

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**
(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

_____ (підпис)

_____ (ПІБ)

«__» _____ 202__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Система управління підприємством на основі принципів
соціальної відповідальності _____**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

_____ д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ Віра БУТЕНКО
(підпис) (ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ Марина ДЄЛІНІ
(підпис) (ПІБ)

Виконала

_____ (підпис)

_____ Дарина ВАЛІЦЬКА
(ПІБ студента)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« ____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентки
Валіцької Дарини Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи
**«Система управління підприємством на основі принципів соціальної
відповідальності»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі
_____ (рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали Державної служби статистики України; 7) офіційні дані ТОВ «Кернел-Трейд»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління підприємством на засадах соціальної відповідальності.
2. Аналіз діяльності та системи управління підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».
3. Розробка заходів для реалізації та посилення принципів соціальної відповідальності у ТОВ «Кернел-Трейд» та оцінка їх ефективності.

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Марина ДЄЛІНІ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ Дарина ВАЛІЦЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	7
1.1 Сутність соціальної відповідальності в управлінні підприємством.....	7
1.2 Інструменти реалізації принципів соціальної відповідальності в аграрній сфері	12
1.3 Специфіка управлінських рішень в аграрному секторі.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» ..	23
2.2 Оцінка фінансово-економічних показників підприємства.....	32
2.3 Дослідження практик соціальної відповідальності та сталого розвитку ТОВ «Кернел-Трейд»	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	50
3.1 Розробка заходів реалізації та посилення принципів соціальної відповідальності у ТОВ «Кернел-Трейд»	50
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише орієнтації на економічну ефективність, а й дотримання принципів соціальної відповідальності як ключового елементу сталого розвитку. Усе більшого значення набуває гармонізація інтересів бізнесу, суспільства та довкілля, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємством. Реалізація принципів соціальної відповідальності в систему управління дозволяє підвищити довіру зацікавлених сторін, зміцнити репутаційний капітал, знизити ризики та підвищити загальну стійкість бізнес-моделі в умовах глобальної конкуренції.

Актуальність теми обумовлена необхідністю трансформації управлінських систем українських підприємств відповідно до нових вимог ESG-критеріїв, посиленням екологічних стандартів у міжнародній торгівлі, зростанням ролі корпоративної етики та соціального партнерства. Особливої важливості ці питання набувають для підприємств агропромислового сектору, які значною мірою впливають на продовольчу безпеку, розвиток сільських територій та охорону довкілля.

Для практичного аналізу обрано ТОВ «Кернел-Трейд» – одне з провідних аграрних підприємств України, що активно впроваджує принципи сталого розвитку в операційні процеси, інвестує в екологічні ініціативи та бере участь у міжнародних кліматичних програмах. Вибір цього підприємства зумовлений його провідним впливом на ринку, масштабами діяльності та актуальністю впроваджуваних інновацій у сфері корпоративної відповідальності.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні та практичному аналізі інтеграції заходів соціальної відповідальності в систему управління підприємством на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд».

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- 1) визначити сутність соціальної відповідальності в управлінні підприємством;
- 2) проаналізувати інструменти реалізації соціальної відповідальності в аграрній сфері;
- 3) дослідити особливості прийняття управлінських рішень в аграрному секторі;
- 4) надати загальну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 5) оцінити фінансово-економічні показники ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 6) проаналізувати практики соціальної відповідальності та сталого розвитку у ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 7) розробити заходи для посилення соціальної відповідальності у ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 8) оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження процес управління підприємством в умовах реалізації принципів соціальної відповідальності на ТОВ «Кернел-Трейд», а **предметом** – управлінські механізми соціально відповідальних практик ТОВ «Кернел-Трейд» в системі управління підприємством.

У процесі виконання дослідження було використано **комплекс методів** – аналіз і синтез, порівняльний аналіз, індукція, системно-структурний підхід, аналітичне моделювання, економіко-статистичні методи.

Практична значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій та заходів у діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» для посилення соціальної орієнтації управлінських процесів, зниження екологічних ризиків, оптимізації фінансових рішень і підвищення інституційної готовності до викликів сталого розвитку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи управління підприємством на засадах соціальної відповідальності. У другому розділі проведено аналітичну оцінку фінансово-господарської діяльності та діагностику соціально

відповідального управління на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд». У третьому розділі сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської системи з урахуванням принципів сталого розвитку.

Апробацію результатів дослідження бакалаврської роботи було здійснено на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Роль молоді в розвитку АПК України», де було опубліковано тези на тему «Переваги реалізації соціальної відповідальності на підприємствах України».

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи займає 65 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел включає 55 пунктів. Робота містить один додаток – Додаток А.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Сутність соціальної відповідальності в управлінні підприємством

Соціальна відповідальність у сучасних умовах є важливою та популярною складовою розвитку підприємницької діяльності. Її прояви можна спостерігати у концепціях і практиках організаційного розвитку підприємств, у поведінці окремих осіб, професійних спільнот та різних соціальних груп. Як правило, соціальна відповідальність є добровільною діяльністю компаній і організацій, незалежно від сектору економіки чи форми власності.

Змістовне наповнення цієї концепції та її інтеграція в управлінські системи підприємств значною мірою залежать від світоглядних цінностей власників і керівників, а також їхньої відповідальності перед працівниками та суспільством загалом [35].

А. В. Мостепанюк зазначає, що соціальна відповідальність у широкому розумінні передбачає ведення бізнесу з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, таких як працівники, споживачі, постачальники, партнери та довкілля, при цьому дотримуючись чинного законодавства [27]. У вузькому розумінні це участь бізнесу в проєктах, які спрямовані на розв'язання актуальних соціальних чи екологічних проблем та підвищення рівня добробуту місцевих громад і суспільства загалом.

Ю. Ю. Станкевич визначає соціальну відповідальність як стратегію розвитку компанії, яка передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних очікувань суспільства в її діяльність, забезпечуючи таким чином сталий розвиток та відповідальне управління [36].

Є. П. Бурій визначає соціальну відповідальність як обов'язок фізичної чи юридичної особи оцінювати власні наміри та обирати поведінку, яка відповідає нормам, спрямованим на суспільний розвиток, а у разі їх порушення – звітувати перед суспільством і нести відповідальність [5].

Індикатором соціальної відповідальності є дотримання суб'єктами суспільних відносин соціальних норм. У випадках безвідповідальної поведінки, що порушує ці норми чи суспільний порядок, такі суб'єкти зобов'язані виконати додаткові обов'язки особистого чи майнового характеру.

С. В. Мельник зазначає, що соціальна відповідальність може розглядатися як реакція суспільства на дії індивіда, тобто суспільна відповідальність, яка визначається відповідністю дій особи чи підприємства встановленим суспільним нормам і цінностям [25, с. 15].

В свою чергу М. М. Ігнатенко підкреслює, що соціальна відповідальність є відображенням різноманіття соціально-економічних відносин у бізнесі [13], зокрема у сфері взаємодії підприємств із суспільством.

Соціальна відповідальність сьогодні є багатогранним і комплексним поняттям, яке охоплює соціокультурні, політичні, правові та корпоративні аспекти. Це явище набуває все більшої ваги, адже воно не лише формує суспільні очікування, але й впливає на трансформацію традиційних підходів до управління підприємствами.

Досвід українських компаній, які впроваджують концепцію соціальної відповідальності, яскраво демонструє її потенціал для удосконалення систем управління. Одним із ключових аспектів є відмова від застарілих вертикальних ієрархій на користь горизонтальних зв'язків, де кожен працівник має можливість не лише ефективно виконувати свої обов'язки, а й брати участь у спільному процесі розвитку підприємства [19]. Такий підхід не лише підвищує продуктивність, а й сприяє колективному контролю та вдосконаленню роботи всієї організації.

Соціальна відповідальність також мінімізує організаційні невідповідності, сприяючи розвитку гнучкості та адаптивності. Постійне самовдосконалення персоналу, регулярна ротація управлінських кадрів та інтеграція цінностей підприємства з інтересами його працівників і середовища діяльності дозволяють швидко реагувати на зміни та виклики [8]. Це створює умови для

ефективного управління та узгодженого функціонування підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, реалізація концепції соціальної відповідальності налаштовує підприємства на поєднання довгострокових стратегій з тактичними діями. Завдяки цьому управлінський апарат здатен досягати місії компанії, зважаючи на суспільні інтереси та очікування.

Сучасний соціально-економічний розвиток значною мірою залежить від інформаційних потоків. Зростання інформаційного середовища безпосередньо впливає як на економічний розвиток бізнесу, так і на реалізацію концепцій соціальної відповідальності, які є фундаментом суспільного прогресу.

Як підкреслює П. Друкер, «кожне підприємство, крім досягнення прибутку, повинно визначити свій рівень соціальної відповідальності перед суспільством» [53]. Ця теза вказує на важливість не лише економічної ефективності, а й морально-етичної складової бізнесу, яка сприяє гармонізації відносин між підприємством і суспільством.

Соціальна відповідальність та система управління підприємством є взаємопов'язаними складовими сучасного бізнесу, які забезпечують ефективність його функціонування та гармонізацію відносин із суспільством [37]. Упровадження принципів соціальної відповідальності в управлінські системи дозволяє не лише досягати стратегічних цілей, а й створювати умови для сталого розвитку організації, інтегруючи соціальні, екологічні та економічні аспекти в її діяльність.

Система управління підприємством є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування організації, що охоплює взаємопов'язані компоненти, процеси та інструменти. Вона дозволяє керувати всіма аспектами діяльності підприємства, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей, оптимізацію ресурсів і процесів, а також підвищення конкурентоспроможності [15].

Основою цієї системи є такі важливі складові, як планування, організація, виконання, контроль, звітність та аналіз. Окрім цього, значну роль відіграють

управління людськими ресурсами, фінансовий контроль і застосування сучасних інформаційних технологій [32]. Саме ці елементи дозволяють підприємству підтримувати високу продуктивність, адаптуватися до змін і ефективно реагувати на виклики ринку.

Ефективність управління залежить від дотримання основних принципів системного підходу. Центральним у цьому контексті є системне мислення, яке вимагає враховувати вплив рішень на всю організацію як єдиний комплекс, а не лише на окремі її частини [37]. Такий підхід дозволяє зберігати цілісність і гармонійність усіх процесів, що відбуваються в організації.

Важливим аспектом системного підходу є управління взаємозв'язками між різними функціональними напрямками. Оптимізація цих взаємозв'язків і налагоджені комунікації сприяють узгодженій роботі організації та забезпечують високу ефективність діяльності.

Розгляд організації як цілісного механізму є ще одним принципом, що лежить в основі системного управління. Це означає, що всі підрозділи та процеси працюють не ізольовано, а в тісній взаємодії, спрямованій на досягнення загальних цілей. Стратегії формуються таким чином, щоб забезпечити як внутрішню, так і зовнішню цілісність організації, що є важливим для її стабільного розвитку.

У різних країнах світу використовуються різноманітні теоретичні та практичні моделі взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами під час реалізації стратегій соціальної відповідальності. Незважаючи на їхнє розмаїття, ці моделі спираються на ключові принципи, що є фундаментальними у сфері соціальної відповідальності та визначають формування стратегії підприємств. Ці принципи враховують соціальні, екологічні, правові, культурні, політичні та організаційні аспекти діяльності компаній, а також особливості економічних умов національних ринків.

Згідно зі стандартом ISO 26000, основні принципи корпоративної та організаційної соціальної відповідальності мають наступний вигляд (див.табл.1.1).

Ключові принципи соціальної відповідальності

Принцип	Характеристика
Відповідальність	Підприємство повинно бути підзвітним за свій вплив на суспільство, економіку та довкілля, визнавати цей вплив і мінімізувати негативні наслідки.
Прозорість	Дії та рішення підприємства мають бути відкритими, а надавана інформація – доступною, об'єктивною, своєчасною, зрозумілою і достовірною.
Етична поведінка	Поведінка підприємства повинна базуватися на моральних цінностях – чесності, справедливості, добросовісності та турботі про людей і природу.
Повага до інтересів зацікавлених сторін	Організація повинна враховувати інтереси стейкхолдерів та активно реагувати на них, забезпечуючи взаємодію та повагу.
Повага до верховенства права (закону)	Дотримання місцевого законодавства та дія у межах правових норм є обов'язковою умовою для діяльності підприємства.
Повага до міжнародних стандартів поведінки	Підприємство має враховувати міжнародні норми, якщо вони забезпечують вищий рівень етичності, ніж місцеве законодавство.
Повага до прав людини	Підприємство зобов'язане дотримуватися прав людини, визнаючи їх універсальність та значення для сталого розвитку суспільства.

Джерело: сформовано автором на основі [28], [39]

Соціальна відповідальність є фундаментальним компонентом сучасного управління підприємством, що дозволяє інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у стратегію розвитку бізнесу. Її реалізація сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню ефективності управлінських процесів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки соціальній відповідальності підприємства не лише забезпечують сталий розвиток, але й формують довіру серед зацікавлених сторін, що підсилює їхню конкурентоспроможність та репутацію.

1.2 Інструменти реалізації принципів соціальної відповідальності в аграрній сфері

Сучасний агропромисловий комплекс України, як і більшості країн Європейського Союзу, включає великі, середні та малі підприємства. Великі компанії відіграють ключову роль у впровадженні науково-технічного прогресу в аграрному секторі.

Формування якісного аграрного устрою в країні можливе лише за умов тісної взаємодії суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм і масштабів. Важливою передумовою для їх ефективної роботи є створення соціально рівних умов доступу до виробничих ресурсів, фінансових інструментів та інших засобів, які сприяють розвитку аграрного виробництва.

Для забезпечення подальшого розвитку та ефективного використання значного виробничо-ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки України необхідно впроваджувати суттєві зміни та вирішувати низку актуальних проблем, які супроводжують ці процеси. Жодне підприємство не зможе досягти успіху, реалізувати свої цілі та залишатися конкурентоспроможним без належного управління [24]. Постійна динаміка змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі господарювання потребує адаптації методів і підходів до управління діяльністю.

Світовий досвід реалізації соціальної відповідальності свідчить не лише про покращення репутації підприємств, але й про зростання прибутковості завдяки підвищенню лояльності споживачів [20]. Це підтверджує актуальність та важливість використання механізмів соціальної відповідальності як у міжнародному, так і у вітчизняному бізнесі.

Українські аграрні підприємства, агропромислові корпорації та холдинги дедалі активніше інтегруються у світову економіку, тому реалізація практик соціальної відповідальності має стати невід'ємною складовою їхньої виробничо-економічної діяльності. Особливе значення набувають механізми

контролю якості, сертифікації продукції, використання екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій [38].

Механізми соціальної відповідальності бізнесу можна розглядати як сукупність інструментів, важелів і технологій, спрямованих на розвиток соціально відповідального підприємництва. Такий підхід забезпечує позитивний вплив на підприємства і суспільство, сприяючи соціальному, економічному та екологічно сталому розвитку. Основний акцент робиться на максимізацію позитивного впливу на середовище господарювання та мінімізацію негативних наслідків [12].

Механізм соціальної відповідальності у широкому розумінні представляє собою системну, динамічну та взаємопов'язану сукупність інструментів і методів, що забезпечують відповідальне ставлення підприємства до всіх аспектів його діяльності (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні складові механізму соціальної відповідальності

Категорія	Складові
Організаційно-управлінські	Форми, напрями, рівні, принципи, моніторинг, планування, прогнозування, контроль.
Фінансово-інвестиційні	Податкові, цінові, митні, кредитні механізми.
Інституційні	Нормативи, закони, діяльність інститутів.

Джерело сформовано автором на основі [26]

В Україні більшість аграрних підприємств, як великих, так і середніх, ще не мають чітко визначеної стратегії соціальної відповідальності. Їхня діяльність у цьому напрямі здебільшого обмежується виконанням законодавчих вимог та поодинокими благодійними чи волонтерськими ініціативами [1].

Основними цілями реалізації механізмів соціальної відповідальності вітчизняними аграрними підприємствами є – формування та підтримка позитивного іміджу і репутації як ресурсу для успішної конкуренції на міжнародному ринку, особливо для транснаціональних корпорацій і компаній, що працюють у аграрному секторі; втілення переконань топ-менеджерів і

власників підприємств; розширення ринків збуту шляхом створення соціально значущої продукції та послуг або виходу на нові ринки; підвищення капіталізації підприємств через збільшення їх інвестиційної привабливості; зміцнення лояльності регіональних і державних органів влади до бізнесу.

Обмежена інтеграція принципів соціальної відповідальності на українських аграрних та агропромислових підприємствах зумовлене низкою чинників. Серед них – недостатня наявність фінансових ресурсів, обмежена підтримка з боку урядових та неурядових організацій, а також нестабільність політичної й економічної ситуації в країні.

Додатковими перешкодами є недостатнє розуміння підприємствами сутності соціальної відповідальності, а також відсутність ефективної системи морального й матеріального стимулювання для підтримки соціально відповідальної поведінки бізнес-структур [12].

Розробка та вдосконалення механізмів і моделей соціальної відповідальності на національному рівні відкриває значні можливості для узгодження стратегічних цілей соціальної політики держави з бізнес-процесами агропродовольчого сектору України [7].

У разі належної державної підтримки та інтеграція передового досвіду соціальної відповідальності, напрацьованого міжнародними та вітчизняними компаніями, партнерство між державними структурами та бізнесом може стати дієвим ресурсом для забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств.

Це партнерство також сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, розвитку соціальної відповідальності перед суспільством і місцевими громадами, а також підтримці соціально вразливих груп населення, формуючи передумови для гармонійного суспільного розвитку.

Для всебічного аналізу механізмів соціальної відповідальності доцільно використовувати системно-структурний та бізнес-процесний підходи. Застосування цих підходів дає змогу не лише визначити місце механізмів

соціальної відповідальності в загальній системі управління підприємствами, але й ідентифікувати їх специфічні властивості [16].

Водночас ефективна реалізація таких механізмів нерозривно пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, який є базовим елементом управлінської діяльності [18]. Забезпечення високої якості інформаційної підтримки цього процесу є обов'язковою умовою його успішної реалізації (див.табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні напрями реалізації структурної моделі механізму соціальної відповідальності

Напрямок	Характеристика
Виявлення та оцінка проблем	Ідентифікація проблем у сфері соціальної відповідальності та прогнозування їх впливу.
Мобілізація ресурсів	Визначення джерел, ресурсів і резервів для реалізації соціально відповідальної діяльності.
Розробка механізмів управління	Створення дієвих механізмів і систем управління соціально відповідальною діяльністю.
Обґрунтування інструментів і методів	Вибір оптимальних інструментів і методів для вдосконалення соціальної відповідальності.
Реалізація заходів	Заходи із застосуванням моніторингу та контролю для оцінки результативності.
Підвищення ефективності	Розробка напрямів для підвищення ефективності соціальної відповідальності на різних рівнях.

Джерело: сформовано автором на основі [5], [6], [41]

Інструменти реалізації принципів соціальної відповідальності в аграрній сфері є важливим механізмом забезпечення сталого розвитку підприємств та їх інтеграції у міжнародне бізнес-середовище. Ефективність їх використання залежить від гармонійної взаємодії великих, середніх і малих підприємств, а також від забезпечення рівного доступу до ресурсів та фінансових інструментів.

Для підвищення конкурентоспроможності та підтримки репутації аграрних підприємств необхідно застосовувати системний підхід, орієнтований на розвиток інновацій, екологічної безпеки та соціально відповідальної діяльності. Це потребує вдосконалення механізмів управління, активної

державної підтримки та належної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень.

1.3 Специфіка управлінських рішень в аграрному секторі

Механізм прийняття управлінських рішень являє собою систему взаємодіючих елементів, яка забезпечує умови для досягнення визначених цілей шляхом реалізації попередньо узгоджених процедур ухвалення рішень. Основною метою функціонування цього механізму в агропромисловому комплексі є забезпечення конкурентоспроможності галузі.

Ключовим чинником досягнення конкурентних переваг підприємств та організацій агропромислового комплексу є оптимізація їхньої діяльності через прийняття ефективних управлінських рішень [33].

Організація управлінської праці передбачає встановлення порядку і правил службової діяльності в апараті управління, які забезпечують виконання як поточних, так і стратегічних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до затверджених посадових інструкцій і положень щодо структурних підрозділів [55].

Г. Л. Чайка визначає це поняття як застосування менеджерами ефективних способів і методів організації власної праці, що включає раціональне облаштування робочого місця, створення оптимальних умов для роботи й відпочинку, планування робочого часу та усунення неефективних етапів у виконанні завдань і операцій [51].

На організацію управлінської праці значно впливають стиль керівництва, форми й методи управління персоналом, рівень кваліфікації керівників, а також сучасні технічні засоби й інформаційні технології [21].

Ефективна організація праці в управлінському апараті базується на розробці системи регламентів, які визначають місце та роль кожного структурного підрозділу й окремого працівника у системі управління,

встановлюють порядок взаємодії між ними, регламентують внутрішні відносини, форми впливу на об'єкт управління та способи взаємодії із зовнішнім середовищем. Як системне явище, організація управлінської праці є впорядкованою діяльністю, яка виступає невід'ємним елементом загального процесу управління.

В агробізнесі поєднуються сільськогосподарське та промислове виробництво, які істотно відрізняються між собою за характером економічної діяльності та джерелами формування доходів [12].

У таких умовах важливим завданням є реалізації ефективної системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах і управління нею. Це дозволить забезпечити цілеспрямований вплив на розвиток галузі в цілому. Важливе місце у менеджменті має займати пошук оптимальних форм господарювання та управління виробничо-господарською діяльністю.

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств є процесом цілеспрямованого впливу менеджерів, що базується на використанні відповідних методів, принципів і функцій. Воно включає організацію та координацію виробничих процесів у сільському господарстві з метою досягнення довгострокового зростання прибутковості [3].

Розробка планів розвитку територій та їх аграрного сектора передбачає оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання, створення умов для успішного досягнення стратегічних цілей із мінімальними ризиками (див.табл.1.4).

Куліш М.Ю. відзначає низку недоліків у сучасній організації праці управлінців в аграрному секторі. Зокрема, він виділяє асинхронність змін у системі управління, відсутність комплексного підходу до створення умов для стабільного функціонування й розвитку цієї системи, а також підвищення її ефективності [13].

**Класифікація управлінських рішень в системі менеджменту
аграрного підприємства**

Ознака	Характеристика
За галузями виробництва	Основне (рослинництво, тваринництво) та допоміжне виробництво (роботи, послуги).
За об'єктами	Види діяльності, центри відповідальності, доходи, витрати, фінансові результати, операції, продукція, роботи, активи.
За сегментами діяльності	Постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал.
За ступенем участі в колективі	Колективні, індивідуальні.
За видами діяльності	Операційні, фінансові, інвестиційні.
За ступенем необхідності	Оперативні, поточні, стратегічні.
За ступенем впливу на фінансовий результат	Основні, допоміжні.
За змістом процесу	Соціальні, економічні, організаційні, технологічні, технічні, податкові.
За ступенем готовності	Розроблені, у процесі розробки, на етапі підготовки.
За ступенем реалізації	Прийняті, неприйняті.
За ступенем ефективності	Ефективні, неефективні.

Джерело: сформовано автором на основі [22], [24]

Зусилля, спрямовані на розширення господарської самостійності підприємств, підвищення продуктивності та перехід до ринкових форм діяльності, не супроводжуються необхідним змінами в системі управління.

Перехід до економічного механізму господарювання неможливий без зміцнення економічних і бухгалтерських служб підприємств та кардинальної трансформації характеру їхньої роботи. Це означає, що потрібно перейти від простої передачі команд із вищих інстанцій до аналітичної діяльності [29]. Це передбачає систематичну оцінку резервів виробництва, врахування стратегічних тенденцій його розвитку та обґрунтування необхідних умов для адаптації нових форм господарювання.

Практична управлінська діяльність керівників і спеціалістів аграрних підприємств пов'язана із трьома основними стадіями управлінського циклу. Перша стадія передбачає організацію інформаційного забезпечення, друга – ухвалення управлінських рішень, а третя – реалізацію цих рішень. У результаті

реалізації рішень відбуваються зміни в об'єкті управління, що формують управлінський цикл (див.табл.1.5).

Таблиця 1.5

**Основні труднощі при прийнятті управлінських рішень у
агропромисловому комплексі**

Причина	Характеристика
Недостатня узгодженість рішень	Управлінські рішення, що ухвалюються на різних рівнях, часто не узгоджуються між собою.
Аналіз великої кількості суперечливих проблем	У процесі ухвалення рішень необхідно враховувати численні питання, які можуть конфліктувати.
Нестабільність пріоритетів	Постійна зміна пріоритетів потребує виділення найбільш важливих проблем серед другорядних.
Непередбачуваність ситуацій у сільському господарстві	Галузь стикається з раптовими та кризовими ситуаціями, що ускладнюють управління.

Джерело: сформовано автором на основі [13], [14]

Особливості сільського господарства як галузі визначають специфіку управлінських циклів та практичної діяльності управлінців. Це зумовлює унікальний характер виконання базових, похідних загальних і спеціальних управлінських функцій. У суб'єктах агропромислового комплексу реалізація цих функцій забезпечується застосуванням відповідних методів управління, які охоплюють інформаційне забезпечення, ухвалення й реалізацію рішень, облік, аналіз, визначення цілей, планування, організацію, керівництво та контроль.

У своїй практичній діяльності керівники та спеціалісти, залежно від професійних якостей, досвіду та особистих уподобань, навіть за однакових умов, зазвичай віддають перевагу певним групам управлінських методів [4]. Це формує специфічний управлінський стиль, притаманний кожному окремому керівнику.

З практичної точки зору розвиток управлінських процесів у аграрному секторі може бути забезпечений за рахунок таких заходів:

- удосконалення механізмів самоуправління;
- оптимізація співпраці між лідером і командою шляхом чіткого регламентування повноважень керівників і спеціалістів;

- підготовка нової групи менеджерів як частина стратегії забезпечення аграрних підприємств висококваліфікованими керівниками;
- посилення мотивації працівників [16].

Прийняття управлінських рішень в агропромисловому комплексі здійснюється з урахуванням двох ключових типів факторів. Перш за все це психологічні фактори, що охоплюють особистісні якості управлінців, їхній професійний досвід, рівень мотивації та соціальну відповідальність [30]. Ці характеристики безпосередньо впливають на здатність керівників ефективно аналізувати певну ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати їхню реалізацію.

Фактори середовища, у свою чергу, поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають ресурси підприємства, доступну інформацію, час, відведений на підготовку рішень, а також технічні можливості й компетентність управлінських кадрів. Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні, екологічні та соціальні умови, які формують зовнішнє середовище підприємства й впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень [33].

Важливою складовою механізму прийняття рішень є інтеграція системи оцінки ефективності. Це дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей агропромислового комплексу, а також вирішення основних завдань галузі, спрямованих на її стабільний розвиток і конкурентоспроможність

Для комплексної характеристики механізмів розвитку соціальної відповідальності доцільним є застосування системно-структурного та бізнес-процесного підходів [31]. Вони забезпечують можливість визначення місця відповідних механізмів у загальній системі управління підприємством та ідентифікації їх специфічних властивостей [10].

Формування механізмів соціальної відповідальності нерозривно пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, який становить базову складову функціонування системи управління. Реалізація цього процесу є неможливою без належного інформаційного забезпечення, що забезпечує підготовку

обґрунтованих рішень та їх ефективну імплементацію у практичну діяльність підприємств [23].

Управління соціальною відповідальністю в аграрних підприємствах набуває форми безперервного циклу обробки інформації, її аналітичного опрацювання, розробки та ухвалення відповідних рішень. Інтеграція принципів соціальної відповідальності у механізм прийняття управлінських рішень обумовлюється особливостями аграрного сектору, який характеризується високим рівнем залежності від стану природного середовища, рівня соціально-економічної стабільності та екологічної безпеки сільських територій.

Особливого значення набуває врахування екологічних, соціальних і етичних аспектів у процесі ухвалення управлінських рішень, що виступає запорукою зниження ризиків, які перешкоджають сталому розвитку аграрних підприємств і територіальних громад [11].

Це набуває особливої актуальності в умовах глобальних викликів, серед яких продовольча безпека є одним із найважливіших. Питання продовольчої безпеки набуває все більших масштабів через суттєве зростання чисельності населення світу, військові конфлікти, пандемії, епідемії та кліматичні зміни [2].

У системі світового господарства зростають ризики наростання продовольчої кризи, що, у свою чергу, потребує поглибленого вивчення зазначених проблем і розроблення ефективних управлінських механізмів з метою недопущення катастрофічних наслідків.

Реалізація соціальної відповідальності в управлінські механізми дозволяє гармонійно узгоджувати економічні інтереси аграрних підприємств із суспільними потребами, підвищувати довіру споживачів і місцевого населення до діяльності аграрного бізнесу, зменшувати екологічне навантаження, стимулювати раціональне використання ресурсів та формувати відповідальне корпоративне середовище, орієнтоване на довгострокову ефективність.

Тож соціальна відповідальність розглядається не лише як етична категорія, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність та суспільну легітимність аграрних підприємств.

Згідно з цим, специфіка управлінських рішень в аграрному секторі визначає необхідність комплексного підходу до менеджменту, заснованого на принципах соціальної відповідальності, як фундаментальної передумови забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентних позицій і зміцнення репутаційного капіталу аграрних організацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Компанія ТОВ «Кернел-Трейд» здійснює діяльність під комерційною назвою «Kernel» – одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України та світу. Головний офіс компанії розташований за адресою 01001, Україна, місто Київ, провулок Шевченка Тараса, будинок 3 [40].

Компанія була офіційно заснована 12 червня 2001 року. Проте фактична історія її розвитку розпочалася ще у 1995 році із відкриття першого офісу у місті Полтава. Саме тоді було започатковано торгівлю українською агропродукцією з міжнародними трейдерами, а також придбано перші зернові елеватори, що стали основою логістичної інфраструктури компанії.

Головою Ради директорів, головним акціонером та засновником компанії є Андрій Веревський. До недавнього часу посаду генерального директора обіймав Євген Осипов, натомість нині компанію очолює Мірошніченко Микола Володимирович, який раніше керував напрямом логістики [43].

ТОВ «Кернел-Трейд» зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 31454383. Статутний капітал підприємства становить 17 177 491 832 гривень. Основним видом діяльності компанії є виробництво олії та тваринних жирів за КВЕД 10.41.

Сьогодні «Kernel» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим виробником і експортером зернових культур в Україні, а також ключовим постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на міжнародні ринки. Близько 8% світового експорту соняшникової олії припадає саме на «Kernel». Компанія постачає свою продукцію до понад 60 країн світу.

З листопада 2007 року акції «Kernel» торгує на Варшавській фондовій біржі (WSE), що підтверджує високий рівень міжнародної репутації та прозорості діяльності компанії [43].

Бачення компанії ґрунтується на прагненні стати лідером світового агробізнесу, забезпечуючи ключову роль регіону Чорноморського басейну як провідного постачальника сільськогосподарської продукції на міжнародний ринок. Мета ТОВ «Кернел-Трейд» полягає у зміцненні позицій України у світовій продовольчій системі, шляхом масштабування виробничого потенціалу, вдосконалення логістичних процесів і розширення доступу до світових споживчих ринків.

Місія ТОВ «Кернел-Трейд» визначається як розкриття унікальних можливостей агробізнесу через розвиток людського капіталу [43]. Компанія орієнтується на створення сприятливого середовища для професійного зростання працівників, стимулюючи їхню залученість, інноваційність та прагнення до досягнення високих результатів. Розвиток людського потенціалу розглядається як ключова передумова для реалізації бізнес-цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1

Ключові цінності ТОВ «Кернел-Трейд»

Блок	Перелік цінностей
Фінансова стабільність	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічний системний менеджмент – Синергія бізнес-напрямів – Ефективне управління активами і ресурсами – Зміни та інновації
Стійка ділова репутація	<ul style="list-style-type: none"> – Прозорість і чесність – Відповідальне лідерство – Дотримання законів і правил – Сталий розвиток і соціальна відповідальність
Професійна команда лідерів	<ul style="list-style-type: none"> – Партнерство і єдність цілей – Залученість як внутрішнє підприємництво – Взаємоповага і довіра – Розвиток потенціалу людей

Джерело: сформовано автором на основі [43]

У системі стратегічного розвитку підприємства важливу роль відіграє стратегічний системний менеджмент. Управлінська модель спрямована на забезпечення переходу від кількісного зростання до якісного удосконалення діяльності. Стратегічні цілі інтегруються в операційний рівень управління, що сприяє трансформації стратегічних пріоритетів у повсякденні бізнес-процеси, розвитку культури внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення.

Важливою характеристикою є синергія бізнес-інтеграції, яка базується на стратегічній єдності бізнес-сегментів та узгодженості їхніх цілей. Взаємопов'язана структура забезпечує створення додаткової вартості та сприяє покращенню загального фінансового результату. Підприємство системно застосовує практику бенчмаркінгу для аналізу ефективності окремих напрямів діяльності та впроваджує успішні корпоративні практики в межах усіх функціональних підрозділів.

Ефективне управління активами та ресурсами ТОВ «Кернел-Трейд» розглядається як один із базових елементів конкурентоспроможності. Забезпечується раціональне використання грошових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, активна робота з управління ризиками та захистом корпоративних активів. Принцип особистої відповідальності кожного працівника за ефективне використання ресурсів є невід'ємною частиною корпоративної культури [45].

Відкритість до змін та інновацій закладена в основі підходу до модернізації виробничих і управлінських процесів. Зміни розглядаються не як виклики, а як можливості для розвитку. У межах процесу постійного вдосконалення впроваджуються сучасні методології, серед яких методи Lean та Kaizen, що дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції, покращувати своєчасність виробничо-логістичних процесів і розвивати професійний потенціал персоналу.

Підприємство формує власну модель операційної ефективності, яка базується на п'яти ключових принципах – створенні цінності для клієнта, скороченні витрат, розвитку людського капіталу, забезпеченні своєчасності бізнес-процесів та підвищенні якості продукції. Завдяки цьому забезпечується гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища, підвищується стійкість бізнес-моделі та зберігаються лідерські позиції на міжнародних аграрних ринках.

У своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується більшості практик корпоративного управління, рекомендованих для емітентів Варшавської фондової біржі, що підтверджується відповідним свідоцтвом про відповідність. Після набуття чинності з практиками корпоративного управління, рекомендованими для емітентів Варшавської фондової біржі, Рада директорів ухвалила рішення про реалізацію основних рекомендацій та принципів, визначених у цьому документі.

Окрім цього, ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується більшості принципів корпоративного управління, установлених Фондовою біржею Люксембургу. Зобов'язання щодо дотримання цих принципів відображені в останньому публічному річному звіті компанії [52]. Нормативні основи корпоративного управління закріплені в установчих документах, зокрема в Статуті підприємства та Статуті корпоративного управління [44].

Управлінська політика передбачає послідовна інтеграція принципів різноманіття у формуванні органів правління. Особлива увага приділяється забезпеченню гендерного, освітнього, професійного та вікового балансу серед членів керівних органів. Підприємство визнає стратегічну важливість різноманіття для максимізації вартості бізнесу та підвищення довгострокової привабливості для акціонерів (див.рис.2.1).

У своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується принципів відповідального лідерства, що передбачає усвідомлення впливу компанії на економіку, суспільство та бізнес-середовище. Підприємство активно сприяє розвитку аграрного сектору в регіонах присутності, формуючи високі стандарти

ведення бізнесу та підтримуючи етичні принципи у взаємодії з партнерами. Важливою складовою корпоративної політики є забезпечення ділової репутації, суворе дотримання договірних зобов'язань і прозорість комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами.

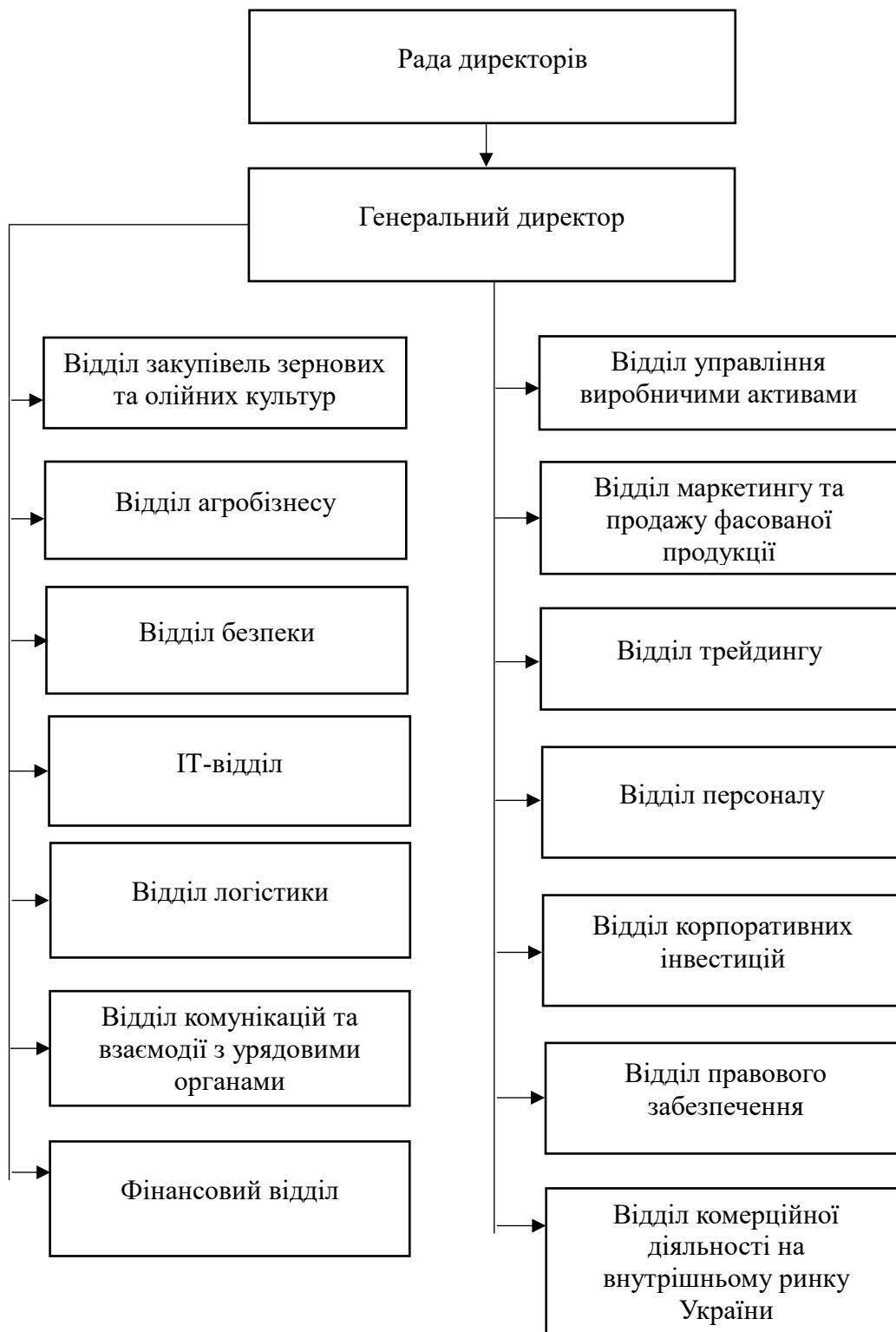


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Компанія впровадила ефективну систему внутрішнього контролю, яка гарантує достовірність фінансової, бухгалтерської, управлінської та статистичної звітності, забезпечує належне управління ризиками та ефективне використання ресурсів. Особлива увага приділяється повноті, точності та своєчасності звітів до контролюючих органів.

ТОВ «Кернел-Трейд» діє відповідно до чинного українського та міжнародного законодавства, дотримується норм корпоративної етики, стандартів доброчесності та політики «нульової толерантності» до корупції [52]. У процесі міжнародної торгівлі підприємство суворо виконує вимоги експортно-імпортного регулювання, конкурентного права, а також дотримується санкційних режимів і правил міжнародної торгівлі.

Бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд» побудована на принципах вертикальної інтеграції виробничих, логістичних та торговельних процесів. Основні складові бізнес-моделі підприємства наведено нижче (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2

Структура бізнес-моделі ТОВ «Кернел-Трейд»

Складова	Характеристика
Закупівля зернових і олійних культур	Закупівля сировини у сільськогосподарських виробників для забезпечення власних виробничих і трейдингових операцій.
Агробізнес	Власне агровиробництво із застосуванням сучасних технологій для стабільного постачання якісної сировини та оптимізації витрат.
Елеватори	Мережа елеваторів для зберігання, сушіння та обробки зернових і олійних культур, що мінімізує втрати якості і логістичні витрати.
Експорт зернових	Експорт зернових на світовий ринок через прямі контракти з міжнародними трейдерами та кінцевими покупцями.
Заводи з переробки олійних культур	Переробка насіння соняшнику та інших олійних культур на нерафіновану й рафіновану олію, шрот та іншу побічну продукцію.
Бутильована соняшникова олія	Фасування і дистрибуція бутильованої соняшникової олії під власними торговими марками для внутрішнього ринку.
Портові термінали	Власні портові потужності для перевалки зернових і олійних продуктів, що підвищують логістичну ефективність.
Експорт олії	Постачання соняшникової олії до понад 60 країн світу, що забезпечує стабільний грошовий потік і міжнародне зміцнення позицій.

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Для ефективного функціонування ТОВ «Кернел-Трейд» створено мережу регіональних представництв, що охоплюють основні аграрні області України (див. Додаток А).

Компанія має стійку ділову репутацію та демонструє високу успішність у своєму сегменті ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів як в Україні, так і за її межами. Підприємство володіє власною розвиненою системою збуту та активно співпрацює з великою кількістю міжнародних партнерів.

На сьогодні компанія здійснює діяльність із завершеним циклом виробництва. Продукція реалізується під такими торговими марками, як – «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Оліо», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi», «Любонька» [43].

Згідно з річним звітом компанії, на діаграмі представлено динаміку обсягів реалізованої продукції за 2022–2024 роки. Основу структури виробництва складають зернові та олійні культури – кукурудза, соя, пшениця та соняшник. Упродовж аналізованого періоду простежується стабільне домінування кукурудзи в загальній структурі врожаю, водночас спостерігаються певні коливання часток інших культур залежно від виробничих і ринкових умов (див.рис.2.2).

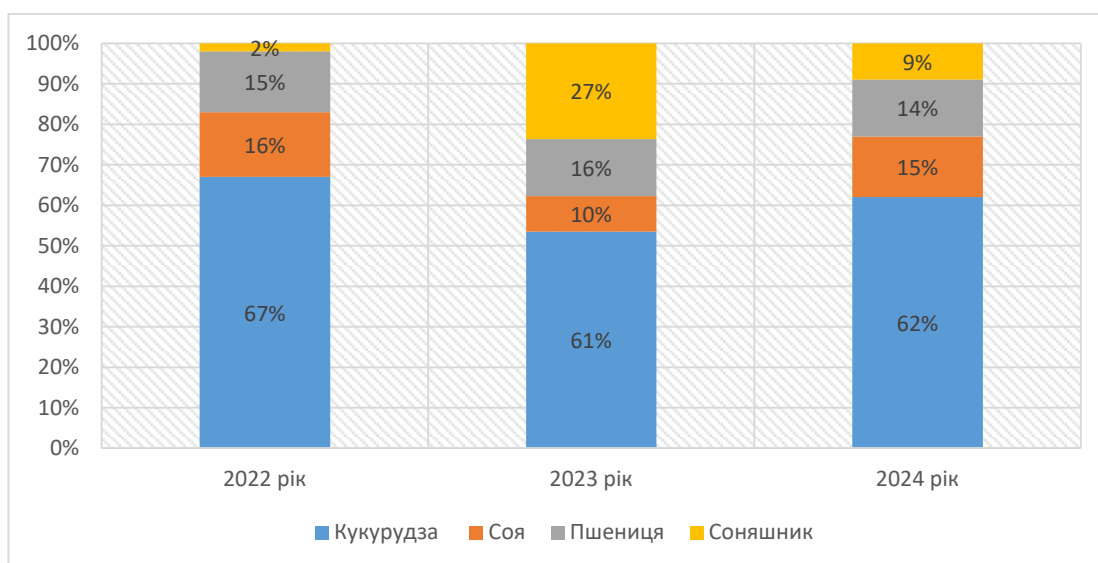


Рисунок 2.2 Реалізація продукції рослинництва ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Кадровий потенціал є важливою складовою системи управління підприємством. Нижче наведено ключові показники у сфері управління персоналом ТОВ «Кернел-Трейд» за останні роки (див.табл.2.3).

Таблиця 2.3

Ключові показники у сфері управління персоналом «Kernel»

	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна кількість працівників	10 223	10 733	10 904
у тому числі за географією			
Україна	10 180	10 691	10 851
Інші країни	43	42	53
у тому числі за рівнями			
Менеджери	870	885	879
Спеціалісти	3 020	3 110	3 157
Робітники	6 333	6 738	6 868
у тому числі за бізнес-сегментами			
Переробка олійних культур	2 291	2 530	2 479
Інфраструктура та торгівля	2 679	2 741	2 894
Сільське господарство	4 366	4 508	4 527
Головний офіс та інше	887	954	965

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Основні засоби є важливою складовою виробничого потенціалу підприємства. Наводимо вартість основних засобів ТОВ «Кернел-Трейд» станом на 30 червня 2023 та 30 червня 2024 років із урахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення (див.табл.2.4).

Таблиця 2.4

Вартість основних засобів ТОВ «Кернел-Трейд»

Стаття	Вартість станом на 30 червня 2024 року (тис. дол.)	Накопичена амортизація та збитки від знецінення станом на 30 червня 2024 року (тис. дол.)	Вартість станом на 30 червня 2023 року (тис. дол.)	Накопичена амортизація станом на 30 червня 2023 року (тис. дол.)
Земля	4,991	251	2,379	—
Будівлі та споруди	605,857	129,349	500,724	59,590
Виробниче обладнання та устаткування	395,871	42,153	283,782	71,419
Сільськогосподарська	312,571	58,474	289,229	151,535

техніка та транспортні засоби				
Інші основні засоби	26,457	18,296	23,161	18,035
Незавершене будівництво та невстановлене обладнання	46,880	—	221,715	—
Усього	1,392,627	448,523	1,320,990	300,579

Джерело: сформовано автором на основі [52]

У ТОВ «Кернел-Трейд» функціонує система щорічного оцінювання результативності працівників, яка є важливим елементом управління персоналом і спрямована на забезпечення професійного розвитку співробітників та підвищення ефективності діяльності компанії. Щорічне оцінювання результативності охоплює два основні напрями – оцінювання компетентності та оцінювання результативності.

Оцінювання компетентності передбачає аналіз відповідності працівника ключовим компетенціям, визначеним корпоративними стандартами. За результатами оцінки формується індивідуальний план розвитку, спрямований на вдосконалення професійних навичок і особистісних якостей співробітників.

Оцінювання результативності здійснюється через аналіз досягнення встановлених ключових показників ефективності за звітний період. На основі результатів цієї оцінки встановлюються нові КРІ на наступний фінансовий рік, що забезпечує чітке планування цілей та підвищення прозорості очікувань щодо роботи кожного співробітника.

Систематичне застосування щорічного оцінювання результативності у ТОВ «Кернел-Трейд» сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню культури постійного вдосконалення та досягненню стратегічних цілей компанії.

Компанія «Kernel» є беззаперечним лідером на українському ринку експорту соняшникової олії, забезпечуючи близько 8% світового експорту цієї продукції. Підприємство активно впроваджує принципи сталого розвитку, інтегруючи вимоги ESG у свою виробничу, торговельну та логістичну діяльність. Корпоративна культура компанії базується на цінностях

відповідального лідерства, інноваційності та сталого економічного зростання. Глобальна стратегія розвитку орієнтована на підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку, забезпечення високої якості продукції та зміцнення репутації відповідального бізнес-партнера на міжнародному рівні.

2.2 Оцінка фінансово-економічних показників підприємства

Фінансово-економічні показники підприємства є ключовим індикатором його стійкості, ефективності операційної діяльності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз економічних показників проводиться з метою порівняння діяльності за окремі періоди, що дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства та виявити зміни у фінансовому стані [17].

У 2024 фінансовому році група «Kernel» продемонструвала помірне зростання фінансових результатів на фоні часткового відновлення української експортної інфраструктури.

Загальний обсяг виручки склав 3 581 млн дол. США, що на 4% більше у порівнянні з попереднім роком. Основними чинниками зростання стали збільшення обсягів продажу зерна, соняшникової олії та шроту після відновлення експорту через чорноморські порти у жовтні 2023 року. Водночас був і негативний вплив через нижчі ціни реалізації на світовому ринку (див.табл.2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові показники групи «Kernel» на світовому ринку

Показник	30 червня 2024 (млн.дол.)	30 червня 2023 (млн.дол.)
Виручка	3 581 462	3 455 121
Прибуток від операційної діяльності	276 428	439 460
Прибуток до оподаткування	211 052	367 824
Прибуток за період	167 628	298 774

Чистий грошовий потік від операційної діяльності	472 136	718 136
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	112 548	9 576
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	504 102	219 181
Загальний чистий грошовий потік	144 514	506 527
Загальні активи	3 396 911	3 885 169
Поточні зобов'язання	1 367 062	1 692 800
Довгострокові зобов'язання	163 555	242 370
Статутний капітал	7 749	2 919
Власний капітал	1 866 262	1 743 995
Середньозважена кількість акцій	256 839 066	177 429 330
Прибуток на одну акцію	0.65	1.68
Кількість випущених акцій	256 839 066	177 429 330
Балансова вартість акції	6.35	22.50

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Виручка від фрахту та інших послуг сягнула рекордних 405 млн дол. США, що становило 11% загального обсягу доходів. Загальна частка експортних продажів у виручці компанії залишалася стабільно високою і склала 94%.

У сфері біологічних активів група «Kernel» визнала збиток у розмірі 10 млн дол. США за чистою зміною справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарської продукції, що є суттєвим покращенням порівняно зі збитком 115 млн дол. США у попередньому році [52].

Собівартість реалізації продукції у 2024 фінансовому році зросла на 7% і склала 2 889 млн дол. США, що відповідало темпам зростання виручки. Основними драйверами стали збільшення вартості сировини та товарів для перепродажу, зростання витрат на доставку й обробку вантажів, а також зростання витрат на оплату праці на 24%, що склало 81 млн доларів США. Як наслідок, валовий прибуток зріс на 7% та досягнув 682 млн доларів.

Інші операційні доходи склали 71 млн дол., що на 33% більше, ніж у попередньому році. Основну частину цієї суми становила одноразова страхова виплата у розмірі 34 млн доларів, а також доходи від операцій з цінними паперами, операції з валютою та анулювання контрактів.

Інші операційні витрати зменшилися на 34% і склали 23 млн дол. Основними статтями витрат були штрафи за затримку суден та збитки від операцій з цінними паперами та деривативами. Загальні, адміністративні та збутові витрати зросли на 4% і склали 213 млн доларів, що пояснюється підвищенням витрат на оплату праці [52].

У 2024 фінансовому році компанія також визнала чисті збитки від знецінення фінансових активів у розмірі 11 млн дол., що пов'язано із створенням резервів за дебіторською заборгованістю.

Окремим негативним чинником став збиток від знецінення активів у розмірі 229 млн доларів. Він включав знецінення основних засобів, гудвілу, нематеріальних активів, списання передоплати постачальникам, активів, знищених внаслідок ударів по об'єктах інфраструктури, та резервів за запасами і ПДВ.

У результаті операційний прибуток знизився на 37% у річному вимірі і склав 276 млн доларів США [52]. Фінансові витрати зменшилися на 22% та склали 119 млн дол., що було досягнуто завдяки погашенню банківських кредитів у грудні 2023 року та продажу частини сільськогосподарських активів у березні 2023 року.

Фінансові доходи групи «Kernel» зросли на 62% і досягли 50 млн доларів завдяки ефективному управлінню ліквідністю, а саме розміщенню грошових коштів у прибуткові фінансові інструменти, а також прибутку від погашення кредитних ліній зі знижкою. У підсумку чисті фінансові витрати скоротилися на 43% порівняно з попереднім роком і склали 69 млн дол.

У 2024 році загальна заборгованість групи «Kernel» зменшилася на 35%, досягнувши 1 090 млн доларів США станом на 30 червня 2024 року. Основним чинником скорочення боргового навантаження стало зниження обсягу непогашених банківських кредитів на 63% порівняно з попереднім роком.

Відновлення експорту через чорноморські порти сприяло стабілізації бізнес-середовища, що дозволило компанії успішно завершити переговори про реструктуризацію заборгованості, достроково погасити значну частину

кредитних зобов'язань та залучити нове фінансування у розмірі 149 млн доларів США для забезпечення майбутнього аграрного сезону (див.табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності та кредитні метрики групи «Kernel» на світовому ринку

Показники	30 червня 2023	30 червня 2024	У порівнянні з попереднім роком
Короткостроковий відсотковий борг	878	323	63%
Зобов'язання за орендою	198	170	14%
Єврооблігації	596	598	0%
Боргові зобов'язання	1 672	1 090	35%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 077	810	25%
Чистий борг	595	281	53%
Товарні запаси	282	247	12%
з них, їстівна олія та шрот	118	94	20%
Насіння соняшнику	26	85	у 3,3 рази
Зерно та інші товарні запаси	138	68	51%
Скоригований чистий борг	313	34	89%
Власний капітал акціонерів	1 742	1 865	7%
Чистий борг (ЕВІТДА)	1,1x	0,7x	-0,4x
Скоригований чистий борг (ЕВІТДА)	0,6x	0,1x	-0,5x

Джерело: сформовано автором на основі [52]

На кінець звітної періоду основну частину боргового портфеля склали єврооблігації на суму 598 млн доларів, банківські кредити та позики міжнародних фінансових організацій на суму 323 млн дол., а також зобов'язання за договорами оренди землі, що становили 170 млн дол. Грошові кошти на балансі підприємства станом на 30 червня 2024 року склали 810 млн доларів США, що дозволило скоротити чистий борг більш ніж удвічі – до рівня 281 млн дол. США.

Важливим моментом стало також зменшення скоригованого чистого боргу до 34 млн доларів з урахуванням товарних запасів, вартість яких на кінець періоду становила 247 млн доларів. Переважну частину цих запасів складала продукція переробки олійних культур. Основні фінансові коефіцієнти

демонструють покращення – співвідношення чистого боргу до ЕВІТДА склало 0,7 скоригованого чистого боргу до ЕВІТДА – 0,1. А показник ЕВІТДА до витрат на обслуговування боргу – 5,5.

Позитивну динаміку фінансового стану компанії підтвердила і оцінка міжнародних рейтингових агентств – Fitch підвищило кредитний рейтинг «Kernel» до рівня «ССС-». Після завершення звітного періоду компанія успішно погасила єврооблігації на суму 300 млн доларів та уклала нову угоду про фінансування на 150 млн дол. для підтримки експортних операцій і забезпечення обігового капіталу в наступному фінансовому році.

Для оцінки динаміки розвитку компанії на внутрішньому ринку України проаналізовано ключові фінансові показники за 2022–2024 роки (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові показники ТОВ «Кернел-Трейд» на українському ринку

Показник	2022 рік (грн.)	2023 рік (грн.)	2024 рік (грн.)
Дохід	67 925 986 000	62 056 891 000	90 926 416 000
Чистий прибуток	5 138 344 000	4 373 035 000	5 415 269 000
Активи	52 445 513 000	51 033 726 000	59 908 126 000
Зобов'язання	36 973 760 000	23 514 495 000	35 524 716 000

Джерело: сформовано автором на основі [40]

У 2024 році ТОВ «Кернел-Трейд» продемонструвало суттєве зростання основних фінансових показників на внутрішньому ринку України порівняно з попередніми періодами. Загальний дохід компанії зріс до 90,9 млрд грн, що на 46% більше порівняно з 2023 роком. Основними чинниками такого динамічного зростання стали відновлення логістичних маршрутів, розширення експортних можливостей через чорноморські порти, а також активізація внутрішнього ринку зернових та олійних культур.

Показник чистого прибутку у 2024 році досяг 5,4 млрд грн, що на 24% перевищило результат 2023 року. Це свідчить про збереження високої рентабельності операційної діяльності компанії попри загрозливі зовнішні умови та певні коливання собівартості сільськогосподарської продукції.

Активи ТОВ «Кернел-Трейд» також продемонстрували позитивну динаміку, їхня загальна сума на кінець 2024 року становила 59,9 млрд грн, що на 17% більше порівняно з 2023 роком. Зростання активів обумовлене інвестиціями в оновлення виробничих потужностей, розширенням портової інфраструктури та збільшенням товарних запасів.

Зобов'язання підприємства у 2024 році становили 35,5 млрд грн. Хоча цей показник і зріс порівняно з попереднім роком, його динаміка залишалася контрольованою в контексті активізації фінансово-господарської діяльності компанії.

Порівняно з 2022 роком зобов'язання скоротилися на 4%, що свідчить про загальну тенденцію до зниження боргового навантаження на тривалому часовому інтервалі.

Аналіз сукупної динаміки фінансових показників ТОВ «Кернел-Трейд» засвідчує стабільне відновлення фінансової стійкості підприємства, зростання обсягів операційної діяльності та ефективне використання активів для забезпечення прибутковості в умовах зовнішніх економічних викликів (див.табл.2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану ТОВ «Кернел-Трейд» українського сегменту ринку

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	3,49 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,52
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,33
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2,46
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,46
	Поточна платоспроможність	-20 732 443 (грн.)
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	28,43 %

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Згідно з аналітичними даними, підприємство забезпечило 10% від загального обсягу українського експорту зерна, що є найвищим показником серед усіх компаній. Серед найближчих конкурентів за часткою на ринку відзначаються такі міжнародні агротранснаціональні корпорації, як Louis Dreyfus із результатом 7%, Nibulon із 6%, ADM із 5% та Cargill із 4%.

Провідна роль ТОВ «Кернел-Трейд» пояснюється наявністю масштабних логістичних можливостей, розвиненої інфраструктури для зберігання та перевалки зернових, а також стратегією диверсифікації аграрного бізнесу, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас конкуренція з боку таких великих міжнародних компаній, як Louis Dreyfus і ADM, підкреслює високий рівень глобалізації ринку та потребу в постійному підвищенні конкурентоспроможності українських гравців.

Незначна різниця між показниками окремих компаній свідчить про високий рівень конкуренції в сегменті зернового експорту. Загалом п'ятірка найбільших експортерів забезпечує 32% від загального обсягу експорту зерна з України, що вказує на певну концентрацію ринку та наявність стійких бар'єрів для нових учасників (див.рис.2.3).

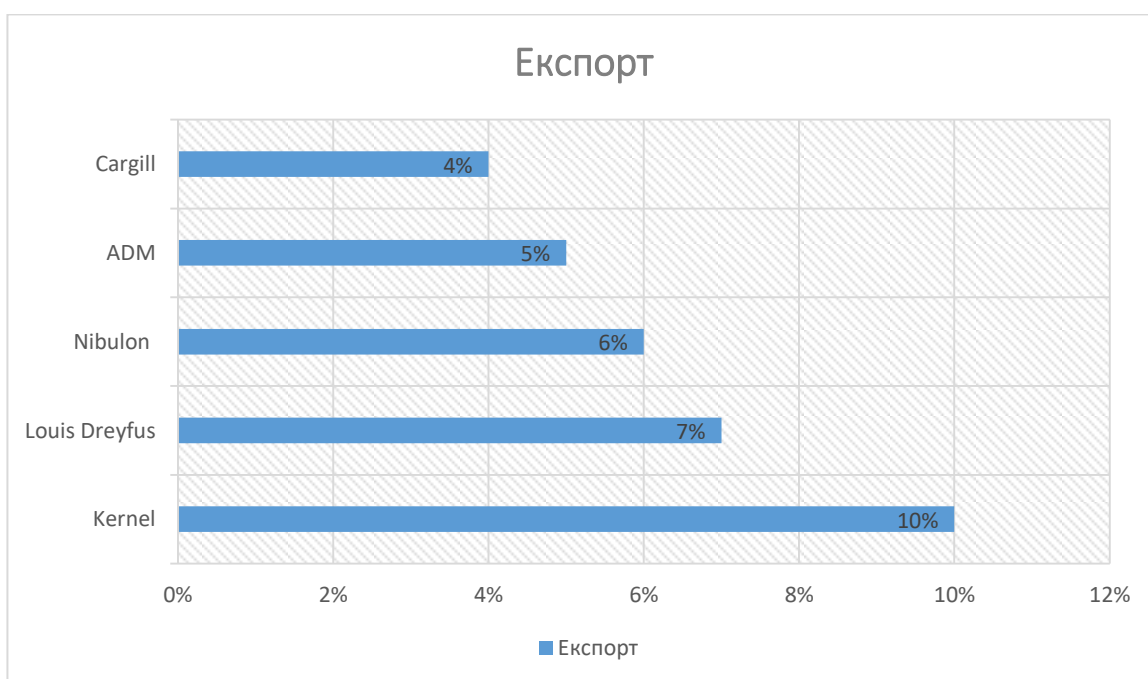


Рисунок 2.3 Топ-5 експортерів зерна з України у 2024 фінансовому році

Джерело: сформовано автором на основі [43], [46], [47], [48], [49]

Результати оцінки фінансово-економічних показників свідчать про зміцнення позицій групи «Kernel» як на світовому, так і на українському ринках. Підприємство забезпечило зростання виручки, підтримало стабільний рівень прибутковості та суттєво скоротило боргове навантаження. Покращення основних фінансових коефіцієнтів та ефективне управління ліквідністю підтверджують підвищення стійкості та операційної ефективності компанії. ТОВ «Кернел-Трейд» утримало лідерські позиції в експорті зернових культур, що підкреслює його важливу роль у розвитку аграрного сектору та посиленні конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

2.3 Дослідження практик соціальної відповідальності та сталого розвитку ТОВ «Кернел-Трейд»

Сталий розвиток є одним із фундаментальних принципів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Компанія орієнтується на довгострокову стійкість бізнесу, створюючи безпечні та комфортні умови праці для співробітників, підтримуючи їх у складних життєвих обставинах і забезпечуючи можливості для професійного розвитку. Охорона праці та здоров'я на робочому місці розглядаються як пріоритет, а кожен працівник має право діяти задля забезпечення безпеки незалежно від посади [45].

В екологічній сфері компанія дотримується принципів раціонального використання ресурсів, мінімізації впливу на довкілля та відповідальної реалізації інвестиційних проєктів із врахуванням екологічних вимог. Діяльність підприємства базується на дотриманні чинного законодавства, міжнародних стандартів і відкритій комунікації із зацікавленими сторонами.

Підприємство несе відповідальність за якість і безпеку продукції, дотримуючись високих стандартів у всьому виробничому ланцюгу та залучаючи постачальників до принципів добросовісності й відповідальності.

Ключові принципи ESG-стратегії компанії ТОВ «Кернел-Трейд»

Напрямок	Піднапрямок	Характеристика діяльності
Environment	Low-carbon development	Розширення практик декарбонізації на всіх етапах виробничого ланцюга, від вуглецево-нейтрального землеробства до низьковуглецевої переробки олійних культур.
	Biodiversity	Збереження «грунтового здоров'я» та біорізноманіття через інтегроване управління посівами, реалізація практик покривних культур та контроль якості насіння.
Social	National security and wellbeing	Підтримка населення та надання гуманітарної допомоги.
	Human capital	Розвиток аграрної освіти через програму Open Agro University.
	Diversity, equality and inclusion	Інтеграція постраждалих від війни у цивільне життя та створення можливостей для їх самореалізації.
Governance	Sustainable finance	Формування бази для залучення сталого фінансування з акцентом на підвищення природного капіталу.
	Ethics and compliance	Забезпечення прозорості бізнес-процесів через інтеграцію стандартів сталого розвитку.
	Market leadership	Обмін досвідом з агрокомпаніями та підтримка малого і середнього фермерства для розвитку ринку сталого агровиробництва.

Джерело: сформовано автором на основі [52]

У рамках реалізації принципів сталого розвитку компанія сформувала цілісну систему соціальної відповідальності (див.рис.2.4).

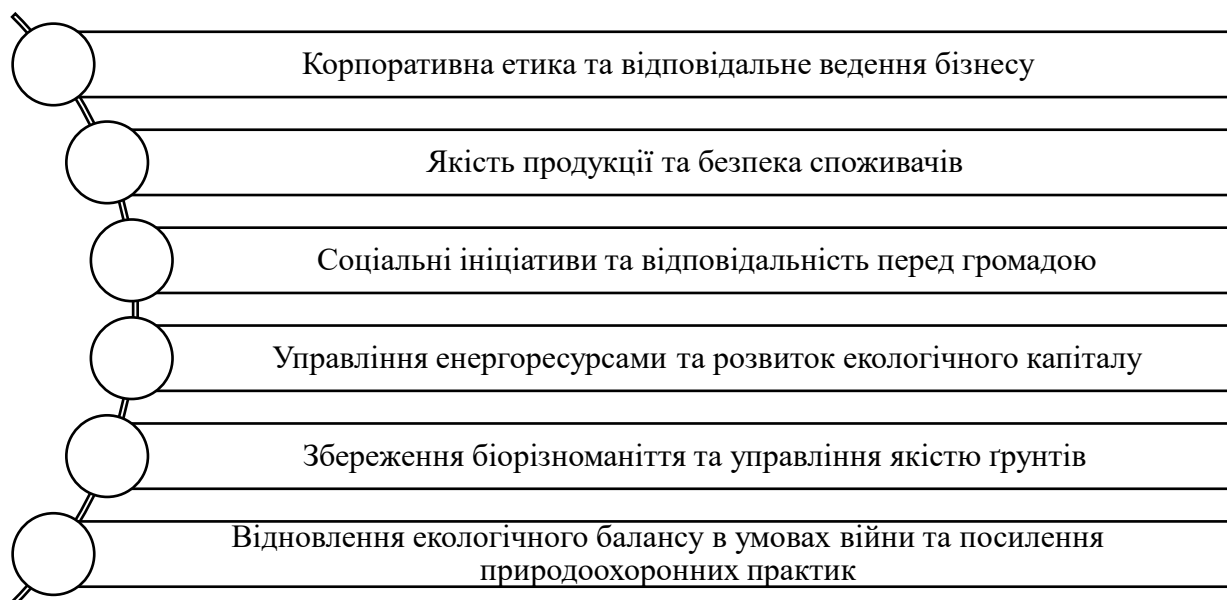


Рисунок 2.4 Структура системи соціальної відповідальності ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: сформовано автором

У своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» приділяє особливу увагу забезпеченню високих стандартів корпоративної етики та відповідального ведення бізнесу. Система управління ланцюгом постачання побудована на багаторівневому контролі екологічних та соціальних аспектів співпраці з контрагентами.

На першому етапі встановлюються чіткі вимоги до екологічної та соціальної відповідальності відповідно до Кодексу взаємодії з постачальниками та Антикорупційного положення, які відображають зобов'язання компанії щодо принципів Глобального договору ООН та Цілей сталого розвитку. Ці документи визначають правила етики, ділової доброчесності, дотримання прав людини, охорони праці та охорони довкілля [52].

Другим етапом є обов'язкове забезпечення дотримання встановлених стандартів. Усі контрагенти до початку співпраці підписують Антикорупційне положення, що фіксується у відповідних договорах. Компанія залишає за собою право перевіряти виконання вимог та припиняти співпрацю у випадку виявлення невідповідності.

Перевірка на відповідність складається із двох рівнів. Перший передбачає первинний скринінг потенційних постачальників Службою економічної безпеки компанії за екологічними та соціальними критеріями, сертифікаційними стандартами – ISCC, ISO 14001, ISO 18001 та результатами екологічних аудитів [52].

Другий рівень включає проведення комплексних аудитів із відвідуванням виробничих потужностей, аналізом документації та інтерв'юванням керівництва і працівників. За результатами перевірок надаються рекомендації щодо покращення екологічних та соціальних практик або приймаються рішення щодо припинення співпраці.

Особливий контроль встановлений також для підрядників, які працюють на об'єктах компанії. Усі підрядники проходять перевірку на корупційні ризики, відповідність стандартам охорони праці (ОПП) та екологічної безпеки ще на етапі тендерних процедур. Вимоги включають обов'язкове проходження

навчань з охорони праці, погодження планів управління ОПП та обов'язкову звітність щодо поводження з відходами. Управління охороною праці реалізується відповідно до міжнародного стандарту ISO 45001:2018 [43].

ТОВ «Кернел-Трейд» системно розвиває практики забезпечення якості продукції та безпеки споживачів. Політика управління якістю та безпекою продукції компанії базується на інтеграції міжнародних стандартів – ISO, GMP+, ISCC, IFS, BSCI та принципів сталого розвитку. Метою політики є створення єдиної системи контролю якості продукції з постійним її удосконаленням.

Ключовим елементом напрямку є реалізація системи превентивного управління ризиками у сфері харчової безпеки, яка дозволяє ідентифікувати та мінімізувати потенційні біологічні, хімічні та фізичні загрози на ранніх етапах виробничого процесу.

Результати роботи компанії у сфері якості продукції у 2024 році підтверджують незмінну орієнтацію компанії на безпеку, відповідність та сталість аграрного виробництва [52]. Постійне вдосконалення внутрішніх процедур і сертифікаційних практик дозволяє компанії зміцнювати свої позиції лідера на ринку.

У межах реалізації напрямку соціальної ініціативи та відповідальності перед громадою компанія ТОВ «Кернел-Трейд» приділяє особливу увагу розвитку людського капіталу шляхом системної роботи із навчання та підвищення кваліфікації працівників. Професійний розвиток персоналу здійснюється на основі моделі компетенцій, яка включає вісім складових, визначених відповідно до пріоритетів та цілей компанії. До переліку компетенцій належать:

- a) стратегічне мислення;
- b) управління результативністю;
- c) організація роботи підрозділу;
- d) відповідальність;
- e) готовність до змін;

- f) співпраця;
- g) системне мислення;
- h) безперервне вдосконалення.

Працівники, які охоплені дією моделі компетенцій, щороку проходять оцінювання професійних навичок і формують індивідуальні плани розвитку. Освітня траєкторія передбачає поєднання трьох напрямів hard learning із залученням експертів та індивідуальним фінансуванням навчання, soft learning через корпоративний Інститут внутрішніх тренерів, а також дистанційне навчання за допомогою онлайн-платформи Kernel Hub, яка пропонує понад 1 000 електронних книг, 155 електронних курсів і 200 навчальних відеоматеріалів [52].

Встановлений мінімальний освітній пакет для працівників передбачає проходження одного професійного курсу та трьох курсів загального розвитку. Підхід поширюється як на менеджерів, так і на спеціалістів, забезпечуючи відповідність посадовим інструкціям і вимогам корпоративної кваліфікаційної матриці.

У 2024 році ТОВ «Кернел-Трейд» удосконалив систему щорічної оцінки результатів роботи, орієнтуючи її на розвиток компетенцій через участь у крос-функціональних проєктах. У межах нової системи кожен працівник отримав «карту цілей» із визначеними завданнями, що сприяло підвищенню залученості персоналу до стратегічних ініціатив компанії та дозволило відзначати досягнення бонусами [45].

Крім розвитку професійних компетенцій, компанія активно впроваджує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку персоналу та зміцнення корпоративної відповідальності. У разі оптимізації чисельності персоналу компанія застосовує принцип перерозподілу фонду оплати праці, що дозволяє зберігати рівень мотивації працівників шляхом збільшення винагород для залишених у команді співробітників.

Система корпоративних переваг для працівників передбачає надання медичних послуг, включаючи добровільне медичне страхування для штатних

працівників та страхування життя, що частково компенсує витрати на медичне обслуговування. Додатково компанія впроваджує страхові програми, орієнтовані на посилення захисту працівників у сфері охорони праці.

Особливе місце у політиці соціальної відповідальності компанії займає підтримка працівників під час воєнного стану. Безпека та добробут співробітників залишаються пріоритетом, що підтверджується практичними заходами з підтримки переміщених працівників.

У 2024 фінансовому році ТОВ «Кернел-Трейд» надав фінансову допомогу працівникам на суму 4,5 млн доларів США, а також здійснив виплати працівникам, які отримали інвалідність, та родинам загиблих [52].

Компанія активно здійснювала заходи з переселення працівників із небезпечних регіонів до безпечніших міст, забезпечуючи їх подальше працевлаштування. Було переміщено 40 працівників із підприємств у Харківській області, що припинили роботу через бойові дії.

Було реалізовано програму підтримки ментального здоров'я, яка охоплює як освітні вебінари, так і практичні дії. Вона спрямована на покращення психоемоційного стану працівників, популяризацію турботи про себе та зниження бар'єрів у зверненні за психологічною допомогою [45].

За результатами реалізації програми рівень плинності кадрів скоротився на 5%, понад 70% працівників активно брали участь у заходах, а кількість звернень за психологічною підтримкою зросла утричі. Індекс готовності рекомендувати програму Net Promoter Score досяг 98,5 – що свідчить про її високу ефективність та позитивне сприйняття серед персоналу.

Компанія застосовує комплексний підхід до побудови взаємовідносин із працівниками, партнерами, громадами та іншими зацікавленими сторонами через різноманітні канали комунікації (див.табл.2.10).

**Методи взаємодії з ключовими групами зацікавлених сторін ТОВ
«Кернел-Трейд»**

Група	Методи взаємодії
Працівники	Програми навчання і розвитку, внутрішні комунікації, корпоративна гаряча лінія, HR-сесії, корпоративні соціальні мережі
Акціонери та кредитори	Річні та квартальні звіти, загальні збори, онлайн і офлайн-зустрічі, інвестиційні заходи, корпоративні ресурси
Місцеві громади	Оцінка впливу на довкілля і соціальну сферу, прямі зустрічі, інформаційна підтримка через корпоративні канали
Органи влади	Прямі онлайн і офлайн-зустрічі, взаємодія через корпоративний вебсайт і соціальні мережі
Засоби масової інформації	Прямі комунікації, гаряча лінія, електронні канали корпоративної комунікації
Громадські організації	Індивідуальні зустрічі, взаємодія через корпоративні платформи та звіти, гаряча лінія
Клієнти	Спеціалізовані заходи, брендові виставки, дослідження споживачів, гаряча лінія
Партнери	Прямі комунікації, брендові заходи, електронне листування
Постачальники	Програма сталого розвитку ланцюга постачання, зустрічі, взаємодія через корпоративні канали
Сертифікаційні органи	Аудити, візити на об'єкти, виконання вимог розкриття інформації

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Окрім вищезазначених ініціатив компанія системно реалізує політику управління енергоресурсами та підвищення енергоефективності, яка є важливою складовою корпоративної відповідальності та сталого розвитку.

Діяльність у сфері енергетичного менеджменту організована відповідно до корпоративного Кодексу поведінки та політики охорони довкілля. У кожному бізнес-сегменті працюють менеджери, відповідальні за моніторинг енергетичних процесів і інтеграцію заходів енергоефективності. Крім того, інженерні служби забезпечують оптимізацію споживання енергії в сегменті рослинництва, зокрема в частині роботи сільськогосподарської техніки.

У 2024 фінансовому році загальне споживання енергії в компанії дещо зросло у зв'язку з поступовим введенням в експлуатацію Старокостянтинівського заводу з переробки олійних культур [52].

Основними енергоспоживачами залишаються виробничі процеси у сегменті переробки олійних культур, серед яких сушіння сировини, обробка олії

парою та охолодження продуктів. У сегменті інфраструктури та торгівлі природний газ використовується переважно для сушіння зерна на елеваторах, тоді як у сегменті рослинництва основними джерелами енергії залишаються дизельне пальне та бензин.

Незважаючи на втрату Вовчанського заводу із готовим до встановлення обладнанням для теплоелектроцентралі, компанія продовжила активний розвиток проєктів у сфері альтернативної енергетики.

Згідно зі звітом компанії 2024 року обсяги продажу електроенергії до національної енергомережі зросли на 73%, досягнувши 1 094 тераджоулів [52].

Компанія послідовно впроваджує системний підхід до енергоефективності, охоплюючи всі етапи виробничо-логістичного ланцюга. Окрім продажу електроенергії до національної енергомережі, підприємство активно використовує вироблену електроенергію для власних потреб, для виробництва пари на переробних заводах. Стратегічним завданням є збільшення частки власної електроенергії з ТЕЦ у споживанні, що є важливою складовою програми декарбонізації виробництва соняшникової олії.

ТОВ «Кернел-Трейд» активно розвиває систему Digital Agribusiness та впроваджує технології штучного інтелекту для збору і аналізу даних про агрохімічні та погодні умови на кожній земельній ділянці. Пілотні проєкти показали потенційну економію ресурсів у розмірі 28 доларів США на гектар [52].

Компанія послідовно вдосконалює підходи до раціонального використання води та очищення стічних вод, спрямовуючи зусилля на підвищення ефективності водокористування і мінімізацію впливу на довкілля.

З метою запобігання забрудненню водних ресурсів компанія впроваджує комплекс заходів із контролю використання добрив і засобів захисту рослин. Забезпечується точне внесення агрохімікатів у ґрунт для мінімізації ризику їх потрапляння у водойми. Компанія також суворо дотримується обмежень щодо ведення господарської діяльності у прибережних захисних зонах.

Та приділяє значну увагу мінімізації впливу рослинницької діяльності на біорізноманіття та збереження екосистем. Одним із ключових напрямів діяльності є сприяння здоров'ю ґрунтів через використання біологічних добрив.

ТОВ «Кернел-Трейд» стала першою аграрною компанією в Україні, яка створила власну мікробіологічну лабораторію для дослідження впливу бактерій, що фіксують фосфор і азот, на структуру і родючість ґрунтів. У 2024 році площа застосування біологічних продуктів склала понад 484 тисячі гектарів.

Підприємство активно розвиває агротехнології із потенціалом зниження викидів парникових газів, практикує мінімальний обробіток ґрунту та вирощування покривних культур, площа яких у 2024 році становила близько 35 тисяч гектарів [52].

У сфері захисту рослин компанія дотримується міжнародних стандартів і поступово скорочує використання продуктів на основі неонікотиноїдів, акцентуючи увагу на інтеграції безпечніших для біорізноманіття рішень.

Використовуються лише ті засоби захисту рослин, які дозволені до застосування на національному рівні і не входять до переліку речовин, заборонених міжнародними конвенціями [45].

Система моніторингу якості ґрунтів базується на регулярних агрохімічних дослідженнях. Протягом одного ротацийного циклу культур компанія здійснює понад 2 000 відборів проб ґрунту на глибину 25–30 см. Отримані результати застосовуються для корекції технологій вирощування та оптимізації внесення добрив з урахуванням фактичного стану ґрунтів, що дозволяє підтримувати їхню родючість на стабільному рівні.

У межах сертифікації за стандартами ISCC ТОВ «Кернел-Трейд» розробив і впровадив комплексні плани зі збереження біорізноманіття для кожного аграрного кластера. Ці плани передбачають інтеграцію біоінсектицидів і біофунгіцидів, удосконалення технологій обприскування для мінімізації впливу хімічних речовин на екосистеми, а також розширення практик застосування ґрунтових меліорантів і деструкторів.

З огляду на руйнівний вплив воєнних дій на довкілля України, ТОВ «Кернел-Трейд» активно долучається до ініціатив з відновлення сільськогосподарських земель та моніторингу екологічного стану територій. Підприємство підтримує проекти, спрямовані на відновлення біорізноманіття та безпечного використання пошкоджених земель.

Департамент Data Science Kernel взяв участь у програмі NASA Harvest для оцінки впливу війни на аграрний сектор України [52]. В рамках пілотного проєкту розроблялися підходи до картографування сільськогосподарських культур на основі супутникових даних.

Підприємство продовжує розвивати практики екологічного моніторингу відповідно до міжнародних стандартів. Управління впливом на довкілля базується на принципах безперервного контролю екологічних показників та проходження процедур оцінки впливу на довкілля. Компанія дотримується вимог екологічної та соціальної результативності ЄБРР, інтегруючи їх у внутрішню Політику захисту довкілля та Кодекс поведінки [43].

Практична реалізація екологічного моніторингу здійснюється через корпоративну систему екологічного менеджменту, сертифіковану за стандартом ISO 14001 [52]. Відповідальність за її функціонування покладено на команду екологічних спеціалістів групи Kernel, яка забезпечує постійний супровід процесів отримання дозволів на викиди в атмосферу, водозабір і використання надр (див.табл.2.11).

Таблиця 2.11

Матриця суттєвих тем ESG ТОВ «Кернел-Трейд»

Категорія	Тематика
Соціальний капітал	Економічна ефективність і вплив
	Боротьба з корупцією та комплаєнс
	Підтримка громад
	Якість і безпека продукції
	Взаємодія з постачальниками
Екологічний капітал	Управління енергоресурсами
	Управління водними ресурсами
	Управління відходами
	Управління біорізноманіттям

	Кліматичні дії
	Екологічний моніторинг
Людський капітал	Працевлаштування
	Навчання та розвиток
	Права людини та інклюзія
	Свобода асоціацій

Джерело: сформовано автором на основі [43], [52]

Згідно з цим, система соціальної відповідальності та сталого розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» характеризується комплексністю, інтеграцією міжнародних стандартів та орієнтацією на довгострокову стійкість бізнесу. Компанія послідовно впроваджує принципи корпоративної етики, турботи про персонал, екологічного менеджменту та сталого розвитку виробничих процесів, що забезпечує її відповідальне позиціонування як на національному, так і на міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1 Розробка заходів реалізації та посилення принципів соціальної відповідальності у ТОВ «Кернел-Трейд»

Розробка заходів для реалізації та посилення принципів соціальної відповідальності на підприємстві передбачає цілісне поєднання стратегічних орієнтирів сталого розвитку з практичними інструментами, адаптованими до умов конкретного виробничого середовища. З огляду на це варто розглянути принципи ЄЗК для їх подальшої інтеграції в агропромисловий бізнес України.

Європейський зелений курс (ЄЗК) – це довгострокова стратегічна програма Європейського Союзу, започаткована у 2019 році, яка визначає загальну рамку переходу до кліматично нейтральної економіки до 2050 року [54]. Цей курс є відповіддю на загострення екологічних викликів, пов'язаних із глобальним потеплінням, втратою біорізноманіття, виснаженням природних ресурсів і зростанням викидів парникових газів.

Він передбачає глибоку трансформацію усіх ключових секторів економіки – енергетики, промисловості, транспорту, сільського господарства, будівництва та фінансів, з метою зменшення екологічного сліду, підвищення ресурсоефективності та забезпечення сталого розвитку.

У межах ЄЗК Європейська Комісія взяла на себе зобов'язання знизити рівень викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року, забезпечити збереження екосистем і поступовий перехід до моделі циркулярної економіки [54].

Також курс акцентує увагу на соціальній справедливості, передбачаючи механізми підтримки для регіонів і галузей, які зазнають найбільших змін. У зв'язку з цим ЄЗК є не лише екологічною ініціативою, а й комплексним економічним напрямком спрямованим на забезпечення

конкурентоспроможності європейських компаній у новій «зеленій» парадигмі світової економіки (див.табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні цілі Європейського зеленого курсу

Напрямок	Характеристика
Кліматична нейтральність	Зменшення викидів парникових газів на 55% до 2030 року та досягнення нульових чистих викидів до 2050 р.
Декарбонізація енергетики	Розвиток відновлюваних джерел енергії – вітрова, сонячна енергетика
Циркулярна економіка	Зменшення відходів, повторне використання ресурсів, сталий підхід до виробництва і споживання
Стратегія «Від ферми до виделки»	Стійкість харчових систем, зменшення пестицидів та антибіотиків, розвиток органічного землеробства
Захист біорізноманіття	Відновлення екосистем, зниження забруднення, збереження природного середовища
Сталий транспорт	Розвиток електромобілів, підтримка громадського транспорту, зменшення викидів транспорту
Сталий фінансовий сектор	Інвестиції у «зелені» технології, розвиток ринку зелених облігацій

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Хоча Україна не є державою-членом Європейського Союзу, Європейський зелений курс справляє суттєвий вплив на вектор трансформації її політики, економіки та правового поля. Насамперед це зумовлено міжнародними зобов'язаннями України у сфері клімату, співпрацею в межах Угоди про асоціацію з ЄС та необхідністю відповідати новим регуляторним вимогам на ринку Європейського Союзу.

З урахуванням курсу на євроінтеграцію, Україна поступово імплементує норми та принципи ЄЗК у таких сферах, як енергетика, охорона довкілля, аграрна політика та управління відходами [42].

Відбувається адаптація українського законодавства до Директив ЄС, включаючи документи, що регулюють енергоефективність, відновлювану енергетику, облік викидів парникових газів і підтримку циркулярної економіки.

Впроваджуються політика сфери декарбонізації, екологізації сільського господарства, обмеження пестицидів та стимулювання органічного

виробництва. Українські компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку ЄС, дедалі активніше переходять до ESG-стратегій, формують системи кліматичної звітності, запроваджують практики сталого землеробства та використовують інструменти сталого фінансування.

Одним із важливих імпульсів для українського бізнесу є запровадження в ЄС механізму прикордонного вуглецевого коригування – СВАМ, який передбачає облік вуглецевого сліду імпортованої продукції. Це стимулює вітчизняні підприємства до прозорого обліку викидів і зменшення впливу на клімат, аби зберігати доступ до європейських ринків [42].

Крім того, участь України в програмах «Зеленого курсу для країн Східного партнерства» відкриває нові фінансові можливості у сфері біоенергетики, енергоефективності, розвитку кліматично орієнтованих проєктів та інтеграції у європейські ланцюги постачання (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи реалізації принципів соціальної відповідальності для провідних аграрних підприємств України

Напрямок	Характеристика
Інтеграція принципів циркулярної економіки	Повторне використання відходів агровиробництва для отримання біоенергії
Розвиток відновлюваної енергетики	Інвестування у біоенергетичні проєкти, зокрема виробництво біометану з рослинної сировини
Стале землеробство	Застосування технологій точного та відновлювального землеробства з метою зменшення викидів
Участь у добровільних вуглецевих ринках	Реалізація проєктів з обліку та скорочення викидів, продаж вуглецевих кредитів як джерело фінансування
Залучення сталого фінансування	Отримання ресурсів через зелені облігації, кредити зі сталими ковенантами

Джерело: сформовано автором на основі [42]

В свою чергу ТОВ «Кернел-Трейд» у 2025 році виступає партнером Павільйону України на 29-й Конференції сторін Рамкової конвенції ООН про зміну клімату (COP29), що проходить у місті Баку, Азербайджан. У межах заходу компанія презентує системний підхід до реалізації сталих і

кліматостійких практик на всіх етапах свого виробничо-логістичного ланцюга [43].

Основними напрямками представленої стратегії є застосування технологій Data Science для планування точних технологій землеробства, включення практик відновлювального землеробства на полях, а також розвиток низьковуглецевої переробки продукції.

Участь компанії у цьому заході надає для неї нові перспективи у сфері міжнародного партнерства та сталого розвитку. Демонстрація системного підходу до декарбонізації виробничо-логістичного ланцюга сприятиме зміцненню репутації ТОВ «Кернел-Трейд» як провідного відповідального виробника агропродукції на глобальному ринку.

Презентація практик точного землеробства, відновлювальних технологій і низьковуглецевої переробки підвищить довіру міжнародних інвесторів та дозволить компанії залучати сталий капітал на вигідніших умовах.

Позиціонування компанії як активного учасника кліматичних ініціатив посилить інституційну готовність компанії відповідати вимогам майбутнього регулювання в межах Європейського зеленого курсу та міжнародних систем торгівлі вуглецевими квотами. Це забезпечить компанії довгострокову конкурентоспроможність в умовах посилення екологічних критеріїв у міжнародній торгівлі.

Одним із перспективних напрямів удосконалення екологічної стратегії запропонований нами в рамках нашого дослідження є розвиток біоенергетичних проєктів, а саме у сфері виробництва біометану з рослинної сировини.

На сьогодні компанія вже здійснює попередні дослідження можливостей біоенергетики, аналізуючи використання силосної кукурудзи та залишків врожаю для виробництва відновлюваного газу. Однак даний напрям поки перебуває на етапі розробки і потребує системного розвитку та глибшої інтеграції у бізнес-модель сталого розвитку ТОВ «Кернел-Трейд».

Серед основних факторів, що визначають актуальність посилення біоенергетичної ініціативи, слід зазначити зміни у регіональній енергетичній політиці після школи військових дій в Україні, а також реалізацію в ЄС програми REPowerEU, спрямованої на зменшення залежності від традиційних постачальників енергії.

Водночас в Україні створено передумови для розвитку біометану через законодавчі зміни, що передбачають можливість закачування біометану в газотранспортну систему та запуск національного реєстру гарантій походження відновлюваного газу (RGGO).

Для ефективного розгортання напрямку біоенергетики ТОВ «Кернел-Трейд» доцільно реалізувати такі заходи (див.табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Заходи з удосконалення напряму біоенергетики у діяльність ТОВ
«Кернел-Трейд»**

№	Захід	Характеристика
1	Формування довгострокової біоенергетичної стратегії	Визначення цілей виробництва біометану, обсягів інвестування та очікуваних результатів у частині скорочення вуглецевого сліду в рамках загальної ESG-стратегії
2	Проведення техніко-економічного обґрунтування	Оцінка потенційних біометанових проєктів, оптимізація вибору локацій з урахуванням сировинної бази та логістичної доступності
3	Розробка пілотного проєкту з виробництва біометану	Створення демонстраційного об'єкта з можливістю використання біометану для власних потреб або продажу за схемою гарантій походження
4	Інтеграція біометану у процеси декарбонізації	Використання біометану в сушінні зерна, виробництві пари на заводах для зниження залежності від природного газу
5	Підготовка та сертифікація фахівців	Навчання персоналу з управління біоенергетичними об'єктами, експлуатації установок та обліку викидів парникових газів відповідно до міжнародних стандартів
6	Участь у міжнародних ініціативах і проєктах	Обмін досвідом та залучення інвестицій у біоенергетику в рамках програм ЄС, Світового банку та ЄБРР

Джерело: сформовано автором на основі власних пропозицій

Розвиток біоенергетики дозволить компанії не лише посилити свою кліматичну стійкість та зменшити викиди парникових газів, а й

диверсифікувати енергетичний баланс, підвищити енергетичну незалежність і забезпечити стабільні джерела доходів за рахунок продажу зеленого газу з гарантіями походження.

У межах розвитку фінансової стійкості та посилення кліматичної відповідальності ТОВ «Кернел-Трейд» прагне сформувати комплексну систему диверсифікації фінансових активів через стійке та кліматично орієнтоване фінансування.

Компанія розглядає вихід на відповідні ринки як один із ключових напрямів своєї довгострокової фінансової стратегії. Планується активне залучення фінансових ресурсів як у форматі спеціалізованих кредитних продуктів із ковенантами сталого розвитку, так і у форматі проєктного фінансування.

Наразі в Україні відсутня єдина регуляторна база для стійкого фінансування в аграрному секторі, а також стандартизовані критерії інвестування в природний та соціальний капітал. На основі цього компанія ініціювала діалог із провідними інвесторами, міжнародними фінансовими організаціями, комерційними банками та фондами для розробки індивідуалізованих підходів до залучення різних форм кліматичного фінансування на основі об'єктивних доказів.

ТОВ «Кернел-Трейд» базує свою ініціативу на проєкті «Корпоративне кліматичне управління та шлях до низьковуглецевого розвитку», з урахуванням якого формується нова структура стійкого фінансування. Завданнями цього напрямку є:

- a) розробка доказових кількісних критеріїв стійкого та кліматично орієнтованого фінансування, що враховують специфіку аграрної діяльності;
- b) адаптація цих критеріїв до різних типів фінансових продуктів, таких як зелені облігації, кредити зі стійкими ковенантами, проєктне фінансування об'єктів біоенергетики;
- c) узгодження критеріїв із потенційним пулом інвесторів, міжнародних фінансових установ (МФІ), комерційних банків і спеціалізованих фондів;

d) інтеграція фінансових ініціатив до загальної ESG-стратегії компанії з метою посилення синергії між фінансовими результатами та кліматичними зобов'язаннями.

Запровадження такої структури дозволить ТОВ «Кернел-Трейд» не лише диверсифікувати джерела фінансування, а й зміцнити позиції відповідального учасника міжнародного ринку сталого капіталу, відповідати вимогам інституційних інвесторів і стимулювати інвестиції у власні екологічно та соціально орієнтовані проєкти.

Наразі компанія проводить пілотний проєкт співпраці з акселератором аграрних вуглецевих кредитів для практичного тестування різних моделей розрахунку базових рівнів вуглецю, оцінки змін запасів вуглецю у ґрунті внаслідок агротехнологічних заходів та впливу практик сталого землеробства на скорочення викидів парникових газів.

Мета проєкту полягає у формуванні розуміння механізмів роботи платформ торгівлі вуглецевими кредитами, розрахунків вуглецевих скорочень за такими параметрами, як обробіток ґрунту, використання покривних культур, сівозмін та застосування інгібіторів нітрифікації. Також особливу увагу приділяється адаптації систем обліку викидів парникових газів до вимог Статей 6.2 та 6.4 Паризької угоди.

Оскільки ця ініціатива наразі перебуває на стадії початкового розвитку, для її удосконалення і повноцінної інтеграції необхідно реалізувати такі заходи (див.табл.3.4).

Таблиця 3.4

Заходи для інтеграції ТОВ «Кернел-Трейд» у добровільних вуглецевих ринках

Напрямок	Заходи
Системний облік викидів	Інтеграція обліку викидів парникових газів у корпоративну екологічну звітність відповідно до стандартів GHG Protocol та ISO 14064
Стратегія комерціалізації	Розробка стратегії реалізації вуглецевих кредитів на добровільних ринках з акцентом на високоякісні проєкти, що відповідають

	вимогам верифікації
Міжнародне партнерство	Укладання угод із міжнародними організаціями для інтеграції верифікаційних методологій та підвищення якості обліку вуглецевих скорочень
Підготовка фахівців	Реалізація внутрішніх програм навчання для формування експертизи у сфері обліку викидів і роботи на добровільних вуглецевих ринках
Інтеграція у постачальницькі ланцюги	Систематизація співпраці з міжнародними кліматичними фондами та партнерами для інтеграції вимог декарбонізації у ланцюги постачання продукції
Дорожня карта розвитку	Розробка плану виходу на добровільні вуглецеві ринки із зазначенням етапів – пілотування, масштабування, інтеграція у кліматичну стратегію компанії

Джерело: сформовано автором на основі власних пропозицій

Незважаючи на те, що вуглецеве землеробство вже інтегровано до кліматичної стратегії ТОВ «Кернел-Трейд», наразі ця ініціатива перебуває на стадії формування операційної бази. Для її подальшого розвитку та підвищення ефективності необхідно здійснити комплексний набір заходів, спрямованих на систематизацію, масштабування та глибоку інтеграцію в корпоративне управління.

Першочерговим завданням є структуризація системного підходу до реалізації практик вуглецевого землеробства. Доцільним є розроблення єдиної корпоративної стратегії, яка передбачатиме чітке визначення типів культур, оптимальних схем сівозміни та технологій обробітку ґрунту, орієнтованих на підвищення акумуляції органічного вуглецю. Це дозволить забезпечити єдність практик на рівні аграрних кластерів компанії та сформувати єдиний стандарт регенеративного землеробства.

Важливо також вдосконалити систему моніторингу та оцінки результатів. Доцільним є створення централізованої платформи обліку змін у вмісті органічного вуглецю в ґрунті на основі агрохімічних аналізів і даних дистанційного зондування землі. Моніторинг має здійснюватися відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Міжурядової групи експертів зі змін клімату – IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories.

Інтеграція вуглецевих агротехнологій у систему економічного планування компанії є наступним важливим кроком. Для цього необхідно розробити економічні моделі, які дозволять оцінити ефективність впроваджених практик з огляду на витрати на добрива, урожайність культур, а також потенційні доходи від продажу вуглецевих кредитів на глобальних ринках.

З метою масштабування практик доцільно активізувати участь у міжнародних програмах підтримки вуглецевого землеробства, ініціативах ЄС, Світового банку та глобальної платформи «4 на 1000». Це дозволить залучити грантові та інвестиційні ресурси для фінансування агроекологічних проєктів. Наші пропозиції узагальнимо на рис.3.1.



Рисунок 3.1 Схема розробки заходів для реалізації та посилення принципів соціальної відповідальності у ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: сформовано автором за прикладом формації IDEFO

Окрім того, необхідно розробити детальну дорожню карту інтеграції практик вуглецевого землеробства в стратегічне планування ТОВ «Кернел-Трейд». Документ має містити визначення пріоритетних напрямів діяльності, терміни масштабування, цільові показники щодо скорочення викидів парникових газів та інтеграцію в ESG-звітність компанії. Вище наведена схема реалізації запропонованих ініціатив (див.рис.3.1).

У межах розробки заходів для посилення принципів соціальної відповідальності на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» сформовано напрями, що орієнтовані на інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративну політику компанії. Запропоновані ініціативи спрямовані на підвищення екологічної, соціальної та фінансової стійкості підприємства, зміцнення репутації на міжнародному ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах зростання вимог до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Стратегічне планування соціально відповідального розвитку підприємства вимагає не лише формування напрямів дій, а й обґрунтування їхньої економічної доцільності. З цією метою доцільно оцінити орієнтовні витрати на реалізацію запланованих ініціатив та визначити потенційний фінансовий ефект від їх реалізації. Проведені розрахунки враховують актуальні ринкові параметри та вплив реалізації заходів на загальну сталу позицію підприємства у виробничо-економічній системі.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів:

- 1) посилення інституційної стійкості компанії в умовах глобальної трансформації кліматичної політики та інтеграція нових екологічних регламентів;
- 2) формування диверсифікованої бази фінансування за рахунок доступу до стійких та кліматичних фінансових інструментів;

- 3) підвищення привабливості ТОВ «Кернел-Трейд» для міжнародних інвесторів і партнерських організацій через відповідність стандартам ESG;
- 4) оптимізація витрат на енергоносії завдяки розширенню використання біометану і впровадженню внутрішніх джерел енергії з низьким вуглецевим слідом;
- 5) зміцнення конкурентних переваг на глобальних ринках агропродукції завдяки відповідності сучасним вимогам до сталого постачання і декарбонізації ланцюгів створення вартості;
- 6) розширення можливостей для генерування додаткових доходів шляхом торгівлі вуглецевими кредитами на добровільних ринках;
- 7) підвищення внутрішньої ефективності управління за рахунок інтеграції систем обліку викидів, моніторингу сталих практик та аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

Для визначення орієнтовних витрат на реалізацію запропонованих заходів з упровадження та посилення принципів соціальної відповідальності у діяльність ТОВ «Кернел-Трейд», було здійснено узагальнення поточних ринкових цін на подібні консультаційні, інфраструктурні та проєктні послуги (див.табл.3.5).

Таблиця 3.5

Орієнтовна вартість реалізації заходів удосконалення соціальної відповідальності у ТОВ «Кернел-Трейд»

№	Захід	Орієнтовна вартість (доларів США)
1	Формування довгострокової біоенергетичної стратегії	187 300
2	Проведення техніко-економічного обґрунтування	276 840
3	Розробка пілотного проєкту з виробництва біометану	1 348 920
4	Інтеграція біометану у процеси декарбонізації	618 570
5	Підготовка та сертифікація фахівців	78 210
6	Участь у міжнародних ініціативах і проєктах	126 400
7	Розробка структури стійкого та кліматичного фінансування	292 150
8	Вихід на добровільні вуглецеві ринки	514 630

9	Створення системи обліку змін вмісту вуглецю в ґрунті	389 480
10	Формування стратегії відновлюваного землеробства	193 960
11	Навчання персоналу з управління сталими агропрактиками	64 770
12	Розробка дорожньої карти інтеграції сталих практик	143 250
Загальна вартість реалізації ініціатив		4 234 480

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів було здійснено розрахунок очікуваного річного економічного ефекту та строку окупності. Дані наведено з урахуванням середньоринкових показників, інституційної практики компаній сталого сектору та аналітичної екстраполяції потенційної вигоди від декарбонізаційної і соціально орієнтованої ініціативи (див.табл.3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка фінансово-економічної ефективності запропонованих заходів

№	Захід	Орієнтовна вартість (доларів США)	Очікуваний річний економічний ефект (доларів США)	Строк окупності (років)
1	Формування довгострокової біоенергетичної стратегії	187 300	62 000	3
2	Проведення техніко-економічного обґрунтування	276 840	92 000	3
3	Розробка пілотного проєкту з виробництва біометану	1 348 920	410 000	3.5
4	Інтеграція біометану у процеси декарбонізації	618 570	248 000	2,5
5	Підготовка та сертифікація фахівців	78 210	26 000	3
6	Участь у міжнародних ініціативах і проєктах	126 400	51 000	2,5
7	Розробка структури кліматичного фінансування	292 150	98 000	3
8	Вихід на добровільні вуглецеві ринки	514 630	210 000	2,5
9	Створення системи обліку змін вмісту	389 480	129 000	3

	вуглецю в ґрунті			
10	Формування стратегії вуглецевого землеробства	193 960	67 000	3
11	Навчання персоналу з управління сталими агропрактиками	64 770	21 500	3
12	Розробка дорожньої карти інтеграції сталих практик	143 250	51 000	2,5
Загалом		4 234 480	1 465 000	

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу

Проведені розрахунки свідчать, що чиста приведена вартість (NPV) становить приблизно 5 595 789 доларів США, що демонструє істотне перевищення очікуваної вигоди над початковими інвестиційними витратами. Водночас внутрішня норма прибутковості (IRR) досягає 32,5%, що значно перевищує середню ставку дисконтування на рівні 8%. Це підтверджує доцільність реалізації проєкту з економічної точки зору та його потенціал для створення довгострокової вартості для компанії.

Згідно з цим, результати оцінки фінансово-економічної ефективності свідчать про доцільність реалізації запропонованих заходів у межах стратегії сталого розвитку ТОВ «Кернел-Трейд». Реалізація цих заходів дозволить не лише посилити ринкові позиції підприємства, а й забезпечити адаптивність до глобальних викликів екологічної трансформації та підвищити загальну стійкість бізнес-моделі у динамічному конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження дозволило встановити, що соціальна відповідальність у сучасному управлінні є інтегрованою концепцією, яка поєднує соціальні, екологічні та економічні складові. Вона формується на основі взаємодії підприємства з усіма зацікавленими сторонами, дотримання принципів етичності, прозорості, поваги до прав людини та відповідальності за вплив на середовище. Реалізація цієї концепції трансформує традиційну модель управління в напрямі сталого розвитку, посилюючи адаптивність організації до змін, підвищуючи рівень залучення працівників і зміцнюючи соціальний капітал підприємства.

До того визначено, що інтеграція соціальної відповідальності в аграрному секторі передбачає використання багаторівневої системи інструментів, серед яких ключове місце посідають організаційно-управлінські, фінансово-інвестиційні та інституційні механізми. Їх ефективне функціонування базується на застосуванні системно-структурного підходу та реалізації комплексу заходів, спрямованих на підтримку соціально діяльності підприємств. Водночас рівень застосування цих інструментів в Україні залишається обмеженим через нестачу ресурсів, відсутність єдиної стратегії соціальної відповідальності та слабку нормативно-правову підтримку.

Вивчення специфіки аграрного управління показало, що процес прийняття рішень у цій сфері є складним і багатофакторним, зважаючи на вплив природно-кліматичних, соціальних та економічних умов. Його ефективність залежить від інформаційної забезпеченості, чіткості організаційної структури, кваліфікації персоналу та готовності враховувати соціальні та екологічні чинники у процесі управління. Агробізнес потребує адаптивних рішень, які мають враховувати специфіку виробництва, динамічність ринкового середовища та стратегії сталого розвитку. Прийняття управлінських рішень із урахуванням принципів соціальної відповідальності

сприяє не лише стабільності підприємств, а й підвищенню їх ролі у формуванні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та гармонізації відносин із громадою.

Комплексна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд» дозволила визначити компанію як багаторівневе інтегроване підприємство із завершеним циклом виробництва, логістики та експорту сільськогосподарської продукції. Що має стійке корпоративне управління, розвинену організаційну структуру, масштабну географію присутності, а також чітко артикульовану місію, яка поєднує економічні цілі з розвитком людського капіталу. Високий рівень прозорості, міжнародна присутність та дотримання принципів корпоративної доброчесності створюють платформу для ефективного реалізації практик соціальної відповідальності.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 роки продемонстрував позитивну динаміку ключових індикаторів – зростання доходу, прибутку, активів, зниження боргового навантаження та покращення показників рентабельності. Фінансова стабільність компанії поєднується зі збереженням високої операційної ефективності навіть в умовах логістичних і геополітичних обмежень. Результати фінансового аналізу свідчать про наявність ресурсної бази для реалізації комплексних соціально орієнтованих проєктів.

Оцінка наявних практик ТОВ «Кернел-Трейд» у сфері соціальної відповідальності засвідчила високий ступінь відповідності принципам ESG. Компанія активно впроваджує ініціативи у сферах охорони праці, гендерної рівності, корпоративної етики, екологічного менеджменту, енергоефективності та сталого землеробства. Сформовано систему навчання персоналу, підтримки ментального здоров'я та взаємодії з громадами. Запроваджено систему моніторингу відповідності постачальників соціальним та екологічним критеріям, що зміцнює ланцюги постачання й підвищує їх прозорість.

У ході дослідження були запропоновані конкретні заходи для удосконалення системи соціальної відповідальності. Вони охоплюють розвиток

біоенергетики, кліматичного фінансування, участь у добровільних вуглецевих ринках, масштабування практик вуглецевого землеробства, створення систем моніторингу ґрунтів та аналітичної підтримки сталих рішень. Усі ініціативи структуровано відповідно до міжнародних стандартів та адаптовано до специфіки підприємства.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх інвестиційну привабливість. Загальна вартість реалізації становить 4,2 млн доларів США, а очікуваний річний ефект – 1,46 млн доларів. Показники NPV складають 5,6 млн доларів, а показник IRR – 32,5% свідчить про доцільність і перспективність пропозицій. Окрім економічного ефекту, реалізація цих заходів зміцнює екологічну стійкість підприємства, підвищує інституційну привабливість для інвесторів та забезпечує адаптацію до нових вимог міжнародного ринку.

Згідно з цим, варто зазначити, що реалізація соціально відповідальних управлінських підходів у діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» є стратегічно важливим кроком для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності, відповідності глобальним трендам сталого розвитку та підвищення соціального значення підприємства в умовах динамічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банєва І.О. Добročинність та спонсорство як форми соціальної відповідальності бізнесових структур у сфері виробництва продуктів харчування. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. Вип. 8, ч. 2. Херсон: Вид. дім «Гельветика», 2014. С. 36-39.
2. Білоусько Т. Ю., Головка О. І. Продовольча безпека країни як соціально-економічна категорія. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-41>
3. Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 4(47). С. 70-97.
4. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С.57-76.
5. Бурий Є.П., Жалдак Г.П. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни. *Матеріали IV Між-народної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи»*. Київ, 20 квітня 2023 р. с. 23-24.
6. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Young Scientist*. 2020. № 24(2020). С. 45–49.
7. Грицаєнко М.І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 130-142.

8. Гудзь О.Є. Гудзь О.Є. Організаційно-інформаційні аспекти управління розвитком сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Вип.1 (31), 2020. С. 1–9.

9. Деліні М.М. Основні засади соціальної відповідальності і продовольча безпека. Питання бідності і продовольча безпека. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропромислового комплексу України: монографія. За науковою редакцією д.е.н., проф. Л.В. Шинкарук К.: Видавничий центр НУБіПУ, 2022. 307 с. с. 174-209.

10. Дюк А. А. Соціальна відповідальність у виробничій системі сільськогосподарських підприємств: методичні аспекти оцінювання. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 1. DOI: 10.31521/2313-092X/2020-1(105)-4.

11. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 129- 139.

12. Ігнатенко М.М. Організаційно-економічний механізм соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки та його використання в управлінні її розвитком. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 2 (11). Полтава: ПДАА. 2015. С. 118-124.

13. Ігнатенко М.М. Теоретичні засади та практичні напрями формування корпоративної соціальної відповідальності аграрних та харчових підприємств. *Економіка АПК: міжнар. наук.-вир. жур.* № 1. 2015. С. 78-83.

14. Іршак О. С., Коломієць О. Л., Черепанин А. І. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>

15. Коваленко Є. В. Формування організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Економіка і Фінанси*. 2017. № 2. С. 47 – 57.

16. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Національний інститут стратегічних досліджень. 14.05.2024. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 30.03.2025).

17. Коростова І. О., Гержан Р. С. Інноваційні підходи до управління фінансово-економічною діяльністю підприємств. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 1(15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0113>

18. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 244 с.

19. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56-64

20. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4(71). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04

21. Лиска П. О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>

22. Лихолат С. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 34. С. 238–245.

23. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.

24. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

25. Мельник С. В., Чумаков Д. Д., Мартиненко М. М. Методичні рекомендації щодо формування та впровадження в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу. Луганськ: ДУНДІ СТВ, 2012. 27 с.

26. Миськів Г.В., Пасінович І.І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 2023. Вип. 7, № 1. С. 21-36. DOI : <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021> (дата звернення: 30.05.2025).

27. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 13-22.

28. Настанови ISO 26000 URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/iso-26000> (дата звернення: 15.01.2025)

29. Огінок С., Когут А. Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.

30. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(1). С. 261–266.

31. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі процесного підходу. *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 105–111. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-14)

32. Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.102

33. Сабій І.М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90.

34. Серікова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес-Інформ*, № 6. 2022. С. 94-100.

35. Сіренко Н.М., Лункіна Т.І., Бурковська А.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с
36. Станкевич Ю. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 171–174.
37. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5 – 17.
38. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. 6(53), 405–416. DOI <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187> (дата звернення: 30.05.2025).
39. Юр І. Б., Ситник Й. С. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Вип. 8. ISSN 2786-5355.
40. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» URL: <https://opendatabot.ua/c/31454383> (дата звернення: 20.03.2025)
41. Соціально відповідальний бізнес під час війни. URL: <https://finstream.ua/soczialno-vidpovidalnyj-biznes-pid-chas-vijny-2024/> (дата звернення: 30.05.2025).
42. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf?utm> (дата звернення: 30.03.2025)
43. Офіційний сайт компанії «Kernel» URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 20.03.2025)
44. Рада Директорів і корпоративне управління «Kernel» URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/board-of-directors/> (дата звернення: 26.03.2025)
45. Корпоративний кодекс Kernel URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code__new_ua.pdf (дата звернення: 11.04.2025)

46. Louis Dreyfus URL: <https://www ldc.com/ua/uk/> (дата звернення: 17.04.2025)
47. Nibulon URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 17.04.2025)
48. ADM URL: <https://www.adm.com/> (дата звернення: 17.04.2025)
49. Cargill URL: <https://www.cargill.com/worldwide/ukraine> (дата звернення: 17.04.2025)
50. Dielini M. Trends in the development of socially responsible investing in the world: theoretical and practical aspects. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2020. Том 30, № 1.
51. Pokynchereda, V., Bondarenko, V., Pravdiuk, N., Ivanchenkova, L., & Sokoliuk, I. Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2023. 45(4), 427–437. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42> (дата звернення: 30.05.2025).
52. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2024 URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 11.04.2025)
53. Glasgow J. Corporate Social Responsibility in 2024. May 10, 2024. URL : <https://philanthropia.io/blog/csr-explained> (дата звернення: 30.05.2025).
54. The European Green Deal URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 30.04.2025)
55. Corporate Social Responsibility : Your 2024 Overview and Guide. April 12, 2024. URL: <https://www.groundswell.io/blog/corporate-social-responsibility-guide#see-csr> (дата звернення: 23.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Представництва ТОВ «Кернел-Трейд»

Місто	Сфера діяльності
Київ	Центральний офіс
Біла Церква	Закупівля зернових та олійних культур у Київській та Чернігівській областях
Черкаси	Закупівля зернових та олійних культур у Черкаській області
Полтава	Закупівля зернових та олійних культур у Полтавській та Сумській областях
Миколаїв	Закупівля зернових та олійних культур у Миколаївській та Херсонській областях
Дніпро	Закупівля зернових та олійних культур у Дніпропетровській та Запорізькій областях
Одеса	Закупівля зернових та олійних культур в Одеській області
Кропивницький	Закупівля зернових та олійних культур у Кіровоградській області
Вінниця	Закупівля зернових та олійних культур у Вінницькій, Житомирській областях та Західній Україні
Харків	Закупівля зернових та олійних культур у Харківській, Луганській та Донецькій областях
Суми	Обслуговування закупівель зернових та олійних культур у Сумській області
Хмельницький	Закупівля зернових та олійних культур у Хмельницькій області
АТП-2004	Підрозділ логістичної інфраструктури