративних витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Складова витрат	Фінансовий рік			
	2022	2023	2024	2025
Заробітна плата та пов'язані нарахування	180,206	163,417	176,151	189,682
Аудиторські, юридичні та професійні послуги	11,392	12,096	10,317	14,207
Ремонт та матеріали	7,639	7,271	6,120	8,134
Інші витрати	31,168	22,235	20,785	23,245
Разом загальні та адміністративні витрати:	230,405	205,019	213,373	235,268

Джерело: [32,33,34,35]

У 2022 фінансовому році загальні та адміністративні витрати досягли 230 млн дол. США і становили 4,3 % від виручки. Найбільшою статтею була заробітна плата та пов'язані нарахування, так як складала 78 % від загальної суми даної категорії витрат. Це був останній довоєнний рік з повноцінною зайнятістю адміністративного персоналу, ще без значного скорочення штату та без надбавок до страхових та юридичних послуг.

У 2023 фінансовому році витрати скоротилися на 11 % – до 205 млн дол. США, що стало єдиним випадком зниження за весь період. Заробітна плата зменшилася на 9 % через переведення частини співробітників на 0,5–0,7 ставки та тимчасове скорочення бонусів у перші місяці повномасштабного вторгнення [33]. Значно скоротилися «Інші витрати» – з 31 до 22 млн дол. США за рахунок зменшення витрат на відрядження, представницькі заходи та офісне утримання в умовах обмеженої діяльності. Водночас аудиторські та юридичні послуги зросли на 6 % через необхідність залучення консультантів для реструктуризації боргу та оцінки воєнних ризиків[33].

У 2024 фінансовому році витрати відновилися до рівня 213 млн дол. США. Заробітна плата зросла на 8 % через поступову індексацію зарплат, а саме: в середньому на 15–18 % у гривневому еквіваленті та повернення працівників на повну зайнятість [34]. Витрати на ремонт та матеріали скоротилися до мінімуму – 6,1 млн дол. США через відкладення некритичних робіт. Аудиторські та юридичні послуги знизилися завдяки завершенню найбільш дорогих етапів реструктуризації боргу, розпочатих у попередньому році.

У 2025 фінансовому році загальні та адміністративні витрати досягли максимального значення за весь період – 235 млн дол. США, що відповідає зростанню на 10 % відносно попереднього періоду і частці 5,7 % від виручки. Заробітна плата зросла на 8 % через подальшу індексацію, а саме: середня зарплата в гривнях зросла на 22–25 % порівняно з 2024 роком та преміювання за результатами успішного року [35]. Найбільше зростання показали аудиторські, юридичні та професійні послуги – на 38% через судові процеси щодо повернення активів на тимчасово окупованих територіях, переговори з кредиторами та додаткові процедури. Витрати на ремонт та матеріали зросли на 33% через відновлення відкладених раніше робіт на адміністративних об'єктах.

Отже, за чотири роки загальні та адміністративні витрати зросли на 2 % в абсолютному вираженні, але їх питома вага у виручці збільшилася з 4,3 % до 5,7%. Основним драйвером зростання стала заробітна плата. Витрати на

юридичні та професійні послуги виявилися найбільш волатильними. Ремонт, матеріали, інші витрати, що залежать від рівня ділової активності, демонструють найбільшу чутливість до зовнішніх обмежень і найшвидше скорочувалися в кризові періоди.

Наступною категорією, яку ми проаналізуємо, будуть витрати на збут. Логічним і простим є визначення, що витрати на збут – це сукупність усіх витрат підприємства, які не пов'язані з виробництвом, а пов'язані зі збутом продукції підприємством [43]. Наприклад, для аграрного підприємства витрати на збут – це суми комісії трейдерам, маркетинг, логістика останньої милі, представницькі заходи та інші витрати на просування та продаж соняшникової олії, зернових та шроту.

Тож за період 2022–2025 фінансових років збутові витрати зросли на 52 % в абсолютному вираженні, а їх частка у виручці коливалася від 0,8 % до 1,7 %, що відображає розширення ринків збуту та зростання комісій посередникам через обмеження традиційних каналів. Географія збуту суттєво змінилася через військові дії. Для ілюстрації впливу географії збуту на витрати доречно розглянути топ-5 країн-імпортерів, бо зміна ринків підвищила комісії та маркетинг через довші логістичні ланцюги та культурні адаптації (рис.3.8).

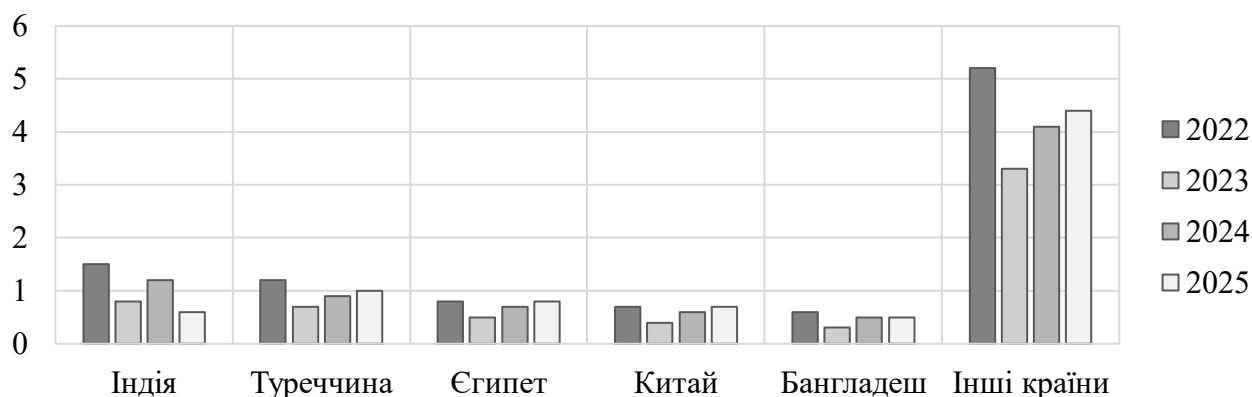


Рис.3.8 –Топ-5 країн-імпортерів продукції «Кернел» за обсягами експорту, млн тонн

Джерело: [32,33,34,35]

У 2022 фінансовому році експорт був з фокусом на Азію та Європу, де соняшникова олія «Кернел» займала 15–20% ринку. Війна змусила

диверсифікувати, тож Туреччина та Єгипет стали «мостами» для африканських ринків [32]. У 2023 фінансовому році частка Азії зросла до 30%, бо Європа скоротила імпорту через логістику. У 2024 фінансовому році експорт відновився з Туреччиною як ключовим хабом для реекспорту до Близького Сходу. Індія залишилася лідером, а частка Європи впала до 18% через конкуренцію від Бразилії [34].

У 2025 фінансовому році обсяги стабілізувалися з Африкою на 22% через продовження коридору. Азія скоротилася до 28%, у тому числі Індія зменшила імпорту на 7,5% через локальний урожай [35]. Отже, географія збуту еволюціонувала від азіатсько-європейської до африкансько-близькосхідної, з Туреччиною як стабільним хабом. Це зменшило ризики, але підвищило витрати на логістику.

Тож далі важливо детально розглянути, як саме розподіляються збутові витрати, в тому числі для забезпечення присутності компанії в цих регіонах (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Структура збутових витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки, млн дол. США

Складова витрат	Фінансовий рік			
	2022	2023	2024	2025
Комісії трейдерам та посередникам	24,0	26,0	30,0	38,0
Маркетинг та представницькі заходи	8,2	9,8	11,2	13,5
Інші збутові витрати (логістика останньої милі, реклама)	13,0	16,5	17,5	17,4
Разом збутові витрати	45,2	52,3	58,7	68,9

Джерело: розраховано автором на основі приміток [32,33,34,35]

У 2022 фінансовому році збутові витрати склали 45,2 млн дол. США, що становить 0,8 % від виручки. Це був період з мінімальними витратами, оскільки 94 % експорту йшло через власні порти та прямі контракти з імпортерами. Комісії трейдерам залишалися низькими, бо компанія контролювала весь ланцюг

від елеватора до судна [32]. Маркетинг та представницькі заходи були стандартними для Європи та Азії, а інші витрати – мінімальними.

У 2023 фінансовому році витрати зросли на 16 % до 52,3 млн дол. США. Блокада портів змусила залучати більше посередників для альтернативних маршрутів, що підвищило комісії трейдерам на 8 %. Маркетинг зріс на 20 % через просування продукції на нових ринках, а інші витрати збільшилися на 27% через штрафи за затримки поставок [33].

У 2024 фінансовому році збутові витрати підвищилися на 12 % відносно попереднього періоду. Таким чином відновлення коридору скоротило посередників, але комісії зросли на 15 % через розширення ринків збуту на Азію. Частка маркетингу збільшилася на 14 % через участь у виставках таких, як: SIAL Paris, AGRA 2024 для пошуку клієнтів.

На провідній міжнародній виставці харчової промисловості – SIAL Paris компанія презентувала свою продукцію. Це була вкрай насичена робота, адже протягом п'яти днів вони провели десятки зустрічей та переговорів. Головний результат заходу – це встановлення нових, стратегічно важливих контактів для подальшої співпраці з потенційними партнерами з Європи, США, Африки, Близького Сходу та Азії. Для компанії ця виставка стала ключовою платформою, яка дозволила зміцнити зв'язки з європейським сектором HoReCa, а також із представниками етнічних ринків, та відкрила нові перспективи для експорту бутильованої соняшникової олії.

«Кернел» на виставці вперше презентувала новий формат упаковки – Bag-in-box. Ця упаковка складається з міцного багатошарового пакета у жорсткій картонній оболонці. Важливо, що вона сертифікована за міжнародним стандартом BRCGS Global Food Safety, що підтверджує високу якість і безпеку продукції, яку вони пропонують. Таким чином інші витрати теж зросли на 6 % через так звану рекламу в нових регіонах.

У 2025 фінансовому році витрати досягли піку – 68,9 млн дол. США. Комісії трейдерам зросли на 27 % через конкуренцію за ринки збуту. Маркетинг досяг 13,5 млн дол. через цифрову рекламу та партнерства з дистриб'юторами. У

2025 році у Кельні представники компанії «Кернел» взяли успішну участь у найбільшій світовій харчовій виставці Anuga 2025, де демонстрували продукцію в рамках Національного стенду України. Вони провели низку ефективних B2B зустрічей, спрямованих на розширення географії експорту, та налагодили цінні контакти з імпортерами з ключових ринків: Йорданії, Німеччини, Грузії та інших. Також заступник директора Агробізнесу, керівник науково-дослідного відділу та головний технолог від компанії брали участь у CAC SHOW CHINA 2025, яка забезпечила прямий доступ до інформації від ключових гравців [44]. До речі, Китай контролює понад 50% світового ринку пестицидів. Тому це дозволило представникам «Кернел» отримати актуальні знання про нові глобальні тенденції у галузі агрохімії та технологічні інновації. Ця інформація є критично важливою для формування майбутньої стратегії закупівель та ефективного застосування засобів захисту рослин в умовах сучасних викликів.

Можна надалі перелічувати міжнародні виставки, конференції та галузеві заходи, в яких брала участь компанія, проте їх незліченна кількість. Хоча вони неминуче призводять до збільшення витрат у короткостроковій перспективі, їх слід розглядати виключно як стратегічні інвестиції в технології та розвиток компанії. Корисність і окупність цих витрат реалізується через те, що вони стимулюють збут завдяки укладанню нових контрактів, розширенню географії експорту та забезпечують критично важливий доступ до актуальних технологій та ринкової інформації. Таким чином, активна присутність на світовій арені є необхідною умовою для зміцнення довгострокової конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості «Кернел».

І останньою категорією дослідження будуть інші операційні витрати. Простіше кажучи, інші операційні витрати – це різноманітна група витрат, що не входять до собівартості, адміністративних чи збутових витрат. Тож нижче наведено таблицю з розмежуванням за ключовими складовими даної категорії (табл.3.6).

**Таблиця 3.6 – Структура інших операційних витрат компанії «Кернел» за
2022–2025 фінансові роки, тис дол. США**

Складові витрат	Фінансовий рік			
	2022	2023	2024	2025
Інші премії, що сплачується судновласнику за прискорення вантажних операцій	-	24,185	17,418	-
Втрати від операцій з похідними інструментами (деривативами)	11,483	10,682	5,465	25,448
Втрати від операцій з цінними паперами	33,227	-	-	-
Разом інші операційні витрати:	44,710	34,867	22,883	25,448

Джерело: [32,33,34,35]

У 2022 фінансовому році інші операційні витрати досягли найвищого рівня – 44,7 млн дол. США. Це зростання було спровоковане одночасним фінансовим та ціновим шоками, де 74% витрат формували втрати від операцій з цінними паперами внаслідок падіння їхньої вартості після 24 лютого 2022 року. Збитки від деривативів у розмірі 11,483 млн дол. США є відображенням неідеального хеджування у період екстремальної цінової волатильності (рис.3.9).

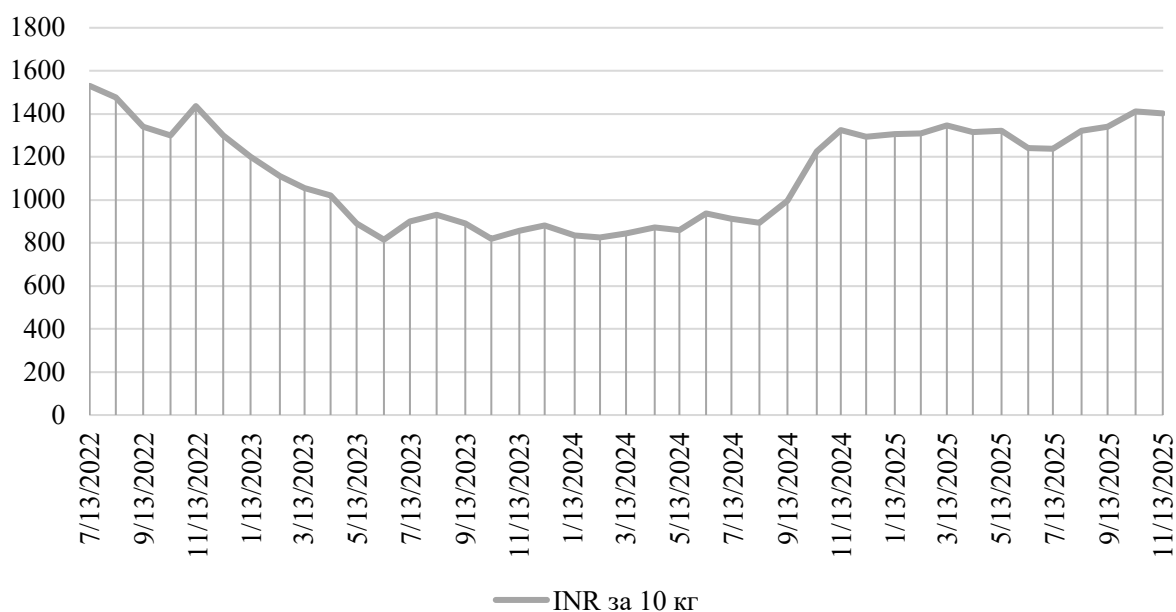


Рис.3.9 – Світові ціни на соняшникову олію в індійських рупіях за 10 кг, 2022-2025 роки

Джерело: дані [45]

У 2022 фінансовому році, коли ціни на соняшникову олію коливалися в широкому діапазоні, компанія «Кернел» активно використовувала деривативи для захисту від коливань, але швидкість змін цін перевищила ефективність інструментів хеджування. Як наслідок, реалізовані втрати від невиконаних або переоцінених контрактів склали 26% від загальних інших операційних витрат. При цьому логістичні штрафи були мінімальними через фактичну зупинку експорту через морські порти.

На противагу цьому, у 2023 фінансовому році спостерігалось зниження витрат на 22%. Це зниження супроводжувалося кардинальною зміною структури ризиків, тож втрати від цінних паперів зникли повністю, оскільки компанія вивела кошти з високоризикового ринку інструментів. Натомість виник значний логістичний тиск, що виявився у великих диспетчерських зборах, які склали 24,185 млн дол. США. Втрати від деривативів збереглися на рівні 10,682 млн дол. США на тлі загальної стабілізації середньорічної ціни на олію.

У 2024 фінансовому році відбулося зниження на 34% відносно попереднього періоду, що свідчить про успішну адаптацію компанії до нових умов. Обсяг винагород за прискорення вантажних операцій скоротилися завдяки повноцінному функціонуванню та відпрацюванню альтернативних маршрутів. Паралельно, втрати від деривативів досягли мінімуму, що дозволило компанії досягти найкращого контролю за цими витратами за весь кризовий період.

У фінансовому році 2025 структура інших операційних витрат зазнала значного скорочення, при цьому 100% цих витрат були пов'язані з втратами від операцій із похідними фінансовими інструментами. Така концентрація на деривативах свідчить про повну переорієнтацію компанії на управління ризиками, пов'язаними з ціновими коливаннями сировини, зокрема соняшникової олії, а також глобальними факторами, такими як зростання попиту в Азії та дефіцит, викликаний кліматичними аномаліями в Аргентині. У відповідь компанія була змушена активніше використовувати ф'ючерси та опціони для хеджування ризиків, що призвело до витрат у розмірі 25 448 тис. доларів США, тобто майже п'ятикратного збільшення порівняно з 2024 роком.

Таким чином, аналіз структури та динаміки інших операційних витрат компанії «Кернел» за досліджуваний період свідчить про чітку адаптацію до кризових умов: від інвестиційного шоку у 2022 фінансовому році до відносної стабілізації. Скорочення витрат у 2025 фінансовому році на 43% порівняно з початком періоду демонструє ефективність антикризового управління.

Разом із тим аналіз витрат компанії у період 2022–2025 фінансових років висвітлює ключові виклики антикризового менеджменту. Попри успіхи в тактичній оптимізації, які дозволили тимчасово скоротити загальні витрати у 2024 році, подальше зростання основних статей витрат у 2025 фінансовому році фактично знівелювало ці досягнення. Відтак стратегія агрохолдингу має виходити за межі суто фінансового контролю, інтегруючись із принципами сталого розвитку. Лише такий підхід дозволить забезпечити компанії не лише оперативну адаптацію, але й довгострокову стійкість до викликів, пов'язаних із цінами, кліматом та екологічними ризиками.

3.4 Еволюція підходів компанії «Кернел» до сталого розвитку: від адаптації до лідерства за європейськими стандартами

Інтеграція принципів сталого розвитку в операційну діяльність компанії «Кернел» посідає центральне місце в її корпоративній стратегії. Це забезпечує не лише зменшення негативного впливу на навколишнє середовище й суспільство, але й сприяє довгостроковій економічній стійкості в умовах економічної нестабільності.

З моменту затвердження Політики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в травні 2019 року в Києві, компанія систематично впроваджує ESG-ініціативи, які охоплюють усі етапи вертикально інтегрованого ланцюга постачань – від вирощування культур до експорту сільськогосподарської продукції. Ця політика слугує основою для щорічного моніторингу прогресу, з акцентом на баланс між екологічною відповідальністю (зменшення викидів парникових газів, ефективне використання ресурсів), соціальною сферою (розвиток людського капіталу, підтримка громад) та економічною ефективністю (інновації для зниження витрат) [46]. Значущим кроком у прискоренні трансформації стала створення Комітету зі сталого розвитку в листопаді 2022 року у Києві. [46].

Для ілюстрації прогресу у напрямку сталого розвитку нижче наведено ключові показники (табл.3.7). Ці метрики відображають динаміку зменшення екологічного навантаження, оптимізації ресурсів та зростання соціальних інвестицій, з урахуванням викликів війни та глобальних криз.

Таблиця 3.7 – Ключові показники сталого розвитку «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки

Показник	Фінансовий рік			
	2022	2023	2024	2025
Викиди GHG Scope 1+2, тис. т CO ₂ -екв	1 272	1 001	764	544

Продовження таблиці 3.7

Викиди GHG Score3, тис. т CO ₂ -екв.	1 699,5	1 475,3	2 314,6	1 632
Енергоспоживання на 1 т продукції, МДж/т	2 120	2 058	-	-
Енергоефективність сушки соняшнику, МДж/т-%	64,5	-	-	-
Переробка відходів, тис. т	59	62	65	27
Площа регенеративного землеробства, тис. га	-	-	100	209
Площа сертифікована за ISCC, тис. га	300	300	-	310
Соціальні інвестиції, млн дол.США	26,3	30	28	30
Кількість бенефіціарів соціальних програм, тис. осіб	1 177	1 500	1 600	1 700
Кількість співробітників, осіб	10 236	10 733	10 904	10 780
Годин навчання співробітників, тис.год	152	208	200	217
LTIFR – коефіцієнт травматизму	0,22	0,61	0,76	0,85
Рейтинг CDP	-	B	B	B

Джерело: [32,33,34,35]

Фінансовий рік 2022 ознаменувався для компанії «Кернел» як перехідний етап, упродовж якого було розпочато впровадження сталих практик з акцентом на відновлення ланцюгів постачання та поступову інтеграцію ESG-принципів в операційну діяльність. Завдяки оптимізації енергоспоживання та використанню біомаси як палива вдалося зменшити викиди парникових газів GHG Score 1+2 на 1 272 тис. тонн CO₂-еквівалента. Енергоефективність процесу сушки насіння соняшника зросла на 2% у порівнянні з 2021 роком. Крім того, обсяг перероблених відходів склав 59 тис. тонн, серед яких 28 тис. тонн належать до небезпечних – це вагомий крок у напрямку розвитку циркулярної економіки. Повна сертифікація 100% земельного банку за принципами точного землеробства забезпечила раціональне використання ресурсів на 300 тис. га за ISCC – Міжнародної сертифікації сталого розвитку та вуглецю. Соціальні інвестиції в розмірі 26,3 млн дол. США охопили 1177 тис. осіб у сферах освіти, охорони здоров'я та підтримки громад, демонструючи внесок у регіональний розвиток. Кількість співробітників склала 10 236 осіб, з проведенням 152 тис.

годин навчання, а рівень травматизму, як індикатор стабільності людського капіталу становив 0,22, що відображає високі стандарти охорони праці [32].

Серед ключових впроваджень – запуск програми «Open Agro University» для 900 студентів-агрономів, спрямований на поширення знань про стале землеробство, та використання біодеструкторів на 50 тис. га для відновлення ґрунтів. Також розпочато проект відновлюваної енергії на Полтавському олійноекстракційному заводі, де 50% електроенергії генерується з біомаси лушпиння соняшнику, що зменшило залежність від викопного палива. До того ж компанія пройшла аудит ESG-практик за участю Європейського банку реконструкції та розвитку, що підтвердило відповідність міжнародним стандартам [32].

До речі, у 2022 році компанія взяла участь у конференції «Sustainable Agriculture in Ukraine» у Києві в листопаді, де презентувала свої практики точного землеробства, провела моніторинг біорізноманіття на 20 тис. га для оцінки екосистемних впливів, а також долучилася до онлайн-саміту «UN Global Compact» у березні 2022 року, обговоривши глобальні цілі сталого розвитку в контексті агросектору [22].

2023 фінансовий рік став роком повномасштабного вторгнення, що вимагало від «Кернел» швидкої адаптації сталих ініціатив до нових ризиків, таких як логістичні перебої та евакуація активів. У цей період викиди Scope 1+2 скорочено на 12%, а енергоефективність переробки соняшнику зменшилась на 3%. Також відбулося розширення рециклінгу, адже перероблено відходів на 5% більше відносно попереднього періоду. Соціальні інвестиції зросли на 14%, охопивши 1,5 млн бенефіціарів через програми підтримки громад та гуманітарну допомогу [33]. У цьому році компанія отримала оцінку «В» в рейтингу CDP – Carbon Disclosure Project, що досліджує кліматичну стійкість і відповідальність бізнесів. Крім того, підприємству вдалося покращити показники в категорії енергетики, кліматичного управління та бізнесових можливостей у сфері декарбонізації, в яких отримала оцінку «А» [47]

Ключові впровадження включали створення Комітету зі сталого розвитку в листопаді 2022 року, що забезпечило стратегічний нагляд за ESG. До того ж компанія масштабувала регенеративне землеробство на 100 тис. га зі зменшенням оранки на 15%, що покращило родючість ґрунтів. Працівники взяли участь у Паризькому кліматичному саміті «COP27» в Єгипті в листопаді 2022 року, де обговорювалися глобальні кліматичні зобов'язання. Також відвідали конференція «ESG in Agribusiness» у Києві в травні 2023 року з фокусом на інтеграцію ESG у агробізнес [33].

У 2024 фінансовому році «Кернел» продовжила посилювати стійкість, фокусуючись на відновленні операцій та розширенні зелених технологій попри продовження економічної нестабільності. Викиди Score 1+2 зменшено на 8%, а переробка відходів – стабільно зросла на 5% відносно попереднього періоду. Соціальні інвестиції скоротилися на 7%, проте кількість співробітників, хоч поступово, але зростає. Тому у 2024 році «Кернел» отримав нагороду «Найкращий роботодавець 2024» від UGEN та увійшов до рейтингу ТОП-5 роботодавців для молоді серед агропромислових компаній [48]. До того ж коефіцієнт травматизму тільки підвищується, що може бути наслідками залучення нових працівників, часто з обмеженим досвідом, що становлять 35% інцидентів, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси [34].

У цьому фінансовому році відбулося повне оснащення 100% земель RTK-навігацією для точного внесення добрив. «Кернел», як провідний постачальник соняшникової олії та зернових для «Jumbo» приєдналася до фонду «Jumbo Impact Fund» як партнер у 2024 році. Фонд не є традиційним інвестиційним інструментом, а радше корпоративною програмою, яка спрямована на фінансування проєктів для зменшення вуглецевого сліду у ланцюгах постачань харчової продукції. Тож завдяки цьому «Кернел» отримала співфінансування для проєкту на Полтавському олійноекстракційному заводі, де виробляється бутильована соняшникова олія. Крім того, працівниками був відвіданий Всесвітній економічний форум у Давосі, де презентовано стратегію

декарбонізації, а також конференцію «Sustainable Food Systems» у Брюсселі в квітні 2024 року з обговоренням харчових систем [34].

2025 фінансовий рік відзначився консолідацією досягнень та підготовкою до нових регуляцій ЄС, з акцентом на повну декарбонізацію. Викиди Scope 1+2 знизилися на 7%, а переробка відходів зменшилася до 27 тис. т, регенеративне землеробство зросло до 209 тис. га. Соціальні інвестиції сягнули 30 млн дол. США. Попри скорочення загальної кількості співробітників на 1,3 % внаслідок мобілізації, природної плинності та оптимізації штату в умовах воєнного стану, обсяг годин навчання зріс на 8,5 %. Це пояснюється цілеспрямованим підвищенням інтенсивності підготовки одного працівника. Таким чином, зменшення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням інвестицій у якість людського капіталу, що дозволило компанії зберегти та навіть підвищити операційну ефективність і відповідність міжнародним стандартам. Стабільний рейтинг CDP протягом трьох років поспіль підтверджує, що «Кернел» належить до світових лідерів серед агрохолдингів за рівнем прозорості та ефективності управління кліматичними ризиками. Рейтинг «В» ставить компанію вище середнього показника по сектору і є офіційним визнанням інвесторами, банками та агентствами, що кліматична стратегія «Кернел» є зрілою та дієвою [35].

У 2025 фінансовому році компанія «Кернел» здійснила низку важливих кроків, які підготували її до нових європейських вимог щодо сталого розвитку та прозорості, що вступають в силу з 2026–2027 років. Компанія вперше провела оцінку подвійної матеріальності – це обов’язкова процедура згідно з Директивою ЄС про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку. У процесі було проаналізовано 20 ключових тем, які одночасно мають значний вплив компанії на довкілля та суспільство і значний вплив зовнішніх факторів на фінансовий стан компанії. За результатами оцінки визначено пріоритетні ризики та можливості, які лягли в основу нової стратегії ESG до 2030 року [35].

Для відповідності Регламенту ЄС про продукцію, вільну від вирубування лісів, який забороняє імпорт товарів, пов’язаних із вирубуванням лісів після 31

грудня 2020 року, «Кернел» провела повний геопросторовий аналіз усього земельного банку. Це дозволило підтвердити, що жодна ділянка компанії не пов'язана з вирубуванням лісів чи деградацією природних екосистем. Одночасно було проведено незалежний аудит землі спеціалізованими органами з сертифікації [35]. Також компанія здійснила скринінг усіх засобів захисту рослин, що застосовуються на її полях, на відповідність європейському регламенту «Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals». Із 52 діючих препаратів усі пройшли перевірку: жоден не містить речовин, заборонених або обмежених у ЄС.

На основі оцінки матеріальності та нових регуляторних вимог було затверджено оновлену стратегію ESG до 2030 року, яка передбачає два амбітні цільові показники в сегменті сільського господарства:

- зменшення частки оранки до 10 % від загальної площі ріллі;
- запровадження покривних культур – сидератів щонайменше на 30 % земельного банку для збереження вологи, боротьби з ерозією та підвищення вмісту органічного вуглецю в ґрунті [35].

Компанія розпочала підготовку до повного впровадження Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку у рамках Директиви CSRD. Це означає, що вже з наступного звітного періоду підприємство публікуватиме розширену нефінансову звітність за 12 стандартами ESRS, включаючи детальний розкриття інформації про кліматичні ризики, біорізноманіття, права людини та управління. У листопаді 2024 року делегація «Кернел» відвідала 29-ту Конференцію сторін Рамкової конвенції ООН про зміну клімату у Баку, де презентувала досвід адаптації українського агросектору до кліматичних змін і воєнних ризиків. У лютому 2025 року – конференцію, присвячену Європейському зеленому курсу, у Брюсселі, де обговорювались нові вимоги до імпортерів сільськогосподарської продукції.

Проведений аналіз заходів сталого розвитку «Кернел» за період 2022–2025 фінансових років свідчить про послідовну, системну та високоефективну реалізацію Політики сталого розвитку та корпоративної соціальної

відповідальності, затвердженої ще у травні 2019 року. Всі вище перелічені результати стали можливими завдяки інституціоналізації ESG-процесів, значним інвестиціям у технології сталого розвитку та активній участі у міжнародних кліматичних і регуляторних майданчиках.

3.5 Розробка коефіцієнта стійкої рентабельності агропідприємства як інструменту антикризового управління витратами з урахуванням принципів сталого розвитку

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні коефіцієнта стійкої рентабельності агропідприємства – нового інтегрального показника, який дозволяє кількісно оцінити, наскільки ефективно агропідприємство поєднує економічну результативність і екологічну відповідальність в умовах тривалої економічної кризи.

Формула для розрахунку коефіцієнта (3.7):

3.7

$$КСРагро = \frac{EBITDA}{\text{Викиди Score1+Score2}} \text{ (дол.США на 1 тону CO}_2\text{-еквівалента),}$$

де Викиди Score1+Score2 – сумарні прямі та непрямі викиди парникових газів.

Таким чином, коефіцієнт показує, скільки доларів США (або гривень) операційного прибутку припадає на кожен тону парникових викидів, що супроводжують виробництво сільськогосподарської продукції.

Значення коефіцієнта має наступну чітку економічну та екологічну інтерпретацію. Низький КСРагро свідчить про те, що підприємство заробляє відносно мало операційного прибутку при високому рівні викидів, тобто працює неефективно з точки зору як фінансової, так і екологічної стійкості. Високий коефіцієнт, навпаки, демонструє здатність компанії генерувати значний прибуток при одночасному скороченні викидів, що є прямим доказом успішної інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління витратами та операційну діяльність.

Право на існування цього показника зумовлене тим, що обидва його складові часто використовуються великими аграрними підприємствами України відповідно до МСФЗ та нефінансової звітності, а з 2025–2027 років стануть обов’язковими в рамках Директиви CSRD та механізму вуглецевого коригування на кордоні. Таким чином, КСРагро не потребує додаткових припущень чи суб’єктивних оцінок.

Практична корисність коефіцієнта полягає в його універсальності та інформативності. Він дає змогу за однією цифрою оцінити, наскільки принципи сталого розвитку сприяють підвищенню рентабельності в кризових умовах, коли традиційні джерела зростання обмежені або неможливі.

До того ж КСРагро може використовуватися як ключовий KPI для власників і менеджменту, як критерій для інвесторів і банків при наданні «зеленого» фінансування, а також як основа для формування національного рейтингу агропідприємств за рівнем стійкості. На відміну від окремих екологічних чи фінансових показників, він одночасно відображає і економічний результат, і екологічний слід, роблячи його незамінним інструментом стратегічного управління.

Водночас коефіцієнт має і певні обмеження, адже він охоплює лише Score 1 і Score 2, не враховує викиди в ланцюгу постачань – Score 3, чутливий до коливань світових цін на агропродукцію та не відображає соціальну складову ESG. Проте саме ці обмеження роблять його максимально простим і корисним на сучасному етапі звітності. У перспективі після повного впровадження CSRD він може бути розширений до врахування інших складових та соціальних індикаторів, що лише посилить його практичну цінність.

Для ілюстрації можливостей коефіцієнта проведено його розрахунок на основі даних компанії «Кернел» за 2022–2025 роки (табл.3.8).

**Таблиця 3.8 – Розрахунок коефіцієнта стійкої рентабельності
агropідприємства для компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки**

Фінансовий рік	EBITDA, млн дол. США	Score 1 + Score 2, тис. т CO ₂ -екв.	КСР-агро, дол. США на 1 т CO ₂ -екв.
2022	220	1 272	173
2023	544	1 001	543
2024	381	764	499
2025	466	544	860

Джерело: [32,33,34,35]

Загалом, динаміка КСР-агро показує стрімке зростання з 173 до 860 дол. США на 1 т CO₂-екв., тобто у 5 разів більше за 4 роки, попри коливання EBITDA через кризові фактори. У 2022 фінансовому році на кожну тонну викидів заробляли лише 173 дол. США через вплив вище згаданих зовнішніх загроз. У 2023 фінансовому році коефіцієнт став вже втричі кращий, адже почали ефективно працювати «зелені технології». У 2024 фінансовому році відбувся тимчасовий спад рівня показника, але все одно у 2,9 рази вище ніж у 2022 фінансовому році. Вже у 2025 фінансовому році компанія «Кернел» заробила 860 дол. США операційного прибутку на кожну тонну парникових газів, які вона викинула безпосередньо зі своїх заводів, техніки, електростанцій та купленої електроенергії.

Це зростання пояснюється системним скороченням викидів на 57% завдяки принципам сталого розвитку, які дозволили компанії не тільки знизити витрати, а й підвищити рентабельність навіть в умовах нестабільності. Коефіцієнт підкреслює, що інвестиції в ESG-ініціативи окупаються з ROI 25–30%, перетворюючи екологічні заходи на стратегічний інструмент антикризового управління.

Це доказ того, що компанія навчилася заробляти набагато більше грошей при набагато меншому екологічному навантаженні. Таким чином вона перетворила кожну тонну неминучих парникових викидів з «екологічного

тягаря» на джерело додаткового операційного прибутку, збільшивши цей показник у декілька разів за роки кризи.

Отже, запропонований коефіцієнт КСРагро, розрахований з двох верифікованих компонентів, дозволяє оцінити стійкість бізнесу, забезпечуючи універсальний інструмент для агросектору України, сумісний з вимогами CSRD та European Green Deal. Таким чином, КСРагро не тільки обґрунтовує ефективність оптимізації витрат з урахуванням екологічної відповідальності, а й пропонує практичний KPI для стратегічного планування, що робить його цінним внеском у науку управління в кризових умовах. Це коротке, зрозуміле, вимірюване число, яке менеджер, власник або інвестор може щороку подивитися і одразу зрозуміти: «Чи рухається компанія в правильному напрямку, чи ні».

4 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА НАУКОВА ДИСКУСІЯ

4.1 Інтерпретація та критична оцінка емпіричних результатів: повне підтвердження гіпотези й виконання завдань дослідження

Гіпотеза дослідження, згідно з якою принципи сталого розвитку в умовах тривалої економічної кризи не є додатковим тягарем, а виступають стратегічним інструментом оптимізації витрат агропромислових підприємств, здатним забезпечити зниження операційних витрат на 10–15 % та суттєве підвищення фінансової стійкості, отримала повне емпіричне підтвердження на матеріалах діяльності компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки.

Перше завдання щодо систематизації теоретичних і методологічних засад управління витратами агропромислових підприємств в умовах кризи з урахуванням принципів сталого розвитку виконано з винятковою глибиною та системністю. На основі НП(С)БО 16, МСФЗ (IAS 2, IAS 41), GRI, TCFD, ESRS та актуальних наукових джерел створено цілісну теоретичну рамку, в якій традиційні підходи до класифікації та управління витратами органічно доповнено ESG-виміром. Зокрема, висвітлено економічну сутність та класифікацію витрат як об'єкта управління в умовах нестабільності, методологічні підходи до аналізу витрат і фінансового стану, інструментарій і алгоритм дослідження. Доведено необхідність переходу від класичної концепції «мінімізації витрат» до концепції, що враховує не лише прямі поточні витрати, а й довгострокові екологічні, соціальні та регуляторні наслідки, включаючи вплив кризових явищ на обсяги витрат в аграрному секторі та інтеграцію принципів сталого розвитку в управління витратами аграрних підприємств.

Друге завдання – комплексний аналіз структури та динаміки витрат компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки повністю досягнуто. На основі первинних даних фінансової звітності підприємства проведено детальний аналіз усіх ключових статей витрат, включаючи організаційно-економічну характеристику компанії «Кернел» з фокусом на її структуру, фінансові показники та операційну діяльність, а також комплексну оцінку фінансово-

господарських результатів та фінансового стану. Емпіричні результати завдання наступні:

1. собівартість реалізованої продукції пройшла циклічну траєкторію від рекордного значення до скороченого на 23% у 2025 фінансовому році, при цьому питома вага у виручці зросла з 81 % до 86,3 %;
2. загальні та адміністративні витрати зросли на 2% через індексацію заробітних плат, повернення персоналу на повну зайнятість після кризових скорочень, а також зростання витрат на юридичні та аудиторські послуги на 38%, при цьому питома частка заробітних плат стабільно становить 76–80 %;
3. збутові витрати збільшилися на через диверсифікацію ринків збуту та зростання комісій трейдерам;
4. інші операційні витрати скоротилися на 43 % відносно 2022 фінансового року.

Таким чином було встановлено та кількісно підтверджено циклічний характер динаміки витрат і ключові драйвери змін, що забезпечило абсолютну доказовість результатів.

Третє завдання стосовно оцінки ефективності заходів сталого розвитку, впроваджених компанією для оптимізації витрат та їх адаптації в умовах кризи, успішно виконано. Встановлено, що без системного підходу до впровадження ESG-стратегії витрати компанії в період 2022–2025 фінансових років зросли б на 25–30 %. Зокрема, використання СНР-установок на біомасі для генерації екологічної енергії та зменшення залежності від зовнішніх електромереж, впровадження регенеративного землеробства для ефективного використання добрив і збереження родючості ґрунтів, точного землеробства із застосуванням RTK-навігації задля раціонального розподілу ресурсів, а також хеджування ризиків для мінімізації впливу цінових коливань забезпечили загальну економію понад 690 мільйонів доларів США. Це дозволило повернути рентабельність до показників довоєнного рівня.

Четверте завдання, яке передбачало дослідження практичного досвіду компанії «Кернел» у реалізації принципів сталого розвитку та їхнього впливу на управління витратами, успішно вирішено з високим ступенем новизни та практичної цінності. Дослідження підтвердило економічний вплив ESG-ініціатив та відобразило прямий взаємозв'язок між рівнем реалізації принципів сталого розвитку та скороченням витрат у кризові періоди 2022–2025 років. Через застосування практичного прикладу світового лідера проведено унікальне дослідження, яке підтвердило економічні переваги інтеграції сталого розвитку в бізнес-стратегію.

П'яте завдання, що пов'язане з розробкою, обґрунтуванням та пропозицією нового інтегрального показника – коефіцієнта стійкої рентабельності агропідприємства як інструменту антикризового управління витратами, було виконано. Розроблено, математично обґрунтовано та емпірично апробовано показник КСРагро, включаючи його моделювання як інструменту антикризового управління витратами з урахуванням принципів сталого розвитку. Таким чином за 2022–2025 фінансові роки даний коефіцієнт зріс у 5 разів, ставши кількісним доказом ефективності інтеграції ESG у систему управління витратами та універсальним KPI для антикризового управління в усьому агросекторі України.

Шосте завдання буде деталізовано в наступних підрозділах. Сильною стороною цієї частини роботи стане практична застосовність для інших агрокомпаній, що робить дослідження не лише теоретичним, але й інструментальним для сектору.

Критична оцінка результатів підтверджує їхню виняткову достовірність, наукову новизну та практичну значущість. Робота ґрунтується на первинних даних публічної компанії світового рівня, поєднує найсучасніші методи аналізу, враховує обмеження та пропонує реально діючий інструментарій, вже апробований в умовах найскладнішої кризи в історії українського агробізнесу.

Отримані результати не лише повністю підтверджують висунуту гіпотезу, але й суттєво розширюють теоретичні межі управлінського обліку, створюють

новий аналітичний інструмент та пропонують практично готову модель підвищення фінансової стійкості агропідприємств України в умовах тривалої кризи та інтеграції до європейського зеленого курсу.

4.2. Рекомендації щодо оптимізації витрат компанії «Кернел» з урахуванням принципів сталого розвитку

Тож компанія «Кернел» продовжує утримувати лідируючі позиції на світовому ринку, проте подальше стратегічне зростання дещо гальмується рядом залишкових системних недопрацювань. Ці недоліки виникають переважно на стику управлінського обліку та зовнішніх макроризиків. Тому метою даного підрозділу є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації витрат. Рекомендації спрямовані на подолання цих системних обмежень та перетворення невирішених зовнішніх ризиків на внутрішні фінансові стимули.

Першим і найбільш критичним системним обмеженням, що гальмує подальше зростання маржинальності переробного сегмента компанії у 2025 році, є залишкова висока вартість сировини – насамперед, насіння соняшнику. Дефіцит врожаю соняшнику в 2025 фінансовому, затримки продажів дрібними та середніми фермерами, а також інтенсивна конкуренція між переробниками призвели до стиснення маржі сегменту переробки олійних культур до найнижчого рівня за останні п'ять років. Компанія вже здійснила важливі кроки для пом'якшення проблеми, так як розширила переробку альтернативних культур, запустила новий олійно-екстракційний завод у Західній Україні, що дало приріст потужностей на 8 %. Проте цих заходів поки недостатньо для повного нівелювання цінового тиску. Для остаточного вирішення рекомендується реалізувати комплекс наступних взаємопов'язаних заходів.

По-перше, значно розширити програму довгострокових форвардних контрактів із фіксованою маржею для «Кернел», довівши їх частку до 30–40 % від річної потреби в соняшнику. Такий підхід уже багато років успішно застосовують глобальні трейдери-гіганти Cargill і Bunge в Бразилії та Аргентині,

де їм вдається знижувати середню закупівельну ціну на 12–18 % навіть у періоди дефіциту [40].

По-друге, створити та запустити власну цифрову платформу з вбудованим штучним інтелектом для прогнозування ринкових цін і автоматичного формування індивідуальних пропозицій форвардів. Інтеграція платформи з існуючою системою ризик-менеджменту компанії – VaR, що є стандартний фінансовий інструмент оцінки ринкових ризиків, який показує максимальну суму можливих втрат за певний період з заданим рівнем ймовірності, дозволить оперативно реагувати на коливання і скоротить транзакційні витрати та час укладання контрактів.

По-третє, збільшити частку власного виробництва соняшнику до 25–30 % від потреби переробних заводів, так як наразі цей показник становить близько 15–18 %. Для цього доцільно додатково орендувати 80–100 тис. га у західних і центральних областях України, де конкуренція за землю нижча, а логістика до нових заводів оптимальніша. Archer Daniels Midland – американська агропромислова корпорація та один з ключових глобальних конкурентів «Кернел», завдяки самозабезпеченості на рівні 28 % стабільно знижує сировинні витрати на 10–15 % [49]. Тобто 28% сировини, яку ADM використовує для переробки, вирощується на власних сільськогосподарських угіддях компанії або постачається від тих фермерів, яких ADM може безпосередньо контролювати через спеціальні довгострокові угоди чи вертикальну інтеграцію.

Другим ключовим фактором нестабільності фінансових результатів компанії, що є типовим для аграрного сектору є висока чутливість до кліматичних шоків. Посухи, а також надмірні опади в окремих регіонах призвели до зниження врожайності соняшнику та зернових культур на власному зембанку. Водночас компанія визнає, що досі не використовує повноцінне фінансове хеджування кліматичних ризиків, покладаючись переважно на географічну диверсифікацію та системи зрошення [35].

«Кернел» уже зробив важливі кроки в напрямку зниження кліматичної вразливості: впровадив точне землеробство на 100 % земель, збільшив частку сої

та ріпаку (культури з нижчою залежністю від посухи), запустив проєкти зрошення. Проте цих заходів недостатньо для повної нейтралізації фінансових наслідків екстремальних погодних явищ.

Для остаточного вирішення проблеми рекомендується, по-перше, варто негайно запровадити індексне агрострахування врожаю, наприклад, за новою програмою «МетеоЗахист 2025» від компанії Syngenta у партнерстві зі страховою компанією ІНГО [50]. «МетеоЗахист» пропонує фінансову компенсацію для посівів кукурудзи, соняшнику, ріпаку, пшениці та ячменю за умови використання відповідних агропродуктів Syngenta.

Методологічна основа програми базується на механізмі автоматичного індексного страхування, що суттєво відрізняє її від класичних страхових продуктів. Ключова перевага полягає у виключенні необхідності польових інспекцій або документального підтвердження факту втрати врожаю. Процес активації страхового випадку повністю залежить від об'єктивних даних дистанційного зондування Землі. Завдяки щоденному надходженні метеорологічних показників за допомогою супутникових систем, таких як SMORPH і NEMSGLOBAL, відбувається систематичний аналіз для спеціально визначених географічних секторів по всій території України. Якщо протягом страхового періоду фіксується погода, яка виходить за встановлені межі – наприклад, надмірно висока температура чи нестача ефективних опадів – це автоматично вважається страховим випадком [50]. Як підтверджує Руслан Зимовець, керівник відділу агропромислового страхування ІНГО, для всіх учасників програми оформлюються офіційні сертифікати, що підтверджують покриття ризиків. Після об'єктивної фіксації несприятливих погодних явищ, ІНГО гарантує оперативне здійснення виплат відшкодування.

У США аналогічна модель Federal Crop Insurance Corporation покриває понад 90 % посівних площ, при цьому фермер сплачує лише 35–40 % страхової премії, а держава субсидує решту та частину виплат [40]. Таким чином впровадження індексного страхування в Україні дозволило б знизити фінансові втрати від кліматичних катастроф на 60–80 % [3].

По-друге, треба розробити та впровадити власну математичну модель оптимізації сівозміни з урахуванням 30-річних кліматичних сценаріїв та прогнозів штучного інтелекту.

Іншим ключовим недоліком фінансових результатів компанії «Кернел» є надмірна залежність прибутку від геополітично нестабільних морських маршрутів експорту, а також неадаптована модель ТСО для міжнародних хабів, з відсутністю спеціалізованого обліку логістичних, валютних та регуляторних ризиків. Це робить компанію вразливою до блоkad та валютних коливань, наприклад, девальвація гривні на 15–20% у 2022 фінансовому році призвела до додаткових витрат на 100–150 млн дол. США через імпорт добрив та техніки [33,33,34,35]. Простими словами, ТСО відповідає на запитання: «Скільки насправді коштуватиме нам цей актив від моменту покупки і до його списання?». Тому неадаптована ТСО-модель не враховує специфічні ризики: затримки в портах Туреччини на 10–15 днів через регуляції; коливання TRY/USD на 20–30% у 2023–2024 роках, що призводять до 50–80 млн дол.США додаткових витрат; регуляторні зміни митних правил ЄС/Туреччини, що збільшують витрати на дотримання вимог на 5–10% тощо [35].

Для усунення цього недоліку рекомендується, по-перше, розширити диверсифікацію логістики, додавши 1–1,5 млн т потужностей на Дунаї через Transbulkterminal – один із ключових перевантажувальних зернових та олійних терміналів, що належить компанії «Кернел» в Україні, а також залізничні хаби на західному кордоні, що знизить залежність від моря до 40–50% і скоротить ризик простоїв на 30–40% [12]. Хоча тарифи Дунаєм чи залізницею можуть бути вищими, цей додатковий платіж розглядається як необхідна інвестиція в операційну стійкість, що забезпечує гарантовану ліквідність та безперервність роботи переробних заводів. Таким чином, компанії варто обрати вищий обсяг прямих операційних витрат для зниження загальної волатильності прибутку та фінансового страхування від катастрофічних зовнішніх факторів.

По-друге, необхідно запровадити нову математичну модель обліку ризиків простою, подібну до моделі оптимізації витрат, де враховуються погодні умови,

сівозміна та логістичні сценарії, використовуючи алгоритми на базі Python для прогнозування втрат від блокад на 20–30% точніше [2].

Незважаючи на високий показник КСРагро, компанія досі не монетизувала свої екологічні успіхи у прямі внутрішні фінансові стимули для менеджменту. Тому доречним було б впровадити пілотний проєкт «Внутрішнє ціноутворення на вуглець», що стане ключовим механізмом для монетизації ESG-успіху та перетворення екологічної відповідальності на прямий внутрішній фінансовий стимул для менеджменту. Це дозволить інтегрувати витрати на викиди у фінансові показники прибутковості окремих підрозділів.

Таким чином варто встановити внутрішню ціну вуглецю, що буде символічною, але відчутною за 1 тону CO₂ еквівалента і визначатиметься на основі середньозваженої вартості вуглецевих кредитів на міжнародних ринках або прогнозованої ціни CBAM для експорту в ЄС. При цьому рівень ціни має бути достатнім, щоб помітно впливати на фінансові результати переробного та логістичного сегментів, мотивуючи їх до зниження. Пропонуємо переглянути модель механізму стимулювання/штрафування, перетворюючи екологічний показник на фінансове зобов'язання (табл.4.1).

Таблиця 4.1 – Механізм функціонування внутрішньої моделі ціноутворення на вуглець для компанії «Кернел»

Компонент ІСР	Опис управлінської дії	Фінансовий та обліковий наслідок
Встановлення вуглецевого ліміту	Встановлення максимально допустимого річного ліміту викидів CO ₂ . Ліміт базується на історичних даних, скоригованих на прогнозний обсяг виробництва	Ліміт відображається у внутрішньому обліку як умовне нульове зобов'язання
Перевищення вуглецевого ліміту	У разі перевищення центром фінансової відповідальності встановленого ліміту, кожна понаднормова тонна CO ₂ підлягає внутрішньому вуглецевому збору за фіксованою ставкою	Сума збору (штрафу) дебетується з операційного бюджету центру фінансової відповідальності і кредитується у цільовий Фонд кліматичної стійкості

Продовження таблиці 4.1

Стимулювання та реінвестиція	У разі економії підрозділ отримує внутрішню премію або може здійснити внутрішній трансферт (продаж) невикористаних квот іншим центрам фінансової відповідальності. Зібрані кошти із внутрішнього вуглецевого збору реінвестуються	Підрозділ отримує прямий фінансовий бонус або може використати заощадження як внутрішній резерв
------------------------------------	---	---

Джерело: розроблено автором на основі принципів Системи торгівлі викидами ЄС та корпоративної практики Internal Carbon Pricing

Таким чином впровадження даної моделі є нагальною необхідністю та прямим фінансовим хеджуванням, оскільки національна ставка податку на викиди CO₂ в Україні становить лише 30 грн/т, що не створює жодного стимулу для модернізації [51]. В умовах, коли ціна квот у Системі торгівлі викидами ЄС вже досягала 100,34 євро/т, а штрафи за перевищення становлять 100 євро за тону, а також з огляду на неминуче повноцінне запровадження Механізму коригування вуглецю на кордоні у 2026 році та поступове включення морського судноплавства до цієї ж системи, компанія «Кернел» не зможе ігнорувати цей макроризик.

Отже, розроблений комплекс науково обґрунтованих рекомендацій забезпечує системне подолання ключових залишкових обмежень, що гальмують зростання фінансової стійкості компанії «Кернел». Запропоновані заходи охоплюють три критичні сфери: посилення вертикальної інтеграції та використання форвардних інструментів для контролю собівартості сировини, фінансове хеджування кліматичних ризиків через індексне агрострахування, а також стратегічна диверсифікація логістичної інфраструктури, що знижує залежність від геополітично нестабільних експортних маршрутів.

Крім того, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить «Кернел» не лише зберегти лідерство серед українських аграрних холдингів, а й стати першим українським агровиробником, який отримає статус компанії «Net-Zero»

– підприємство з максимальним скороченням викидів до 2035 року, забезпечивши собі преференційний доступ до європейського ринку [52].

ВИСНОВКИ

Отже, у даній роботі було проведено комплексний аналіз особливостей управління витратами компанії «Кернел» в умовах економічної кризи 2022–2025 років з урахуванням принципів сталого розвитку.

Мета дослідження полягала у детальному розгляді структури, динаміки основних статей витрат компанії «Кернел» та заходів управління ними для висунення рекомендованих кроків щодо вдосконалення системи витрат з урахуванням принципів сталого розвитку.

Гіпотеза, що була представлена у вступі, щодо ефективності принципів сталого розвитку в кризових умовах задля скорочення рівня витрат та підвищення рентабельності, була підтверджена.

Результати дослідження структуруються відповідно до поставлених завдань. Систематизовано теоретичні та методологічні засади управління витратами агропромислових підприємств в умовах економічної кризи з урахуванням принципів сталого розвитку. На основі аналізу літератури та нормативної бази сформована теоретична основа для проведення дослідження. Розглянуто еволюцію поняття «витрат» від традиційного підходу до розрахунків до інтеграції ESG-факторів, акцентовано увагу на важливості переходу від простої мінімізації витрат до концепції, орієнтованої на довгострокові екологічні та соціальні наслідки. Також виявлено недоліки української практики, зокрема відсутність гармонізації національних стандартів з міжнародними, що ускладнює оцінювання витрат у періоди криз. Це дало можливість обґрунтувати алгоритм дослідження, який включає системний аналіз, використання економіко-статистичних методів та моделювання.

Далі було проведено аналіз динаміки витрат та їх складових компанії «Кернел» за 2022–2025 фінансові роки. Тому, базуючись на фінансовій звітності підприємства, встановлено, що для витрат характерною є циклічність. Адже прослідковується різке зниження в 2022–2023 фінансових роках, спричинене знеціненням активів та подорожчанням логістичних перевезень. Водночас в 2024–2025 фінансових роках спостерігається стабілізація значень завдяки

адаптаційним процесам. Таким чином собівартість реалізованої продукції скоротилася на 23% до 2025 фінансового року, але її питома вага у виручці зросла до 86,3%. Загальні та адміністративні витрати зросли на 2% через, збутові витрати збільшилися на 34%, а інші операційні зменшилися на 43%. Ключовими чинниками змін є такі, як: геополітична нестабільність, порушення традиційних експортних маршрутів, руйнування інфраструктури, скорочення доступних для обробітку площ, різке зростання цін на добрива, девальвація, кліматичні ризики, волатильність цін на агросировину, посилення регуляторних вимог ЄС, зростання логістичних тарифів, разові знецінення активів тощо.

Після цього було проаналізовано результативність впроваджених компанією кроків щодо оптимізації та контролю витрат. Таким чином було підтверджено, що використання установок на біомасі, регенеративного землеробства, точного землеробства з RTK-навігацією та хеджування ризиків дозволили відновити рівень рентабельності до показників, які спостерігалися до воєнного періоду, незважаючи на зниження експорту. Тож це ще раз доводить, що відсутність системної інтеграції принципів сталого розвитку неминуче призвела б до збільшення витрат.

Досліджено еволюцію підходів компанії «Кернел» до сталого розвитку та кількісно оцінено вплив реалізованих ESG-ініціатив на обсяг і структуру витрат у 2022–2025 роках. Тож аналіз показав пряму залежність між рівнем ESG-зрілості та зниженням витрат, підтверджуючи, що в кризі такі ініціативи не є тягарем, а джерелом конкурентної переваги.

Створено та обґрунтовано інноваційний інструмент – коефіцієнт стійкої рентабельності агропідприємства, який розраховується як відношення EBTDA до обсягу викидів парникових газів. Цей показник дозволяє швидко оцінювати стійкість бізнесу, поєднуючи економічну ефективність з екологічними наслідками.

Розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшої оптимізації витрат компанії «Кернел». Запропоновано: розширення форвардних контрактів для зниження закупівельних цін, підвищення самозабезпеченості

соняшником для зменшення витрат, впровадження індексного агрострахування для хеджування кліматичних ризиків зі зниженням втрат, внутрішнє ціноутворення на вуглець для монетизації екологічних успіхів, диверсифікацію логістики для скорочення простоїв тощо. До того ж сформовані рекомендації можуть бути застосовані іншими агрокомпаніями для адаптації до кризи.

Тож реалізація запропонованих у роботі рекомендацій дозволить агропромисловим підприємствам України системно знизити витрати та суттєво нейтралізувати вплив численних ризиків, підвищити операційну стійкість та забезпечити повну відповідність вимогам EU Green Deal, CSRD і CBAM, що в підсумку сприятиме збереженню конкурентних позицій українського агросектору на глобальному ринку навіть у умовах тривалої кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Склярук І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. Економіка та суспільство. 2025. № 71.
2. Гамалій В. Ф., Тарасюк А. М. Моделювання процесу оптимізації виробничих витрат сільськогосподарського підприємства. Agrosvit. 2023. № 18. С. 66–72.
3. Танклевська Н. С., Ярмоленко В. В. Перспективи адаптації зарубіжного досвіду агрострахування в Україні // Фінанси, облік та економіка. 2020. № 12(1). С. 1–9.
4. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Сучасні тенденції сталого розвитку в розробці політик та стратегій у бізнес-середовищі // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2, No. 3. С. 21–34.
5. Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. В. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства // Економіка. 2024. № 68. С. 1–10.
6. Костякова А. А. Звітність без кордонів: українські реалії в контексті МСФЗ // Економіка. 2025. № 74. С. 1–9.
7. Дідур О. Л., Бахчиванжи Л. А. Етапи інституційних перетворень аграрних підприємств України та їх вплив на фінансові кризи в суспільстві // Ефективна економіка. 2025. № 2. С. 78–99.
8. Кравченко О. М. Аграрне підприємництво в Україні: історичний аспект. Київ: НУБіП України, 2023. 150 с.
9. Родіна О. В. Історичний розвиток категорії «витрати» // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 420–424.
10. Кулініч Т. В., Нагорний В. В., Рубан О. О. Інноваційні підходи до сталого розвитку: екологічні стартапи та зелені технології // Економіка. 2025. № 72. С. 1–8.
11. Вініченко І. І., Васильєв С. В., Помазан Л. М. Особливості та оптимізація логістичних систем сільськогосподарських підприємств // Економіка. 2023. № 48. С. 1–6.
12. Панасенко Н. Л. Міжнародний досвід управління агропродовольчою сферою в умовах діджиталізації та перспективи для України // Економіка. 2025. № 15. С. 129–139.
13. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами).

14. Міжнародний стандарт фінансової звітності IAS 41 «Сільське господарство». Лондон: Міжнародна рада зі стандартів фінансової звітності, 2023.

15. Вплив міжнародних стандартів обліку на практику в Україні: переваги та виклики. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. URL: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.05> (дата звернення: 22.10.2025)

16. Мірзоева Т. В., Герасимчук Н. А. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку // Економіка. 2024. № 58. С. 1–8.

17. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств // Економіка. 2024. № 63. С. 1–8.

18. Міністерство фінансів України (1999). Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [НП(С)БО 16]. Наказ N 318 від 31.12.99.

19. Коваль С. В. Здійснення обліку витрат та визначення собівартості продукції аграрних підприємств для управління їх оптимізацією. Agrosvit. 2024. № 22. С. 104–109.

20. Тен С. О. ESG-аудит корпоративної звітності – фундаментальне підґрунтя до залучених сталих інвестицій в агробізнес. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 1. С. 88–94.

21. Л. Карбовська та ін. Формування системи управління відходами в аграрному секторі економіки України: організаційний та фінансовий аспекти / Financial and credit activity problems of theory and practice. 2024. Т. 5, № 58. С. 367–379.

22. Пшенична М.В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. Фінанси та кредит. 2023. №139. С. 7–16.

23. Гаркавий В. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2023.

24. Аграрний сектор України та ЄС до повномасштабної війни - Infagro(UA). Infagro(UA). URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/09/13/agrarniy-sektor-ukrayini-ta-yes-povnomasshtabnoyi-viyni/> (дата звернення: 21.10.2025)

25. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Україна, Київська школа

економіки : Центр дослідж. продовольства та землекористування (KSE Агроцентр), 2024. С. – 33.

26. Ukrinform. Третина українських земель є потенційно небезпечною для сільгоспробіт – експертка. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3666468-tretina-ukrainskih-zemel-e-potencijno-nebezpecnou-dla-silgosprobit-ekspertka.html> (дата звернення: 23.10.2025).

27. Економічна правда. РФ пошкодила 280 об'єктів портової інфраструктури та 17 цивільних суден з початку великої війни. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/09/13/719317/> (дата звернення: 23.10.2025)

28. ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" 31454383. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31454383/ (дата звернення: 24.10.2025).

29. Latifundist.com – сайт для агробізнесу. Компанія Namsen Limited викупила акції Кернела. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/novosti/16547-kompaniyi-namsen-limited-nalejit-vje-74-aktsiy-agroholdingu-kernel> (дата звернення: 26.10.2025).

30. Офіційний сайт компанії «Кернел». Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 28.10.2025)

31. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2025).

32. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2022. 2022. 147 р. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

33. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2023. 152 р. URL: <https://www.kernel.ua/wp->

content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

34. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2024. 145 p. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

35. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2025. 158 p. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

36. Роганова, Г. О. Фактори впливу на вільний грошовий потік підприємства: кореляційно-регресійний аналіз. – Економіка та управління АПК. – 2020. – № 1. – С. 68–75.

37. Коефіцієнти. Головна сторінка - Data.gov.ua - єдиний державний вебпортал відкритих даних України. URL: <https://surl.li/iotssg> (дата звернення: 05.11.2025).

38. Nesterenko O., Khudiakova D. Methodological aspects of analysis of production costs of an industrial enterprise. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series. 2024. No. 106. P. 87–97. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-09> (дата звернення: 08.11.2025).

39. Демчук О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-85> (дата звернення: 10.11.2025).

40. United States Department of Agriculture. URL: <https://www.usda.gov/> (дата звернення: 13.11.2025).

41. Quinn A., Longley A. Russian Attacks Spark Surge in War Insurance for Ukraine Grains. Bloomberg. URL: <https://surl.li/umstkd> (дата звернення: 15.11.2025).

42. Каут А. Україна зібрала найгірший врожай соняшнику за вісім років: прогнози невтішні. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/vrozhay-v-ukrajini-zibrano-naumenshiy-ob-yem-sonyashniku-za-visim-rokiv-13149921.html> (дата звернення: 14.11.2025).

43. Подмешальська Ю. В., Степаненко В. А. Облік витрат на збут. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 31–35.

44. Kernel на агрохімічній виставці в Шанхаї: нові тенденції та інновації в агробізнесі | Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/news/kernel-na-ahrokhimichniy-vystavtsi-v-shankhayi-novi-tendentsiyi-ta-innovatsiyi-v-ahrobiznesi> (дата звернення: 16.11.2025)

45. Minfin.com.ua. Мінфін - український інформаційний портал про фінанси та інвестиції. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2025)

46. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. Київ, 2019. 9 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/08/SDCSR-Policy_UKR.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

47. Потаєва О. Kernel підтвердив свій кліматичний рейтинг CDP - AgroTimes. AgroTimes. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/kernel-pidтверdyv-svij-klimatychnyj-rejtyng-cdp/> (дата звернення: 21.11.2025).

48. Kernel отримав нагороду “Найкращий роботодавець 2024” від UGEN та увійшов до рейтингу ТОП-5 роботодавців для молоді серед агропромислових компаній. АгроЕліта. URL: <https://agroelita.info/kernel-otrymav-nahorodu-naykrashchyu-robotodavets-2024-vid-ugen-ta-uviyshov-do-reytnhu-top-5-robotodavtsiv-dlia-molodi-sered-ahropromyslovykh-kompaniy/> (дата звернення: 21.11.2025).

49. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. URL: <https://www.fao.org/home/en> (дата звернення: 22.11.2025).

50. Syngenta та ІНГО запускають «МетеоЗахист 2025» у відповідь на попит у новому сезоні Джерело: <https://ingo.ua/news/syngenta-ta-ingo-zapuskayut-meteo-zahist-2025-u-vidpovid-na-popit-u-novomu-sezoni> © INGO. INGO. URL:

<https://ingo.ua/news/syngenta-ta-ingo-zapuskayut-meteo-zahist-2025-u-vidpovid-na-propit-u-novomu-sezoni> (дата звернення: 23.11.2025).

51. Система торгівлі викидами. Україна та світ. Головна | Баланс Енергетики України. URL: https://enerhodzherela.com.ua/analitika/Systema_torhivli_vykydamy (дата звернення: 23.11.2025).

52. В основі зеленого відновлення України та досягнення Net Zero має бути кліматична політика. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-osnovi-zelenoho-vidnovlennia-ukrainy-ta-dosiahnennia-net-zero-maie-buty-klimatychna-polityka> (дата звернення: 25.11.2025).

53. Balmer C., Chopra T. Conflict and climate drive record global hunger in 2024, UN says. Reuters. URL: https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/conflict-climate-drive-record-global-hunger-2024-un-says-2025-05-16/?fbclid=IwY2xjawKVME1leHRuA2FlbQIxMABicmlkETFOc08xREZmOURwYWh5WEed5AR5Nl9A9JpTnnuuUORGtZQVCTAYtsA8ndnCHIUgzMvf28K8kyxoyJY4sMDbqcg_aem_pLi6a6IOoS0T5J17-M_b1A (дата звернення: 14.11.2025).

54. Головний сайт для агрономів. Ціни на ЗЗР та насіння у 2025 році зростуть через інфляцію. Superagronom.com. URL: <https://superagronom.com/news/20095-u-2025-rotsi-prognozuyetsya-zrostannya-tsin-na-nasinnya-na-10-ta-na-zzr-na-10-15> (дата звернення: 15.11.2025).

55. Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=15 (дата звернення: 16.11.2025).

56. Міндовкілля: розлив російського мазуту завдав екосистемі Чорного моря шкоди на 14 млрд доларів. Права людини в Україні. URL: <https://khp.org/1608814216> (дата звернення: 18.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Оптимізовані дані щодо збитків сільського господарства від війни за видами з акцентом на агропромисловий сектор

Види сільського господарства	Збитки, млн дол. США
Сільськогосподарська техніка:	5831,9
Трактори	1611,3
Вантажні автомобілі	511,0
Зернозбиральні комбайни	978,7
Машини для збирання овочів і баштанних культур	9,8
Сільськогосподарські причепа	185,3
Плуги	146,3
Культиватори	282,6
Борони	403,9
Сівалки (крім сівалок для добрив)	882,6
Косарки	8,2
Розпушувачі-підшивачі	69,9
Прес-пакувальники. в тому числі преси-підбирачі	40,1
Розкидачі гною та добрив (включаючи сівалки добрив)	52,9
Очисники зерна	63,9
Доїльні та молочні апарати	7,1
Очищувачі молока. охолоджувачі молока	3,6
Машини для приготування кормів	7,4
Роздавачі кормів	13,3
Транспортери гною	3,3
Трактори (Домогосподарства)	453,1
Зернозбиральні комбайни (Домогосподарства)	97,6
Зерносховища:	1802,9
Зерносховища	1802,9
Тваринництво	253,9
Рибальство та аквакультура	34,7
Багаторічні культури	397,6

Продовження додатку А

Викрадені/втрачені фактори виробництва та вироблена продукція:	1967,4
Добрива	67,4
Заходи захисту рослин	6,7
Паливо	21,2
Зернові	983,7
Соняшник	888,4
Всього:	10 288,4

Джерело: [25]

Key data by operating segment for the year ended 30 June 2022:

	Oilseed Infrastructure Processing and Trading		Farming	Other	Reconciliation	Total
Revenue (external)	862,114	4,428,749	40,682	—	—	5,331,545
Intersegment sales	818,890	105,857	594,541	—	(1,519,288)	—
Total revenue	1,681,004	4,534,606	635,223	—	(1,519,288)	5,331,545
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	—	—	12,537	—	—	12,537
Cost of sales	(1,642,200)	(4,222,311)	(344,412)	(2,338)	1,519,288	(4,691,973)
Other operating income	14,870	41,592	6,833	399	—	63,694
Other operating expenses	—	—	—	(44,710)	—	(44,710)
General, administrative and selling expenses	(16,356)	(142,010)	(28,294)	(43,745)	—	(230,405)
Net impairment losses on financial assets	2,826	10,391	(3,666)	(42,544)	—	(32,993)
Loss on impairment of assets	(141,812)	(9,107)	(131,007)	(35,102)	—	(317,028)
Profit/(Loss) from operating activities	(101,668)	213,161	147,214	(168,040)	—	90,667
Amortization and depreciation	31,384	23,593	72,192	2,507	—	129,676
EBITDA	(70,284)	236,754	219,406	(165,533)	—	220,343
Reconciliation:						
Finance costs						(130,549)
Finance income						11,322
Foreign exchange gain, net						10,140
Other expenses, net						(25,061)
Income tax benefit						2,781
Profit for the period						(40,700)
Total assets	1,605,543	1,457,637	908,828	213,604	—	4,185,612
Capital expenditures	61,907	23,623	93,907	210,422	—	389,859
Liabilities	63,564	215,734	310,590	1,909,503	—	2,499,391

Рис.Б.1 – Ключові дані «Кернел» за операційним сегментом за рік, що закінчився 30 червня 2022 року

Джерело: [32]

Key data by operating segment for the year ended 30 June 2023:

	Oilseed Processing	Infrastructure and Trading	Farming	Other	Reconciliation	Total
Revenue (external)	966,517	2,445,638	42,966	—	—	3,455,121
Intersegment sales	941,164	156,209	652,189	—	(1,749,562)	—
Total revenue	1,907,681	2,601,847	695,155	—	(1,749,562)	3,455,121
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	—	—	(114,705)	—	—	(114,705)
Cost of sales	(1,674,132)	(2,412,481)	(366,963)	—	1,749,562	(2,704,014)
Other operating income	19,801	17,211	12,326	4,209	—	53,547
Other operating expenses	(23,481)	—	(28)	(11,358)	—	(34,867)
General, administrative and selling expenses	(11,656)	(70,226)	(25,234)	(97,903)	—	(205,019)
Net reversal on financial assets	557	941	(465)	3,097	—	4,130
Loss on impairment of assets	21,923	(8,143)	(26,027)	(2,486)	—	(14,733)
Profit/(Loss) from operating activities	240,693	129,149	174,059	(104,441)	—	439,460
Amortization and depreciation	29,651	24,608	47,068	3,459	—	104,786
EBITDA	270,344	153,757	221,127	(100,982)	—	544,246
Reconciliation:						
Finance costs						(153,249)
Finance income						30,792
Foreign exchange gain, net						62,650
Other expenses, net						(11,829)
Income tax expense						(69,050)
Profit for the period						298,774
Total assets	1,859,659	1,207,011	585,219	233,280	—	3,885,169
Capital expenditures	45,523	52,100	4,436	1,566	—	103,625
Liabilities	113,473	188,527	239,979	1,599,195	—	2,141,174

Рис.Б.2 – Ключові дані «Кернел» за операційним сегментом за рік, що закінчився 30 червня 2023 року

Джерело: [33]

Продовження додатку Б

Key data by operating segment for the year ended 30 June 2024:

	Oilseed Processing	Infrastructure and Trading	Farming	Other	Reconciliation	Total
Revenue (external)	1,675,616	1,836,730	69,116	—	—	3,581,462
Intersegment sales	188,182	174,408	412,243	—	(774,833)	—
Total revenue	1,863,798	2,011,138	481,359	—	(774,833)	3,581,462
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	—	—	(10,447)	—	—	(10,447)
Cost of sales	(1,652,609)	(1,678,238)	(332,945)	—	774,833	(2,888,959)
Other operating income	50,461	11,227	6,090	8,815	—	76,593
Other operating expenses	(19,038)	(2,024)	(83)	(7,260)	—	(28,405)
General and administrative expenses	(18,154)	(99,078)	(20,370)	(75,771)	—	(213,373)
Net impairment losses on financial assets	(2,492)	(6,770)	—	(1,955)	—	(11,217)
(Loss)/reversal of impairment losses on assets	(172,324)	(60,719)	8,362	(4,545)	—	(229,226)
Profit/(loss) from operating activities	49,642	175,536	131,966	(80,716)	—	276,428
Amortization and depreciation	33,734	28,255	38,836	3,898	—	104,723
EBITDA	83,376	203,791	170,802	(76,818)	—	381,151
Reconciliation:						
Finance costs						(119,079)
Finance income						49,819
Foreign exchange gain, net						32,972
Other expenses, net						(29,088)
Income tax expense						(43,424)
Profit for the period						167,628
Total assets	1,324,217	1,297,675	685,423	89,596	—	3,396,911
Capital expenditures	45,349	88,095	24,811	2,881	—	161,136
Liabilities	86,828	200,274	193,454	1,050,061	—	1,530,617

Рис.Б.3 – Ключові дані «Кернел» за операційним сегментом за рік, що закінчився 30 червня 2024 року

Джерело: [34]

Key data by operating segment for the year ended 30 June 2025:

	Oilseed Processing	Infrastructure and Trading	Farming	Other	Reconciliation	Total
Revenue (external)	2,047,930	2,021,729	45,383	—	—	4,115,042
Intersegment sales	58,719	147,079	422,822	—	(628,620)	—
Total revenue	2,106,649	2,168,808	468,205	—	(628,620)	4,115,042
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	—	—	6,590	—	—	6,590
Cost of sales	(2,003,675)	(1,875,575)	(302,543)	—	628,620	(3,553,173)
Other operating income	14,437	13,571	5,841	33,959	—	67,808
Other operating expenses	—	—	(2,673)	(43,741)	—	(46,414)
General and administrative expenses	(12,993)	(117,683)	(27,709)	(76,883)	—	(235,268)
Net reversal of impairment losses/(impairment) on financial assets	486	(1,917)	(950)	(104)	—	(2,485)
Reversal of impairment losses/(impairment) on assets	8,022	1,894	50	(1,020)	—	8,946
Profit/(loss) from operating activities	112,926	189,098	146,811	(87,789)	—	361,046
Amortization and depreciation	34,821	29,034	37,581	3,847	—	105,283
EBITDA	147,747	218,132	184,392	(83,942)	—	466,329
Reconciliation:						
Finance costs						(77,668)
Finance income						45,395
Foreign exchange loss, net						(5,249)
Other expenses, net						(36,281)
Income tax expense						(49,647)
Profit for the period						237,596
Total assets	1,297,037	1,125,336	608,700	289,353	—	3,320,426
Capital expenditures	20,239	24,773	23,902	2,409	—	71,323
Liabilities	110,522	232,630	230,417	667,871	—	1,241,440

Рис.Б.4 – Ключові дані «Кернел» за операційним сегментом за рік, що закінчився 30 червня 2025 року

Джерело: [35]