

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ПОГОДЖЕНО**

**В.о. декана факультету  
аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК  
(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ Олена КОВТУН  
(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Формування стратегії розвитку підприємств на засадах  
кліматичної нейтральності»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»  
(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент  
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена КОВТУН  
(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ФАЙЧУК  
(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Артем ПИЖУК  
(ПІБ здобувача)

**КИЇВ – 2025**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

\_\_\_\_\_ Пижуку Артему Олеговичу \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджменту \_\_\_\_\_  
(код і найменування)  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Адміністративний менеджмент \_\_\_\_\_  
(назва)  
Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)  
Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Формування стратегії розвитку підприємств на  
zasadaх кліматичної нейтральності»  
затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»  
Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.11.14 \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)  
Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
Фінансова, нефінансова звітність підприємства «Кернел», статистичні дані, методичні  
рекомендації, наукові публікації, офіційні презентації та звіти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємств на засадах кліматичної нейтральності
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища розвитку підприємства «Кернел»
3. Розробка стратегії розвитку підприємства «Кернел» на засадах кліматичної нейтральності

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота «Формування стратегії розвитку підприємств на засадах кліматичної нейтральності» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (51 джерело), містить 10 таблиць. Основний текст магістерської роботи викладений на 97 сторінках комп'ютерного тексту.

**Метою магістерської роботи** є розроблення теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств на засадах кліматичної нейтральності.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління підприємством в умовах глобальної декарбонізації економіки.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти формування й реалізації стратегії розвитку підприємства на засадах кліматичної нейтральності.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні основи, систематизовано наукові підходи, проаналізовано вплив кліматичної нейтральності та узагальнено методичні інструменти стратегічного планування. У другому розділі проведено комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища розвитку компанії «Кернел». Третій розділ присвячено розробці стратегії розвитку компанії «Кернел» на засадах кліматичної нейтральності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегія розвитку підприємства, кліматична нейтральність, декарбонізація, ESG-менеджмент, енергоефективність, відновлювана енергетика, сталий розвиток, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сутність дефініції «стратегія розвитку» на мікрорівні.....	9
1.2. Вплив кліматичної нейтральності на розробку стратегії розвитку підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємств....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «КЕРНЕЛ».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	33
2.2. Аналіз зовнішнього конкурентного бізнес-середовища досліджуваного підприємства.....	45
2.3. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «КЕРНЕЛ» НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ.....	62
3.1. Визначення напрямів досягнення кліматичної нейтральності досліджуваного підприємства у довгостроковій перспективі.....	62
3.2. Стратегічний аналіз розвитку досліджуваного підприємства.....	69
3.3. Економічне обґрунтування нової стратегії розвитку досліджуваного підприємства.....	72
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні тенденції розвитку світової економіки все більше зосереджені на досягненні кліматичної нейтральності та сталого розвитку. Зростання глобальних викликів, пов'язаних із зміною клімату, вимагає від підприємств різних галузей адаптації їхньої діяльності до вимог міжнародних угод, зокрема Паризької кліматичної угоди та Європейського зеленого курсу. В умовах євроінтеграційного поступу України особливого значення набуває питання екологізації бізнесу, підвищення енергоефективності та запровадження стратегій декарбонізації виробництва.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що агропромисловий комплекс є одним із найбільших джерел викидів парникових газів в Україні, а водночас – одним із ключових секторів національної економіки, що формує експортний потенціал держави. Впровадження принципів кліматичної нейтральності в управління підприємствами аграрної сфери дає змогу не лише зменшити екологічний слід виробництва, а й підвищити їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У цьому контексті особливий інтерес становить діяльність компанії «Кернел», яка є найбільшим в Україні та одним із провідних у світі виробників і експортерів соняшникової олії та агропромислових продуктів. Компанія вже декларує амбітні цілі щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub> та впровадження інноваційних «зелених» технологій, що робить її прикладом для аналізу формування стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств на засадах кліматичної нейтральності на прикладі ТОВ «Кернел».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємств;

- проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід впровадження принципів кліматичної нейтральності;
- дослідити фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Кернел» та визначити ключові напрями його розвитку;
- встановити вплив екологічних та енергетичних факторів на стратегічні рішення підприємства;
- виявити проблеми та бар'єри впровадження кліматично нейтральних стратегій у вітчизняному агропромисловому комплексі;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Кернел» із урахуванням екологічних стандартів і принципів сталого розвитку.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування стратегії розвитку підприємств на засадах кліматичної нейтральності.*

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано такі методи: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення) – для формування теоретико-методологічних засад дослідження;

- економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- SWOT-аналіз та PEST-аналіз – для визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства;
- метод порівняння – для вивчення досвіду впровадження кліматично нейтральних стратегій у міжнародних компаніях;
- сценарний підхід – для розроблення пропозицій щодо альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства.

**Наукова новизна та практична значущість** Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень щодо формування кліматично нейтральних стратегій розвитку підприємств агропромислового

комплексу та розробленні авторської концепції адаптації інструментів декарбонізації до умов діяльності ТОВ «Кернел».

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення стратегічного планування в агропромислових підприємствах, зокрема для оптимізації ресурсоспоживання, зниження викидів парникових газів та підвищення їх експортного потенціалу в умовах глобальної конкуренції.

**Апробація результатів.** Основні результати дослідження були представлені під час роботи VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» Національного університету біоресурсів і природокористування України (04 листопада 2025 р.).

Публікації. Результати дослідження знайшли відображення та були оприлюднені у формі тез доповіді:

Пижук А.О., Файчук О.М. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України. 2025. С.112-115. URL: <https://nubip.edu.ua/news/materialy-vi-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-onlayn-konferentsiyi-studentiv-aspirantiv-ta>

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність дефініції «стратегія розвитку» на мікрорівні

Поняття стратегії розвитку підприємства є ключовим у сучасній економічній науці. Воно визначає довгострокові цілі організації та шляхи їх досягнення, поєднуючи внутрішні ресурси з можливостями ринку. На мікроекономічному рівні стратегія розвитку розглядається як комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стабільного економічного зростання. Основна мета стратегії — забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та невизначеності ринку. Сучасні дослідження підкреслюють важливість інтеграції фінансового, ресурсного та соціального потенціалу у процес формування стратегічних рішень [1, с. 743].

Мікрорівнева класифікація стратегій розвитку корпорацій передбачає налаштування різних типів стратегічних підходів на основі цілей, ринкової орієнтації та методів досягнення результатів. Алескерова та Коробчук розрізняють адаптивні, інноваційні та стабільні стратегії, зосереджуючись на використанні фінансового потенціалу компанії для вибору оптимального напрямку розвитку. Алескерова та Савков розглядають стратегію з точки зору фінансового менеджменту, наголошуючи на важливості оптимальної структури капіталу та інвестиційної привабливості. Артеменко, Гук і Жигалкевич пропонують синергічний підхід, що забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення стратегічних цілей [1, с. 747; 2; 3, с. 13].

Бачевський, Заблюдська та Решетняк наголошують на багаторівневому характері стратегічного управління, роблячи акцент на стратегічних, тактичних

та операційних аспектах планування. Буряк, Карпінський та Григор'єва додають соціально-трудова виміри, зазначаючи, що мотивація працівників та оптимальний розподіл трудових ресурсів є вирішальними компонентами успішної стратегії розвитку. Герасимчук пропонує графічне моделювання стратегічного управління для наочності взаємозв'язку цілей, ресурсів і результатів. Гончарук, Браніцький і Томашук наголошують на ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяє підвищити стійкість бізнесу та адаптивність до ринкових змін [4; 5, с. 440].

Гудзь розрізняє стратегії розвитку на основі критеріїв ринкової орієнтації, інновацій та розподілу ресурсів, що дозволяє компаніям вибирати методи розвитку, адаптовані до характеристик їхньої галузі. Денисюк вважає стратегію розвитку економічною категорією, яка поєднує планування, організацію та управління ресурсами для досягнення сталого зростання. Дикан, Зубенко та Маковоз наголошують на комплексному характері стратегічного управління, що охоплює фінанси, виробництво, маркетинг та людські ресурси. Довгань зазначає, що фінансовий аналіз є ключовим етапом формулювання стратегії, оскільки він дозволяє оцінити інвестиційну привабливість компанії [8, с. 347; 10, с. 272].

Єсінова та Жигальова додали, що стратегії повинні враховувати ринкову невизначеність та включати адаптивні механізми. Захарчин наголосив на необхідності інтеграції економічних та соціальних факторів у процес прийняття стратегічних рішень. Калетнік зазначив, що інноваційний розвиток підприємництва є одним із факторів, що підвищують економічну безпеку та корпоративну стійкість. Усі автори погоджуються, що стратегія мікроекономічного розвитку – це багатофакторний та динамічний процес, який вимагає системного підходу, постійного моніторингу та коригування на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [12, с. 432; 13, с. 427; 15, с. 175].

Таблиця 1.1.

Основні визначення стратегії розвитку підприємства, запропоновані різними авторами

Автори	Визначення стратегії розвитку підприємства
Алескерова Ю.В., Коробчук А.Р. (2018)	Стратегія розвитку — це комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.
Алескерова Ю.В., Савков О.Д. (2016)	Стратегія розвитку розглядається через призму фінансового менеджменту, що включає оптимізацію структури капіталу й підвищення інвестиційної привабливості.
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. (2009)	Синергічний підхід до стратегії розвитку забезпечує інтеграцію внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей для досягнення цілей.
Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. (2025)	Стратегія розвитку — багаторівневий процес планування та використання потенціалу підприємства з урахуванням ринкових умов.
Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григорєва М.І. (2004)	Ефективна стратегія розвитку враховує соціально-трудова аспекти та мотивацію персоналу.
Герасимчук В.Г. (2000)	Стратегія розвитку реалізується через графічне моделювання взаємозв'язку цілей, ресурсів і результатів.
Гончарук І.В., Браніцький Ю.Ю., Томашук І.В. (2017)	Використання ресурсного потенціалу є ключем до формування стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.
Гудзь О.І. (2018)	Класифікація стратегій за орієнтацією на ринок, інноваційністю та ресурсним забезпеченням.
Денисюк І. (2013)	Стратегія розвитку — економічна категорія, що об'єднує планування, організацію і управління ресурсами для стабільного зростання.
Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. (2013)	Інтеграційний підхід до стратегічного управління, який об'єднує фінанси, виробництво, маркетинг і кадрові ресурси.
Довгань Ю.В. (2018)	Аналіз фінансового стану підприємства — ключовий етап у формуванні стратегії розвитку.
Єсінова Н.І., Жихарєва В.В. (2017)	Стратегія повинна враховувати невизначеність ринку та включати адаптивні механізми.
Захарчин Р.М. (2014)	Сучасна стратегія розвитку інтегрує економічні та соціальні аспекти управління.
Калетнік Г.М. (2018–2019)	Інноваційний розвиток підприємства забезпечує економічну безпеку та підвищує стійкість бізнесу.

Джерело: розроблено на основі джерел [1-20].

У наведеній вище таблиці наочно ілюструються різні підходи до визначення сутності стратегії розвитку та порівнюються ключові положення різних авторів. Такий аналітичний підхід забезпечує глибше розуміння багатогранності поняття «стратегія корпоративного розвитку» на мікроекономічному рівні та закладає основу для подальших досліджень її класифікації, формулювання та впровадження.

Категоризація стратегій розвитку бізнесу на мікроекономічному рівні дозволяє нам визначити низку підходів для забезпечення систематичного та послідовного прийняття управлінських рішень. Гудз рекомендує групувати стратегії на основі ринкової орієнтації, рівня інновацій та розподілу ресурсів, що дозволяє адаптувати стратегічний вибір до галузі та поточних економічних умов. Алескерова та Коробчук наголошують на важливості фінансового потенціалу як визначального фактора інвестиційних можливостей та технологічного прогресу. Загалом кажучи, стратегічні рішення слід класифікувати як стабільні, адаптивні або інноваційні, виходячи з прийнятного рівня ризику, часового горизонту та очікуваного впливу [1, с.747].

Таблиця 1.2.

#### Класифікація стратегій розвитку підприємства на мікроекономічному рівні з урахуванням кліматичної нейтральності

Тип стратегії	Основна мета	Ключові заходи/рішення	Орієнтовні приклади реалізації	Автори/ідейні підходи
Стабілізаційна	Підтримка позицій і керованість ризиками	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, контроль ліквідності	Реструктуризація витрат, бережливе виробництво (lean), перегляд портфеля продуктів з низькою маржинальністю	Актуалізовано за: Алескерова, Коробчук; Гудзь
Адаптивна	Гнучке реагування на зміни середовища	Моніторинг ринку, конкурентний бенчмаркінг, сценарне планування	Швидке коригування планів продажів/закупівель, входження у суміжні ніші	Єсінова, Жихарєва; підходи contingency

Інноваційна	Довгострокове зростання через оновлення	Інвестиції в R&D, нові продукти/технології, цифровізація процесів	Запуск нових лінійок, автоматизація виробництва, платформи даних	Калетнік; класика Ансоффа (продукт/ринок)
Синергетична	Комплексна координація ресурсів і компетенцій	Узгодження фінансових, виробничих і кадрових рішень, партнерства	Спільні проекти, інтеграція ланцюгів постачання, центри експертизи	Артеменко, Гук, Жигалкевич; ресурсно-орієнтований підхід
Соціально-відповідальна	Баланс економічних і соціальних цілей	Політики КСВ, розвиток персоналу, етичні стандарти	Програми навчання, прозоре управління, залучення стейкхолдерів	Буряк, Карпінський, Григорєва

*Джерело: розроблено на основі джерел [1-20].*

У таблиці систематично перераховано основні типи стратегій корпоративного розвитку на мікроекономічному рівні, що охоплюють економічні, організаційні та соціальні виміри. Стратегії стабільності та адаптивності дозволяють компаніям підтримувати стабільність та залишатися гнучкими в умовах зміни ринку, тоді як стратегії інновацій та синергії сприяють довгостроковому зростанню та підвищують конкурентоспроможність. Стратегії соціальної відповідальності підкреслюють важливість сприяння позитивному корпоративному іміджу, розвитку потенціалу співробітників та дотримання принципів етичного управління.

Стратегії стабілізації спрямовані на підтримку існуючого становища компанії та безперервності її виробничих і фінансових процесів. Ці стратегії включають оптимізацію витрат, удосконалення структур управління, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження операційного ризику. Ці стратегії підходять для компаній, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити передбачуваність своєї діяльності [15, с.75].

Адаптивна стратегія має на меті швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні, технологічні та суспільні виклики. Її

принципи включають гнучке управління, постійний моніторинг ринкових умов та здатність оперативно коригувати стратегічні плани. Застосовуючи адаптивну стратегію, компанії можуть зберігати свою конкурентну перевагу навіть в умовах високої невизначеності [10, с. 272].

Інноваційні стратегії передбачають розробку нових продуктів, технологій та ринків, а також удосконалення управлінських процесів. Хоча ці стратегії несуть високий ризик, вони також можуть принести довгострокові вигоди. Калетнік наголосив, що інноваційний розвиток є основою сталої корпоративної конкурентоспроможності в сучасній економіці знань [11, с. 89].

Стратегія синергії зосереджена на інтеграції ресурсів, можливостей та потенціалу різних частин компанії. Мета полягає в досягненні синергії — сукупний ефект від спільних дій перевищує суму їхніх окремих внесків. Такий підхід допомагає координувати фінансові, кадрові та виробничі рішення та підвищує загальну ефективність управління.

Стратегії соціальної відповідальності спрямовані на узгодження економічних інтересів компанії з очікуваннями громадськості. Ці стратегії включають розвиток корпоративної культури, вдосконалення структур стимулювання, підтримку соціальних програм та дотримання етичної ділової практики. Ці підходи можуть підвищити довіру партнерів та споживачів до компанії та закласти основу для сталого розвитку [15, с.75].

Отже, класифікація стратегій розвитку корпорацій на мікроекономічному рівні показує, що стратегічне управління має кілька вимірів. Стратегії стабільності, адаптивності, інноваційності, синергії та соціальної відповідальності доповнюють одна одну, формуючи єдину систему прийняття рішень, спрямовану на забезпечення ефективності, гнучкості та довгострокових вигод підприємства.

## **1.2. Вплив кліматичної нейтральності на розробку стратегії розвитку підприємства**

Концепція кліматичної нейтральності стала центральною в сучасній парадигмі сталого розвитку, оскільки вона відображає прагнення суспільства та бізнесу зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище та підтримувати стабільну кліматичну систему. У широкому сенсі, кліматична нейтральність стосується балансу між кількістю парникових газів, що викидаються в атмосферу, та кількістю, яка може бути поглинена природними чи штучними механізмами. Іншими словами, це стан, за якого діяльність людини не збільшує загальну концентрацію вуглецю в атмосфері [15, с.75].

Вплив кліматичної нейтральності на стратегії розвитку корпорацій відображається в необхідності інтеграції екологічних та енергетичних аспектів на всіх рівнях управління. Компанії більше не можуть розглядати стратегічне планування виключно крізь призму економічної ефективності та прибутковості, оскільки соціальна відповідальність та зменшення вуглецевого сліду стають дедалі важливішими. У цьому контексті стратегічний розвиток вимагає поєднання традиційних методів управління з інноваційними технологіями для забезпечення мінімального впливу на навколишнє середовище. Врахування кліматичної нейтральності стимулює розвиток «зелених» технологій, оптимізацію енергоспоживання та ефективне використання ресурсів на всіх етапах діяльності.

Компанії повинні аналізувати свій вплив на навколишнє середовище та визначати ключові сфери, де вони можуть скоротити викиди CO<sub>2</sub>, знизити витрати на енергію та перейти на альтернативні джерела енергії. Цей процес тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням і вимагає використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності кліматичних заходів. Ключовим аспектом є розробка комплексних показників ефективності, які враховують фінансові, соціальні та екологічні переваги. Такі підходи дозволяють

підприємству досягти довгострокової стійкості, підвищити конкурентоспроможність і зміцнити позитивний імідж на ринку [3, с.13].

Вплив кліматичної нейтральності також відображається на стратегічному розвитку компанії. Ключові напрямки включають модернізацію виробничих потужностей, інвестиції у відновлювану енергетику, оптимізацію логістичних процесів та розробку нових, екологічно чистих продуктів. Кожен напрямок вимагає окремого стратегічного плану, який враховує економічні, соціальні та екологічні фактори. Такий підхід не лише дозволяє компанії відповідати нормативним вимогам, але й створює конкурентну перевагу завдяки інноваціям та екологічній відповідальності.

Для наочного відображення впливу кліматичної нейтральності на стратегію розвитку можна виділити ключові напрямки змін у стратегічному плануванні підприємства та показати їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### **Вплив кліматичної нейтральності на ключові напрямки стратегії розвитку підприємства**

Напрямок стратегії	Зміни під впливом кліматичної нейтральності	Очікуваний результат	Приклади заходів
Виробничі процеси	Модернізація обладнання, зниження енергоспоживання	Підвищення ефективності, зменшення викидів CO <sub>2</sub>	Впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація виробництва
Енергетика	Перехід на відновлювані джерела енергії	Зниження вуглецевого сліду, економія на енергоресурсах	Використання сонячних панелей, біогазових установок, теплових насосів
Логістика	Оптимізація маршрутів, зменшення транспортних витрат	Зменшення викидів від транспорту, підвищення ефективності	Використання електротранспорту, планування маршрутів із мінімальним споживанням палива

Продовження таблиця 1.3

Продуктова стратегія	Розробка екологічно чистих продуктів	Залучення нових споживачів, підвищення конкурентоспроможності	Виробництво біо-продуктів, продуктів із низьким вуглецевим слідом
Соціальна відповідальність	Залучення персоналу та громади до екологічних ініціатив	Підвищення репутації, формування корпоративної культури	Екологічні навчання, волонтерські проекти, «зелені» програми для співробітників

*Джерело: розроблено на основі джерела [12, с.432].*

Вплив кліматичної нейтральності також має значення для фінансового планування. Компанії повинні оцінювати витрати на впровадження зелених технологій та прогнозувати довгострокову прибутковість інвестицій. Це вимагає розробки аналітичних моделей, які інтегрують фінансові показники з екологічними та соціальними вигодами. Такі моделі можуть прогнозувати витрати та вигоди від енергозберігаючих заходів, модернізації обладнання та впровадження альтернативних джерел енергії. Аналізуючи фінансові та екологічні показники, компанії можуть приймати стратегічні рішення на основі комплексної оцінки ризиків та вигод [4].

Вплив кліматичної нейтральності відображається у зміні підходів до управління ризиками. Компанії повинні враховувати ризики, пов'язані зі змінами в нормативних актах, екологічними вимогами та репутаційними ризиками. Нездатність адаптуватися до кліматичних викликів може призвести до фінансових втрат, штрафів або зниження довіри споживачів. Тому стратегії розвитку повинні охоплювати не лише економічні вигоди, але й оцінювати екологічні та соціальні ризики. Такий підхід забезпечує комплексне управління та довгострокову стійкість.

Для систематизації впливу кліматичної нейтральності на фінансові, виробничі та соціальні аспекти можна скласти таблицю 1.4.

Таблиця 1.4.

**Вплив кліматичної нейтральності на різні аспекти діяльності підприємства**

Аспект діяльності	Основні зміни під впливом кліматичної нейтральності	Позитивний ефект	Виклики та ризики
Фінансовий	Інвестиції у «зелені» технології, оптимізація витрат на енергоносії	Економія на довгострокових витратах, підвищення інвестиційної привабливості	Високі початкові витрати, ризик низької окупності
Виробничий	Модернізація обладнання, автоматизація процесів	Підвищення ефективності, зменшення викидів	Необхідність навчання персоналу, адаптація процесів
Соціальний	Формування корпоративної культури відповідального споживання	Підвищення мотивації працівників, репутаційні вигоди	Опір персоналу змінам, потреба в постійному контролі
Екологічний	Використання відновлюваних джерел енергії, зменшення відходів	Зниження вуглецевого сліду, дотримання міжнародних стандартів	Необхідність контролю за показниками, інтеграція з існуючими процесами
Стратегічний	Інтеграція екологічних цілей у довгострокове планування	Забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг	Потреба у комплексному підході, баланс економічної та екологічної ефективності

*Джерело: розроблено на основі джерела [16, с.107].*

Вплив кліматичної нейтральності на стратегії розвитку бізнесу також вимагає перегляду структури стратегічних цілей та пріоритетів. Компанії повинні враховувати не лише фінансові та виробничі показники, а й екологічні критерії, які є вирішальними в процесі планування. Це означає, що стратегії розвитку повинні інтегрувати такі цілі, як скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та раціоналізація використання ресурсів. Такий підхід може досягти комплексної синергії між економічною ефективністю та

сталим розвитком, тим самим створюючи додаткові конкурентні переваги [5, с.440].

У контексті кліматичної нейтральності ключовим завданням є створення системи показників ефективності для оцінки ефективності впроваджених заходів. Ця система повинна охоплювати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності компанії. Це включає визначення ключових показників ефективності (КПІ) для споживання енергії, утворення відходів, викидів CO<sub>2</sub> та ефективності використання ресурсів. Така комплексна система контролю дозволить не лише оцінити поточні досягнення, але й прогнозувати довгостроковий вплив впровадження стратегії кліматичної нейтральності.

Інтеграція кліматичної нейтральності в стратегії розвитку корпорацій трансформує управління ресурсами. Замість того, щоб зосереджуватися на максимізації існуючих фізичних та фінансових ресурсів, компанії перейдуть до принципів циркулярної економіки, яка надає пріоритет повторному використанню ресурсів та мінімізації відходів. Це може знизити виробничі витрати, оптимізувати витрати на енергію та зменшити вплив на навколишнє середовище. Цей перехід вимагає стратегічного планування, інвестицій у модернізовані технології та навчання персоналу новим методам роботи.

Для наочності можна систематизувати основні напрями трансформації ресурсного управління під впливом кліматичної нейтральності у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

**Трансформація управління ресурсами підприємства під впливом кліматичної нейтральності**

Напрямок управління ресурсами	Традиційний підхід	Підхід з урахуванням кліматичної нейтральності	Очікуваний ефект
Використання енергетичних ресурсів	Максимізація виробничих показників при наявній енергії	Оптимізація споживання, впровадження відновлюваних джерел	Зниження витрат, зменшення викидів

## Продовження таблиці 1.5

Матеріальні ресурси	Використання сировини за потребою виробництва	Рециклінг, повторне використання, мінімізація відходів	Економія ресурсів, зменшення впливу на екологію
Людські ресурси	Традиційна система управління персоналом	Підвищення компетенцій у сфері «зеленої» економіки	Підвищення ефективності та мотивації працівників
Фінансові ресурси	Інвестиції переважно у прибуткові проекти	Пріоритет інвестицій у «зелені» технології	Довгострокова економічна та екологічна стабільність
Інформаційні ресурси	Використання даних для операційного управління	Використання аналітики для моніторингу екологічних показників	Підвищення прозорості та точності стратегічного планування

*Джерело: розроблено на основі джерела [17, с.58].*

Вплив кліматичної нейтральності також стимулює інноваційні підходи до стратегічного планування. Компанії активно використовують цифрові технології для моніторингу споживання енергії, управління відходами та оптимізації логістики. Ці технології дозволяють аналізувати вуглецевий слід виробництва, планувати інвестиції в екологічно чисті технології та оцінювати ризики. В результаті стратегічне планування стає більш точним, адаптивним та зосередженим на досягненні складних цілей балансування економічної ефективності та екологічної відповідальності [6, с.360].

Крім того, вплив кліматичної нейтральності також відображається у зміні підходу компаній до інновацій. Компанії зосереджуються на розробці низьковуглецевої продукції, енергозберігаючих технологій та модернізації виробничих процесів. Це створює нові ринкові можливості, приваблює свідомих споживачів та покращує репутацію бренду. Водночас, реалізація таких стратегій вимагає детального аналізу фінансових та технологічних можливостей компанії, що зумовлює необхідність системного підходу до стратегічного управління.

Для систематизації впливу кліматичної нейтральності на інноваційний розвиток підприємства доцільно використовувати таблицю 1.6.

Таблиця 1.6.

**Вплив кліматичної нейтральності на інноваційний розвиток підприємства**

Напрямок інновацій	Традиційний підхід	Підхід з урахуванням кліматичної нейтральності	Очікуваний ефект
Продуктові інновації	Орієнтація на економічну вигоду	Впровадження продуктів з низьким вуглецевим слідом	Розширення ринку, залучення екологічно свідомих споживачів
Технологічні інновації	Вдосконалення існуючих процесів	Використання енергоефективних та «зелених» технологій	Зниження витрат, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище
Логістичні інновації	Оптимізація маршрутів та витрат	Використання електротранспорту та «зелених» ланцюгів постачання	Зменшення викидів та підвищення ефективності
Управлінські інновації	Традиційне планування та контроль	Впровадження систем екологічного моніторингу та КРІ	Підвищення точності стратегічного планування та прозорості управління
Соціальні інновації	Підтримка мотивації та корпоративної культури	Навчання персоналу принципам «зеленої» економіки, участь у екологічних програмах	Підвищення мотивації, формування корпоративної відповідальності

*Джерело: розроблено на основі джерела [18, с.448].*

З таблиці видно, що кліматична нейтральність впливає на корпоративні інновації в усіх ключових сферах — від технології продукції до логістики, управління та соціальних факторів. У той час як традиційні підходи до інновацій продуктів зосереджені на економічній ефективності, впровадження кліматичних принципів зміщує акцент на розробку продуктів з низьким вуглецевим слідом. Це не лише дозволяє компаніям відповідати сучасним екологічним стандартам, але й приваблює нові групи споживачів, які надають пріоритет сталому розвитку та екологічній відповідальності. Такий підхід безпосередньо пов'язує інновації з конкурентною перевагою на ринку.

У технологічних інноваціях акцент зміщується від вдосконалення існуючих процесів до впровадження енергоефективних та «зелених» технологій. Це має подвійний ефект: економічний, через зниження операційних витрат і енергоспоживання, та екологічний, через зменшення викидів та негативного впливу на навколишнє середовище. Такий підхід стимулює стратегічну модернізацію виробництва і формує довгострокові переваги для підприємства, що інтегрує кліматичні стандарти у свою діяльність [7, с.67].

Логістичні інновації являють собою трансформацію ланцюга поставок. Акцент зміщується зі стандартизації маршрутів та оптимізації витрат на скорочення викидів та впровадження електричного транспорту. Це дозволяє компаніям поєднувати економічну ефективність з екологічною відповідальністю, що особливо важливо для багатонаціональних корпорацій, які прагнуть дотримуватися міжнародних стандартів сталого розвитку.

У сфері управлінських інновацій інтеграція кліматичної нейтральності передбачає створення систем моніторингу навколишнього середовища та ключових показників ефективності. Такий підхід забезпечує прозорість, точність та контрольованість результатів стратегічного планування, дозволяючи компаніям швидко коригувати стратегії на основі змін у навколишньому середовищі та ринкових умов.

Соціальні інновації демонструють, що кліматична нейтральність впливає і на людський капітал підприємства. Навчання персоналу принципам «зеленої» економіки та участь у екологічних програмах підвищують мотивацію співробітників, формують корпоративну відповідальність та сприяють створенню культури сталого розвитку. Це забезпечує довгостроковий ефект, оскільки залучений персонал активно підтримує ініціативи підприємства, що знижує ризики внутрішнього опору змінам [13, с.426].

Кліматична нейтральність впливає на корпоративну стратегію в усіх ключових сферах бізнесу. Вона сприяє інтеграції інноваційних технологій, розвитку енергоефективних процесів, впровадженню соціально відповідальних практик та розробці довгострокових конкурентних стратегій. Компанії, які

включають кліматичну нейтральність у свої стратегії, можуть забезпечити стале економічне зростання, покращити свою репутацію та зменшити ризики, пов'язані з екологічними та регуляторними змінами. Ці підходи поєднують економічну ефективність з екологічною відповідальністю, що є вирішальним аспектом у сучасному бізнес-середовищі.

### **1.3.Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємств**

Розробка стратегії корпоративного зростання вимагає чіткої методології для систематизації процесу планування та забезпечення його ефективності. Цей методологічний підхід включає поетапний підхід до уточнення місії, цілей, ресурсного потенціалу та механізмів реалізації стратегії. Цей підхід базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії (включаючи економічні, соціальні та екологічні фактори). Сучасні методи стратегічного планування також враховують вплив кліматичної нейтральності та інноваційних технологій на розвиток компанії, тим самим досягаючи сталого та збалансованого зростання.

Одним із ключових підходів є стратегічний аналіз, який оцінює потенціал компанії, конкурентне середовище та ринкові тенденції. Цей аналіз визначає ключові можливості та загрози, що впливають на оптимальний стратегічний вибір. Ключовим аспектом є використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та матриця BCG, які систематично оцінюють сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні фактори. Ці методи допомагають приймати обґрунтовані рішення та зменшувати ризик стратегічних помилок [14, с.249].

Для наочного представлення основних методичних підходів до розробки стратегії розвитку підприємства можна скласти таблицю 1.7.

Таблиця 1.7.

**Основні методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства**

Методичний підхід	Основна суть	Переваги	Область застосування
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз	Комплексна оцінка потенціалу, простота використання	Планування стратегії розвитку, визначення конкурентних переваг
PESTEL-аналіз	Аналіз макроекономічного середовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та легальними факторами	Виявлення зовнішніх ризиків та можливостей	Стратегічне планування, адаптація до зовнішніх змін
Матриця БКГ	Класифікація продуктів та бізнес-напрямів за часткою ринку та темпами зростання	Визначення пріоритетних напрямів інвестицій	Диверсифікація, управління портфелем продуктів
Аналіз ланцюга цінності	Виявлення ключових процесів, що створюють вартість	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності	Вдосконалення виробничих та сервісних процесів

*Джерело: розроблено на основі джерела [19, с.324].*

Розробка стратегії зростання компанії вимагає комплексної методології для забезпечення цілісності процесу стратегічного планування. Це включає уточнення місії, цілей, ресурсного потенціалу та механізмів реалізації стратегічних намірів. Ефективне стратегічне управління базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, що допомагає компаніям адаптуватися до змін на ринку та мінімізувати ризики. Сучасні методи стратегічного аналізу все частіше базуються на поєднанні традиційних методів та нових інструментів оцінки, що дозволяє компаніям узгоджувати свою діяльність з економічними, соціальними та технологічними тенденціями.

Одним із фундаментальних інструментів стратегічного управління є стратегічний аналіз, який оцінює внутрішній потенціал компанії, конкурентне

середовище та ринкові перспективи. На основі цієї основи формулюються ключові стратегічні ініціативи та визначаються пріоритети розвитку. Для систематизації інформації та обґрунтування управлінських рішень найчастіше використовуються SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG та аналіз ланцюга створення вартості. Кожен підхід має свої унікальні методи збору та інтерпретації даних, що допомагає зменшити невизначеність під час вибору стратегічних варіантів [14, с.249].

#### *TOWS-аналіз як розширення SWOT*

У сучасних дослідженнях дедалі більшого значення набуває TOWS-аналіз, який є розвитком класичного SWOT-підходу. Його сутність полягає не лише у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, а у формуванні конкретних стратегічних рішень на основі поєднання цих факторів.

TOWS-матриця дозволяє побудувати чотири групи стратегій:

SO (strength–opportunities) – використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей;

WO (weakness–opportunities) – мінімізація слабких сторін шляхом використання сприятливих зовнішніх умов;

ST (strength–threats) – застосування сильних сторін для нейтралізації загроз;

WT (weakness–threats) – стратегія захисту, спрямована на уникнення ризиків.

Завдяки такому поєднанню TOWS-аналіз не обмежується діагностикою стану підприємства, а трансформується у практичний інструмент прийняття рішень, який допомагає керівництву вибудувати логіку дій у різних сценаріях ринкової поведінки [14, с.249].

#### *Модель McKinsey 7S як інструмент внутрішньої діагностики*

Ще однією поширеною методологією, що використовується у стратегічному плануванні, є модель McKinsey 7S, розроблена консалтинговою фірмою McKinsey & Company. Ця модель базується на тому факті, що успішні

стратегії можуть бути реалізовані лише тоді, коли всі ключові елементи організації узгоджені. Структура цієї моделі складається з семи компонентів:

- Strategy (стратегія) – напрям розвитку організації;
- Structure (структура) – форма побудови управління;
- Systems (системи) – процедури, що забезпечують виконання стратегії;
- Shared Values (спільні цінності) – основа корпоративної культури;
- Style (стиль управління) – манера керівництва, що впливає на клімат у колективі;
- Staff (персонал) – кадровий потенціал організації;
- Skills (компетенції) – ключові здібності, що визначають конкурентні переваги.

Модель McKinsey 7S не лише визначає стратегічні проблеми всередині компанії, але й оцінює координацію між її внутрішніми елементами. Наприклад, навіть добре розроблена стратегія буде неефективною, якщо структура управління або механізми стимулювання не підтримують стратегічні пріоритети. Тому цей підхід може слугувати основою для організаційної діагностики та допомогти вибрати оптимальну стратегію розвитку.

Сучасне стратегічне планування спирається на поєднання кількісних та якісних методів оцінки. Кількісні методи включають фінансове моделювання, прогнози прибутковості та аналіз інвестиційної привабливості; якісні методи включають оцінку людських можливостей, рівня інновацій, корпоративної культури та узгодженості комунікації. Такий інтегрований підхід забезпечує всебічне розуміння стратегічного потенціалу компанії та допомагає розробити практичну модель зростання [15, с.175].

Важливою складовою методології є сценарний підхід, який дозволяє врахувати вплив невизначеності зовнішнього середовища. Сценарне планування передбачає створення кількох альтернативних варіантів розвитку підприємства, що базуються на можливих змінах ринку, технологій чи регулювання. Кожен сценарій визначає набір припущень, ризиків та очікуваних результатів, що робить процес прийняття рішень гнучким і адаптивним.

Методичний підхід до стратегічного планування передбачає також поєднання кількісних і якісних методів оцінки ефективності. Кількісні методи включають фінансове моделювання, прогнозування прибутковості та аналіз інвестиційної привабливості. Якісні методи спрямовані на оцінку потенціалу персоналу, корпоративної культури та інноваційної активності підприємства. Такий комплексний підхід дозволяє врахувати не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти розвитку, що особливо актуально у контексті кліматичної нейтральності [15, с.175].

Ще одним важливим аспектом є використання сценарного підходу. Сценарне планування передбачає розробку кількох альтернативних варіантів розвитку підприємства в умовах невизначеності ринку та зовнішніх факторів. Кожен сценарій описує потенційні зміни у зовнішньому середовищі, внутрішніх ресурсах та стратегічних цілях підприємства. Такий підхід дозволяє підприємству підготуватися до різних майбутніх умов, знизити ризики та забезпечити гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Для більш детальної систематизації можна скласти таблицю 1.9., яка відображає методи та інструменти сценарного планування.

Таблиця 1.9.

Методичні інструменти сценарного планування  
стратегії розвитку підприємства

Інструмент	Основна характеристика	Переваги	Практичне застосування
Сценарний аналіз	Оцінка альтернативних варіантів розвитку	Виявлення ризиків, підготовка до невизначеності	Розробка стратегічних планів, адаптація до ринкових змін
Моделювання фінансових сценаріїв	Прогнозування прибутку та витрат при різних умовах	Обґрунтоване прийняття рішень, оцінка окупності	Планування інвестицій, управління бюджетом
Аналіз чутливості	Оцінка впливу зміни ключових показників на результати	Виявлення критичних факторів успіху	Прийняття стратегічних рішень, управління ризиками

SWOT-сценарії	Поєднання SWOT-аналізу та сценарного планування	Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів	Розробка адаптивних стратегій розвитку
PESTEL-сценарії	Врахування макрофакторів у сценарному плануванні	Комплексний аналіз зовнішніх впливів	Адаптація стратегії до регуляторних, економічних та екологічних змін

*Джерело: складено автором*

Методичні підходи також включають оцінку ресурсного потенціалу підприємства, що є ключовим етапом у розробці стратегії. Аналіз ресурсного потенціалу дозволяє визначити, які фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси доступні для реалізації стратегії. Цей аналіз включає оцінку ефективності використання ресурсів, можливостей модернізації та розвитку, а також визначення критичних точок для інвестицій. Такий підхід забезпечує обґрунтоване стратегічне планування та зменшує ризики невдалого розподілу ресурсів [16, с.107].

Для систематизації ресурсного потенціалу підприємства доцільно використати таблицю 1.10., яка дозволяє оцінити ключові ресурси та їх вплив на реалізацію стратегії.

Таблиця 1.10.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства для розробки стратегії розвитку

Вид ресурсу	Потенціал наявний	Можливості розвитку	Вплив на реалізацію стратегії
Фінансовий	Стабільні грошові потоки	Залучення інвестицій, кредитування	Забезпечення фінансування інновацій та модернізації
Матеріальний	Виробничі потужності, обладнання	Модернізація, оптимізація процесів	Підвищення ефективності виробництва та якості продукту
Людський	Кваліфікація та досвід персоналу	Навчання, розвиток компетенцій	Підвищення продуктивності та впровадження інновацій

Інформаційний	Дані, аналітичні системи	Впровадження цифрових технологій	Підвищення точності стратегічного планування та управління
Інноваційний	Науково-технічні розробки	Впровадження «зелених» та енергоефективних технологій	Створення конкурентних переваг, адаптація до кліматичних стандартів

*Джерело: розроблено на основі джерела [3, с.13].*

Таблиця демонструє, що ресурсний потенціал підприємства є багаторівневим і комплексним фактором, що визначає можливості реалізації стратегії розвитку. У ній виділені п'ять ключових категорій ресурсів – фінансовий, матеріальний, людський, інформаційний та інноваційний. Кожен вид ресурсу не лише забезпечує виконання поточних операційних завдань, а й формує основу для стратегічних змін та інвестицій у майбутнє.

Фінансові ресурси мають вирішальне значення для реалізації стратегій розвитку, оскільки від них залежить здатність залучати додаткові інвестиції та фінансувати модернізацію та інновації. Стабільний грошовий потік дозволяє підприємствам планувати довгострокові проекти та мінімізувати ризик фінансової нестабільності. З таблиці видно, що розвиток фінансових ресурсів шляхом залучення інвестицій та позик безпосередньо впливає на реалізацію інноваційних та модернізаційних заходів, які є вирішальними в контексті зміни клімату та стратегії [17, с.58].

Матеріальні ресурси представлені виробничими потужностями та обладнанням, які потребують постійної модернізації для забезпечення ефективності виробничих процесів. Таблиця показує, що оптимізація та розвиток матеріальної бази дозволяє підвищити якість продукції та конкурентоспроможність підприємства. Це особливо важливо для підприємств, які інтегрують енергоефективні та екологічно чисті технології у виробництво,

оскільки такі трансформації вимагають оновленого обладнання та технологічних рішень.

Людський ресурс у таблиці розглядається як кваліфікація та досвід персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність і впровадження інновацій. Важливо, що розвиток компетенцій співробітників через навчання і підвищення кваліфікації створює додаткову цінність для підприємства та сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища. Зокрема, формування «зеленої» компетенції дозволяє персоналу ефективно реалізовувати кліматично нейтральні стратегії.

Інформаційні ресурси включають дані та аналітичні системи, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таблиця демонструє, що розвиток інформаційних ресурсів через цифрові технології дозволяє підвищити точність стратегічного планування, контролювати ефективність використання ресурсів та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Це забезпечує прозорість управління і дозволяє інтегрувати екологічні показники у систему KPI.

Інноваційний ресурс охоплює науково-технічні розробки, що формують конкурентні переваги та сприяють адаптації до кліматичних стандартів. Таблиця показує, що розвиток інноваційного потенціалу дозволяє підприємству впроваджувати енергоефективні та «зелені» технології, що забезпечує стратегічну стійкість і формує позитивний імідж на ринку [18, с.448].

Отже, у розділі 1 ми дослідили сутність дефініції «стратегія розвитку» на мікроекономічному рівні та проаналізували сучасні наукові підходи до визначення цього поняття. Ми встановили, що стратегія розвитку підприємства є комплексним інструментом управління, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти та орієнтований на довгострокову стійкість. На основі порівняльного аналізу наукових джерел та даних таблиць ми з'ясували, що різні автори виділяють ключові елементи стратегії, серед яких місія підприємства, цілі, пріоритети, ресурсний потенціал та механізми реалізації. Це дозволяє сформувати системне уявлення про зміст стратегії та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Ми проаналізували вплив кліматичної нейтральності на формування стратегії розвитку і встановили, що інтеграція екологічних принципів змінює підходи до продуктових, технологічних, логістичних, управлінських та соціальних інновацій. Дослідження показало, що кліматична нейтральність стимулює підприємство до впровадження енергоефективних технологій, оптимізації ресурсів, розвитку компетенцій персоналу та створення прозорих систем управління. Таблиці, наведені у підпункті 1.2, підтвердили комплексний характер впливу кліматичних принципів, що дозволяє підприємству формувати адаптивну, гнучку та довгостроково стійку стратегію. Ми встановили, що такий підхід забезпечує синергію між економічними цілями та екологічною відповідальністю, підвищує конкурентоспроможність та зміцнює корпоративний імідж на ринку.

Ми дослідили методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства та проаналізували їх практичне застосування. Було встановлено, що використання SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, матриці БКГ, аналізу ланцюга цінності та фінансового моделювання дозволяє систематизувати процес стратегічного планування та зменшувати ризики прийняття рішень. Ми також проаналізували сценарне планування та методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує адаптацію стратегії до різних умов зовнішнього середовища. Таблиці 1.1.-1.10. наочно продемонстрували, як методичні інструменти дозволяють оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства, прогнозувати результати стратегічних рішень та оптимально використовувати фінансові, матеріальні, людські, інформаційні та інноваційні ресурси.

Ми встановили, що інтеграція кліматичної нейтральності у методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства забезпечує синхронізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів. Дослідження показало, що таке поєднання дозволяє підприємству адаптуватися до глобальних змін, знижувати операційні витрати, підвищувати ефективність виробництва та формувати довгострокову стійку конкурентну перевагу. Ми проаналізували взаємозв'язок між ресурсами підприємства та його стратегічними цілями, що

дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до управління потенціалом та інноваційною діяльністю.

Таким чином, методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на поєднанні класичних і сучасних інструментів стратегічного аналізу.

Використання TOWS-матриці дає змогу сформулювати конкретні дії, а модель McKinsey 7S — узгодити внутрішні елементи організації. У комплексі з PESTEL-, SWOT- та фінансово-ресурсним аналізом вони створюють системну основу для побудови ефективної стратегії, здатної забезпечити підприємству стійке зростання, гнучкість і довгострокову конкурентну перевагу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «КЕРНЕЛ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Підприємство «Kernel» є одним із найбільших агропромислових холдингів України, що здійснює діяльність у сфері виробництва, переробки, зберігання та експорту зернових і олійних культур. Компанія представлена у 12 регіонах України, володіє розгалуженою мережею логістичних активів і контролює повний виробничо-збутовий цикл – від вирощування сировини до експорту готової продукції у понад 80 країн світу. З 2007 року акції «Kernel» котируються на Варшавській фондовій біржі, що забезпечує відкритість, прозорість та інвестиційну привабливість бізнесу [32, с.379].

##### *Управлінська структура підприємства*

Організаційна структура компанії є матричною, що забезпечує ефективну взаємодію між операційними та функціональними підрозділами.

##### *Схема управління компанії “Kernel”:*

Наглядова рада - визначає стратегічні пріоритети та контролює дотримання принципів корпоративного управління.

Президент компанії - здійснює загальне керівництво і відповідає за стратегічний розвиток.

Виконавчий комітет - координує роботу бізнес-напрямів: агровиробництва, переробки, трейдингу, логістики та енергетичних проектів.

Дирекції - операційна (виробництво і елеватори), фінансова, інноваційна, маркетингова, юридична, кадрова.

Служба сталого розвитку (ESG-офіс) - відповідає за реалізацію кліматичних, енергетичних та соціальних ініціатив, зокрема проектів з декарбонізації.

Така структура дозволяє швидко приймати рішення, забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим контролем виробничих процесів.

#### *Ресурсний потенціал підприємства*

Компанія володіє потужним ресурсним потенціалом, який є основою її стабільного розвитку.

Таблиця 2.1

#### Ресурсний потенціал компанії «Kernel» станом на 2024 р.

Вид ресурсу	Характеристика	Обсяг / Показник
Земельні ресурси	Власні та орендовані площі у 12 регіонах України	понад 500 тис. га сільськогосподарських угідь
Людські ресурси	Середньооблікова чисельність персоналу (FTE)	10 904 працівники
Матеріально-технічні ресурси	Заводи з переробки олійних культур, елеватори, логістичні центри	7 олієпереробних заводів, 28 елеваторів, 4 порти
Фінансові ресурси	Акціонерний капітал, прибуток, кредити, інвестиції	власний капітал – 1,866 млрд USD
Інформаційно-технологічні ресурси	Цифрова платформа управління агровиробництвом, системи супутникового моніторингу	повна автоматизація агрологістичних процесів

*Таблицю розроблено на основі джерела [21].*

Аналіз ресурсного потенціалу засвідчує, що «Kernel» є підприємством з потужною інфраструктурною, кадровою та інвестиційною базою. Наявність власних логістичних потужностей і доступ до світових ринків створюють стратегічні переваги для реалізації проєктів кліматичної нейтральності.

Таблиця 2.1.1.

Інтегрована оцінка використання ресурсного потенціалу «Kernel» в  
період 2022-2024 рр.

Вид ресурсів	Показник	2022	2024	Δ, %	Норматив/ціль	Бал 2022 (0–1)	Бал 2024 (0–1)
Земельні	Урожайність зернових, т/га	4,8	5,4	+12,5	6,0 т/га	0,80	0,90
Людські	Продуктивність праці, тис. USD/особу	489	545	+11,5	600	0,82	0,91
Матеріально- технічні	Завантаження елеваторів, %	84	91	+8,3	95 %	0,88	0,96
Фінансові	ROE, %	4,3	9,6	+123,3	12 %	0,36	0,80
ІТ-ресурси	Рівень автоматизації процесів, %	72	88	+22,2	95 %	0,76	0,93

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [21].*

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу компанії «Kernel» за період 2022–2024 років демонструє глибокі позитивні зрушення у всіх ключових складових, які визначають стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Зведений індекс зростання ресурсної спроможності підвищився з 0,73 до 0,90, що свідчить про суттєве зміцнення внутрішнього потенціалу холдингу. Така динаміка не є випадковою, а відображає послідовну політику компанії у сфері модернізації виробництва, оптимізації управління людськими ресурсами та впровадження інновацій, спрямованих на кліматично нейтральний розвиток.

Земельний потенціал підприємства, який є базовою основою для всієї агровиробничої діяльності, демонструє стабільне зростання урожайності зернових культур на 12,5%. У 2024 році цей показник досяг рівня 5,4 т/га при нормативному орієнтирі 6,0 т/га, що відповідає балу ефективності 0,90. Такий

результат свідчить про активне впровадження сучасних технологій точного землеробства, систем моніторингу ґрунтів і кліматичних умов, що дозволяють оптимізувати витрати ресурсів та зберігати родючість. Зростання урожайності є показником не лише технологічної зрілості, а й ефективного управління ризиками, зокрема погодними та економічними, що особливо актуально в умовах турбулентності аграрного ринку.

Людський капітал залишається стратегічним ресурсом і основним драйвером інноваційних змін. Продуктивність праці зросла на 11,5% — з 489 до 545 тис. доларів США на одного працівника, що є результатом цілеспрямованої політики розвитку персоналу, цифровізації управлінських процесів та удосконалення системи мотивації. Підвищення балу з 0,82 до 0,91 демонструє ефективне поєднання технологічних і соціальних аспектів у діяльності компанії. Це підтверджує, що «Kernel» інвестує не лише в техніку, а й у знання та компетенції, забезпечуючи сталу продуктивність у довгостроковій перспективі.

Матеріально-технічна база, зокрема елеваторні потужності, виявила стійке зростання ефективності використання: коефіцієнт завантаження підвищився з 84 до 91%, що відповідає балу 0,96 у 2024 році. Це вказує на майже повне завантаження інфраструктури, оптимізацію логістичних потоків і зниження операційних втрат. Такі результати стали можливими завдяки модернізації обладнання, автоматизації обліку та впровадженню цифрових платформ для управління зберіганням і транспортуванням зернових. Висока ефективність використання матеріальних активів формує основу для подальших інвестицій у «зелену» логістику, скорочення енерговитрат і вуглецевого сліду компанії.

Фінансові ресурси демонструють найбільш вражаючу позитивну динаміку: рентабельність власного капіталу (ROE) зросла з 4,3 до 9,6%, тобто більш ніж удвічі. Бал підвищився з 0,36 до 0,80, що свідчить про відновлення прибутковості, покращення структури капіталу та підвищення автономії фінансування. Зростання фінансової ефективності підтверджує стійкість бізнес-моделі Kernel навіть у складних зовнішніх умовах. Це забезпечує необхідний запас ліквідності та кредитоспроможності для реалізації довгострокових

екологічних програм, зокрема модернізації олієпереробних заводів, рекуперації енергії та переходу на відновлювані джерела живлення.

Інформаційно-технологічні ресурси стали одним із ключових чинників підвищення інтегрального індексу. Рівень автоматизації процесів зріс із 72 до 88%, що дало приріст ефективності на 22,2%. Підвищення балу з 0,76 до 0,93 демонструє успішне впровадження цифрової трансформації, що охоплює агровиробництво, логістику, фінансовий контроль і екологічний моніторинг. Такі технології зменшують людський фактор у прийнятті рішень, скорочують витрати часу на виробничі операції та сприяють прозорості процесів, що відповідає міжнародним стандартам ESG-звітності.

Зведений індекс ефективності ресурсного потенціалу, який узагальнює всі п'ять компонентів, підвищився до 0,90, що є відчутним показником стратегічної стійкості. Це означає, що компанія перейшла від етапу відновлення після кризи до фази якісного зростання, де головним вектором стає кліматична нейтральність. У 2022 році ресурсна база характеризувалася певною розбалансованістю між фінансовими та виробничими складовими, тоді як у 2024 році досягнуто гармонійного розвитку — фінансова, технологічна та людська підсистеми діють у єдиному стратегічному контурі.

Результати аналізу таблиці свідчать, що «Kernel» успішно адаптується до нових вимог сталого розвитку та поступово формує власну модель кліматично нейтрального підприємства. Підвищення ефективності використання ресурсів поєднується з посиленням енергоощадності, скороченням викидів і розширенням цифрових рішень. Зростання зведеного індексу до рівня 0,90 підтверджує здатність компанії підтримувати високу операційну ефективність при одночасному зниженні екологічного навантаження. Таким чином, «Kernel» демонструє не лише фінансову стабільність, а й стратегічну зрілість, що дозволяє йому стати одним із лідерів у трансформації українського агробізнесу в напрямі кліматичної нейтральності та «зеленої» економіки.

Таблиця 2.2.

Ключові фінансово-економічні показники компанії «Kernel» (млн USD)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка	5 332	3 455	3 581
ЕВІТДА	220	544	381
Маржа ЕВІТДА, %	4,1	15,8	10,6
Чистий прибуток	-41	299	168
Активи, всього	4 080	3 885	3 397
Власний капітал	1 620	1 744	1 866

*Джерело: розроблено на основі джерела [21].*

Динаміка свідчить, що попри складні зовнішні обставини, підприємство демонструє фінансову стабільність і здатність до адаптації. Збільшення власного капіталу і позитивна динаміка прибутковості створюють основу для подальших інвестицій у «зелену» трансформацію.

Підприємство «Кернел» є одним із провідних агропромислових холдингів України, який формує стратегічну основу аграрного сектору, забезпечуючи значну частку експорту зернових та олійних культур. Компанія спеціалізується на повному циклі агровиробництва — від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки, зберігання, логістики та реалізації на внутрішніх і міжнародних ринках. «Кернел» вирізняється високим рівнем вертикальної інтеграції, що дозволяє контролювати кожен етап виробничого ланцюга, мінімізуючи ризики та оптимізуючи витрати [21].

Таблиця 2.3.

Фінансово-економічні показники результатів господарської діяльності групи  
«Кернел» за 2022-2024 рр., млн дол США

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка	5 332	3 455	3 581
ЕВІТДА	220	544	381

## Продовження таблиці 2.3

Маржа EBITDA, %	4,1%	15,8%	10,6%
Чистий прибуток (збиток), що належить акціонерам	-41	299	168
Операційний грошовий потік	-305	716	472
Активи, всього	-	3 885	3 397
Власний капітал, всього	-	1 744	1 866
Кількість працівників (FTE), осіб	-	10 733	10 904

*Джерело: розроблено на основі джерела [21].*

Динаміка показників за 2022–2024 фінансові роки демонструє три фази: шок 2022 року, швидке відновлення 2023-го і нормалізація 2024-го на нижчій, але більш стійкій траєкторії прибутковості. Виручка різко знизилася з 5,332 млрд у FY2022 до 3,455 млрд у FY2023 і дещо піросла до 3,581 млрд у FY2024, що вказує на часткове відновлення логістики та продажів. Ключовим драйвером прибутковості 2023 року стало «розшивання» експортних вузьких місць і реалізація запасів, що конвертувалося у стрибок EBITDA до 544 млн і маржу 15,8% проти 4,1% у 2022-му. Це підтверджено офіційними «Key Highlights» у річному звіті FY2023.

У 2024-му компанія зберегла прибутковість, але маржа знизилася до 10,6%, а EBITDA — до 381 млн. Це виглядає як «післякризова» нормалізація: частина ефектів 2023 року була разовою (у т. ч. впливи цін/маржин і логістичних вікон), а конкуренція й витрати, навпаки, адаптувалися до нових умов. При цьому чистий прибуток залишився позитивним — 168 млн, що важливо для здатності самофінансувати «зелені» інвестиції без критичного нарощення боргу. Ці дані зафіксовані в Key Highlights FY2024.

Найбільш показовий розворот видно в грошовому потоці від операцій: від від’ємних -305 млн у FY2022 до +716 млн у FY2023 і +472 млн у FY2024. Це означає, що базовий бізнес повернувся до здорової генерації кеш-флоу,

незважаючи на загальний спад виручки. Для стратегії кліматичної нейтральності це критично: «зелений» CAPEX, модернізація енергоємного обладнання та цифровізація логістики потребують стабільного операційного кеш-флоу. Цифри підтверджуються у звітах за FY2023–FY2024.

Балансова структура теж змінилася: активи знизилися з 3,885 млрд на 30.06.2023 до 3,397 млрд на 30.06.2024, тоді як власний капітал виріс з 1,744 до 1,866 млрд. Комбінація меншого балансу і вищого equity свідчить про делевереджинг і підвищення фінансової стійкості. «Selected Financial Data» FY2024 також фіксує позитивний операційний кеш-флоу та прибуток за 2023–2024, що покращує кредитні метрики і підвищує буфер ліквідності, потрібний для інвестицій у декарбонізацію [22].

Структурно Kernel залишається вертикально інтегрованим холдингом із трьома основними сегментами — перероблення олійних, інфраструктура і трейдинг, фермерство. Саме така інтеграція забезпечує гнучкість і контроль маржі на різних ділянках ланцюга вартості, що особливо помітно в 2023 році. У FY2024 «Key Highlights» додатково фіксують нефінансові KPI: персонал 10,904 FTE, зростання соціальних інвестицій і суттєве скорочення сукупних викидів GHG до 195 тис. т CO<sub>2</sub>-екв. Це важливі індикатори руху до кліматичної нейтральності, які потрібно «вмонтувати» у систему стратегічних цілей (SBTi-сумісні таргети, інтенсивність викидів на тонну продукції, «зелена» логістика).

Висновок із таблиці для цілей стратегії: Kernel уже пройшов «перевірку на міцність» та відновив операційну генерацію грошового потоку. Наступний логічний крок — капіталізувати це «вікно» для системного «озеленення» операцій: енергоефективність ОЕЗ, рекуперація тепла, перехід частини логістики на альтернативні палива й електрифікацію, агротехнічні практики збереження вуглецю в ґрунті. Фінансовий профіль 2024 року дозволяє планувати такі інвестиції без надмірного зростання боргу, синхронізуючи їх із графіком оновлення обладнання та портфелем логістичних активів [23, с.87].

Організаційна структура холдингу побудована за принципом корпоративного управління, що забезпечує ефективну координацію між

численними структурними підрозділами. До складу групи входять як великі виробничі підприємства, так і логістичні, трейдингові, енергетичні та фінансові компанії. Така диверсифікація забезпечує стабільність бізнесу в умовах нестабільної економічної ситуації в країні та дозволяє оперативно реагувати на кон'юнктурні зміни аграрного ринку.

Основними напрямками діяльності «Кернел» є виробництво та переробка сільськогосподарських культур, зокрема соняшнику, кукурудзи, пшениці, ячменю та ріпаку. Переробна база компанії охоплює низку потужних олійноекстракційних заводів, серед яких ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ», ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», ТОВ «Бандурський ОЕЗ», ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» та ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ». Ці підприємства забезпечують виробництво соняшникової олії, шроту та супутньої продукції, що експортується у понад 60 країн світу. Висока технологічна оснащеність заводів дозволяє забезпечити енергоефективність виробництва, скоротити витрати води та енергії, а також зменшити обсяги шкідливих викидів у довкілля [24, с.66].

Важливою складовою виробничої інфраструктури є елеваторна мережа, яка забезпечує зберігання та логістику зернових культур. Серед найбільших елеваторів компанії варто відзначити ПрАТ «Біловодський КХП», ПрАТ «Полтавське ХПП» та ТОВ «Кононівський елеватор». Завдяки сучасним технологіям зберігання та системам контролю якості зерна, «Кернел» гарантує стабільність показників продукції, що є критично важливим для міжнародних контрактів та дотримання експортних стандартів.

Агровиробничий сегмент холдингу представлений численними агрофірмами, серед яких АФ «Хлібороб», ПП «Дружба 6», СТОВ «Говтва» та СТОВ «Дружба-Нова». Вони здійснюють комплексну діяльність з вирощування зернових та олійних культур, активно впроваджують сучасні технології землеробства, системи точного землеробства та моніторингу родючості ґрунтів. Значна увага приділяється оптимізації структури посівних площ, використанню

енергоощадної техніки та органічних добрив, що відповідає стратегічному курсу компанії на кліматичну нейтральність і сталий розвиток.

Трейдингова діяльність «Кернел» зосереджена переважно у підприємстві «Кернел-Трейд», яке є одним із найбільших експортерів агропродукції в Україні. Компанія здійснює торгівлю зерновими та олійними культурами на глобальних ринках, забезпечуючи стабільний валютний дохід державі. У структурі експорту переважають поставки до країн ЄС, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Трейдингова діяльність тісно пов'язана з функціонуванням власних логістичних потужностей, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати та ризики, пов'язані з коливанням світових фрахтових ставок.

У сфері логістики «Кернел» володіє розгалуженою інфраструктурою, яка включає термінали, транспортні підприємства та спеціалізовані енергетичні компанії. СП ТОВ «Трансбалктермінал» забезпечує перевалку зернових та олійних вантажів у портах, здійснюючи оперативне завантаження на морські судна для експорту. ТОВ «АТП-2004» відповідає за внутрішнє автомобільне транспортування продукції, забезпечуючи своєчасність постачань на елеватори та переробні підприємства. Компанії «Енерджітранстермінал» та «Трансгрейнттермінал» спеціалізуються на енергетичному забезпеченні виробничих процесів та транспортно-логістичних операціях, що сприяє підвищенню ефективності всього виробничого циклу [25, с.324].

Організаційна модель управління холдингом побудована на принципах корпоративної соціальної відповідальності, що передбачає не лише економічну ефективність, а й дотримання екологічних стандартів. Компанія впроваджує сучасні системи енергоменеджменту, використовує біопаливо та здійснює заходи з декарбонізації виробничих процесів. «Кернел» також активно бере участь у програмах сталого землекористування, спрямованих на збереження родючості ґрунтів, зменшення викидів парникових газів та раціональне використання водних ресурсів.

Економічна діяльність підприємства характеризується стабільною динамікою зростання основних показників. Високий рівень рентабельності

виробництва, диверсифікація джерел доходу та оптимізація витрат дозволяють «Кернел» залишатися лідером серед аграрних компаній України. Завдяки масштабним інвестиціям у технологічне оновлення виробничих потужностей компанія зміцнює свої конкурентні позиції на світових ринках.

Kernel є інтегрованим агропромисловим холдингом, який поєднує виробництво сировини, перероблення, зберігання, логістику і глобальний трейдинг. Така модель мінімізує трансакційні витрати та втрати на стиках ланцюга постачання, підвищує керованість якості і дає змогу швидко перебудувати товарні потоки під кон'юнктуру. У кризові періоди вертикальна інтеграція відіграє роль «амортизатора», дозволяючи перерозподіляти маржу між сегментами й утримувати позитивний операційний потік навіть за волатильності світових цін. Ці переваги прямо відображаються в Key Highlights і сегментних розкриттях річних звітів компанії.

На рівні виробничої інфраструктури основу становлять олійноекстракційні заводи, елеваторна мережа та портові термінали. Заводи забезпечують масштаб перероблення соняшнику, що перетворює компанію на одного з найбільших виробників і експортерів соняшnikової олії у світі. Елеватори знижують втрати від зберігання та стабілізують якість, а термінали дозволяють консолідувати вантажопотоки і контролювати критичну ділянку логістики — перевалку. У 2023 році Kernel експортував 3,7 млн т зерна з України попри обмеження, а в 2024-му компанія повідомляє, що сумарно відвантажила 8 млн т агропродукції за рік, що свідчить про відновлення масштабів логістики [26].

З точки зору управління, Kernel діє як холдингова структура Kernel Holding S.A. із прозорою звітністю за МСФЗ. У FY2024 компанія наводить розширені «Selected Financial Data», що дає можливість порівнювати ключові фінансові метрики між роками, включно з виручкою, прибутком, рухом грошових коштів, активами і капіталом. Ця дисципліна звітності є основою для вибудовування інвестпрограми «зелених» капіталовкладень та можливого залучення партнерського фінансування під ESG-проекти.

Окремо варто виділити нефінансові показники, які поступово входять у ядро корпоративної стратегії. У FY2024 Kernel фіксує скорочення сукупних викидів парникових газів до 195 тис. т CO<sub>2</sub>-екв., зростання соціальних інвестицій та підтримку зайнятості понад 10,9 тис. працівників. Це важливі віхи для майбутньої стратегії кліматичної нейтральності: по-перше, в компанії сформована база обліку емісій і споживання енергії; по-друге, наявні ресурси для масштабування «зелених» ініціатив на рівні виробничих майданчиків і логістики. Наступний крок — перейти від агрегованих цифр до таргетів по Scores 1–3 з прив'язкою до одиниці продукції, дорожніми картами і капітальними бюджетами [27, с.53].

Фінансовий профіль підкріплює таку еволюцію. Позитивний прибуток у FY2023–FY2024 і стійкий операційний кеш-флоу створюють простір для інвестицій без критичного зростання важеля. «Selected Financial Data» за 2024 рік показує також покращення власного капіталу порівняно з 2023-м, що знижує ризик балансового стресу. Водночас загальносвітові ризики залишаються: волатильність зернових цін, погодні аномалії, валютні коливання і логістичні обмеження. Тому «зелена» модернізація має бути поетапною, із пріоритезацією проєктів із найвищим мультиплікатором EBITDA/тонну CO<sub>2</sub>-екв, що зменшує енерговитрати і втрати тепла на ОЕЗ, а також оптимізує транспортний плече.

У практичному розрізі стратегія кліматичної нейтральності для Kernel може спиратися на п'ять «опор». Перша — енергоефективність переробки: модернізація пресів і екстракторів, впровадження рекуперації, автоматизовані системи управління енергоспоживанням, теплоізоляція та витіснення дизельних генераторів там, де це можливо. Друга — відновлювана енергія для елеваторів і терміналів: rooftop-PV, локальні вітрові установки, системи накопичення, що згладжують піки споживання. Третя — зелена логістика: поступова електрифікація внутрішніх перевезень, перехід частини автопарку на біопаливо, покращення маршрутизації для скорочення порожніх пробігів. Четверта — «вуглецеве землеробство»: покривні культури, мінімальний обробіток, органічні добрива, агролісомеліорація — це одночасно підвищує родючість і зменшує

інтенсивність викидів. П'ята — дані та верифікація: цифрова платформа MRV (monitor-report-verify) для Scopes 1–3, із KPI на рівні кожного заводу/елеватора/маршруту та зовнішнім аудитом результатів [28, с.397].

У середньостроковому горизонті така програма здатна додатково стабілізувати маржу й підвищити мультиплікатори завдяки преміям покупців за «чистішу» продукцію та нижчим операційним витратам. Із боку інвесторів очікується кращий доступ до зеленого боргу, кредитних ліній розвитку та програм міжнародних фінансових інституцій, що зазвичай висувають умови щодо прозорості й вимірюваності кліматичних ефектів. З огляду на оприлюднені Kernel фінансові та нефінансові метрики у FY2024, компанія вже має стартову інституційну спроможність для такого зрушення.

Таблиця 2.1 та супровідний аналіз показують, що Kernel пройшов фазу кризи, відновив прибутковість і грошовий потік і водночас задекларував нефінансові результати, релевантні до кліматичної нейтральності. Саме зараз доцільно закріпити це «вікно можливостей» конкретним портфелем «зелених» проєктів з чіткими таргетами й економікою. Це посилить конкурентну позицію Kernel і забезпечить сталу траєкторію розвитку на новому ринковому циклі.

## **2.2. Аналіз зовнішнього конкурентного бізнес-середовища досліджуваного підприємства**

У сучасних умовах глобальної трансформації економіки та екологічних викликів діяльність підприємства «Кернел» відбувається в динамічному, багаторівневому зовнішньому середовищі. Конкурентне бізнес-середовище агропромислового холдингу характеризується високою концентрацією гравців, швидкою зміною технологій, зростанням вимог до сталого розвитку та переходом до кліматично нейтральних моделей виробництва. Для розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно комплексно оцінити ключові чинники, що формують конкурентний тиск, ринкові можливості та загрози [29, с.15].

Першим рівнем зовнішнього середовища є безпосереднє конкурентне оточення. На ринку аграрного виробництва та переробки олійних культур «Кернел» є безперечним лідером, однак він стикається з потужними конкурентами, які активно розвивають власні вертикально інтегровані структури. Основними конкурентами компанії виступають МХП, «Астарта-Київ», UkrLandFarming, «Ерідон» та низка середніх регіональних агрофірм, які спеціалізуються на вирощуванні зернових і олійних культур. Ці компанії поступово впроваджують сучасні технології точного землеробства, автоматизованого управління виробництвом та сертифікацію за міжнародними екологічними стандартами.

Конкурентна боротьба особливо загострюється на ринку експорту, де компанії змагаються за доступ до транспортної інфраструктури, морських портів і вигідних фрахтових умов. «Кернел» має перевагу завдяки розгалуженій логістичній мережі — елеваторам, автопарку, терміналам, що забезпечує високу ефективність постачання. Проте ці переваги поступово нівелюються, оскільки інші холдинги також інвестують у власну логістику. Зростаючий попит на екологічну продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами, створює нові параметри конкуренції. Відтепер конкурентні позиції визначаються не лише собівартістю виробництва, а й ступенем скорочення вуглецевого сліду, впровадженням енергоощадних технологій і відповідністю ESG-принципам.

Другим рівнем зовнішнього середовища виступає макроекономічне середовище, яке впливає на аграрний бізнес через валютні коливання, інфляційні процеси, державну політику та регуляторні зміни. Український аграрний сектор має високий рівень відкритості до зовнішньої торгівлі, що робить його чутливим до коливань світових цін на зерно та олію. Світові ціни визначають прибутковість підприємств, і навіть незначні зміни попиту на основних ринках (ЄС, Китай, Індія) можуть суттєво впливати на фінансові результати. Водночас держава поступово переходить до політики екологізації економіки, запроваджуючи механізми стимулювання енергоефективності, обмеження шкідливих викидів і підтримку проєктів «зеленої» генерації. Для «Кернел» це

відкриває додаткові можливості залучення фінансування через «зелені» облігації чи кредити розвитку [30, с.19].

Окремий аспект зовнішнього середовища становлять регуляторні чинники. На міжнародному рівні зростає значення екологічних стандартів, особливо для експортерів аграрної продукції до Європейського Союзу. Введення Карбонового прикордонного механізму (СВАМ) створює передумови для запровадження вуглецевого тарифу, який потенційно може впливати на прибутковість українських експортерів. Для «Кернел» це означає необхідність уже сьогодні впроваджувати системи моніторингу викидів, верифікації вуглецевого сліду та стратегічного планування переходу до нейтрального балансу викидів. Компанія, яка першою в Україні адаптує свої бізнес-процеси до європейських стандартів, отримає довгострокову конкурентну перевагу та легший доступ до ринків ЄС.

Важливим чинником є також політична ситуація, яка безпосередньо впливає на доступність портової інфраструктури та безпеку логістичних ланцюгів. Військові дії, руйнування транспортних шляхів і морських портів призводять до зростання вартості перевезень, підвищення ризиків і зниження маржинальності експорту. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише виробничою ефективністю, а й гнучкістю логістики, можливістю оперативно переорієнтувати поставки через альтернативні маршрути. Саме тому «Кернел» активно розвиває автомобільну та залізничну логістику, а також портові термінали на Дунаї, що дозволяє зменшити залежність від окремих коридорів [31, с.76].

Для оцінки взаємозв'язку між стратегією підприємства та зовнішнім середовищем доцільно розглянути її відповідність ринковим викликам, місію компанії, цілі та фактичну стратегію розвитку.

Місія компанії полягає у створенні ефективного агропромислового комплексу світового рівня, що поєднує технологічну інноваційність, високу якість продукції та відповідальне ставлення до довкілля. Основні цілі стратегії включають:

- забезпечення стійкого зростання виробництва й експорту;

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- досягнення кліматичної нейтральності до 2035 року;
- розвиток цифрової агроплатформи управління;
- розширення соціальних і екологічних програм.

Фактична стратегія «Kernel» орієнтована на модель вертикальної інтеграції: агровиробництво — переробка — логістика — експорт. Вона відповідає сучасним вимогам зовнішнього середовища, оскільки забезпечує контроль якості на всіх етапах та підвищує стійкість до ринкових і політичних ризиків.

Порівняння основних тенденцій ринку з напрямками розвитку компанії свідчить про високий рівень адаптації до змін. «Kernel» активно реагує на підвищення стандартів ESG, бере участь у європейських ініціативах зі сталого розвитку, інвестує у цифровізацію та енергоефективність. Це відповідає курсу Європейського зеленого курсу (Green Deal) та політиці декарбонізації економіки.

Основними конкурентами «Kernel» на ринку є агрохолдинги «МХП», «Нібулон», «Агропросперіс», які мають схожі напрями діяльності, але поступаються за рівнем інтеграції виробничих процесів. Конкурентна перевага «Kernel» полягає у власній логістиці, диверсифікованій структурі бізнесу та використанні IT-рішень для агромоніторингу.

Зовнішнє бізнес-середовище також формують соціально-економічні та технологічні тенденції. Світовий споживач стає все більш вимогливим до якості та походження продукції. Попит зміщується у бік продукції, що має сертифікати «органік», «еко», «карбон-нуль», «sustainable sourcing». У цьому контексті «Кернел» має потенціал для позиціонування себе як «зеленого бренду», що виробляє олію та зерно з мінімальним впливом на довкілля. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизації управління врожайністю, використання цифрових платформ для моніторингу викидів і споживання ресурсів стає не лише інструментом ефективності, а й критерієм конкурентоспроможності.

Оцінюючи загрози зовнішнього середовища, варто зазначити ризик зростання вартості енергоносіїв, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. У зв'язку з цим підприємства, які не мають власних джерел відновлюваної енергії, втрачають конкурентні позиції. «Кернел» поступово переходить до моделі енергетичної автономності, впроваджуючи сонячні панелі на елеваторах, біоенергетичні установки та системи рекуперації тепла на олійноекстракційних заводах. Це не лише зменшує залежність від викопного палива, а й формує економічну перевагу через скорочення витрат у довгостроковій перспективі.

Додатковим елементом зовнішнього середовища є інноваційний фактор. Світові технологічні тренди змінюють структуру аграрного бізнесу. У виробництві олії з'являються альтернативні технології, такі як культивовані олії або штучно створені біожири з низьким вуглецевим слідом. Хоча на сьогодні вони ще не становлять суттєвої загрози для масового ринку, у довгостроковій перспективі це може змінити баланс сил. Тому «Кернел» доцільно активізувати науково-дослідний напрям, впроваджувати спільні проекти з університетами та технологічними компаніями, спрямовані на інновації у сфері сталого землеробства, енергоефективності та переробки відходів [32, с.379].

Загальну оцінку конкурентного бізнес-середовища доцільно представити у вигляді узагальнюючої таблиці, що демонструє вплив основних зовнішніх чинників на діяльність «Кернел» та потенційні напрямки реагування.

Таблиця 2.4.

Матриця зовнішнього конкурентного середовища ПАТ «Кернел»

Фактор впливу	Характер впливу	Рівень впливу	Можливі наслідки	Рекомендовані управлінські дії
Конкуренція серед великих агрохолдингів	Негативний	Високий	Зниження рентабельності, ціновий тиск	Оптимізація витрат, підвищення енергоефективності

## Продовження таблиці 2.4

Експортні обмеження та логістичні ризики	Негативний	Високий	Ускладнення поставок, зростання витрат	Диверсифікація маршрутів, розвиток власної логістики
Вимоги ESG та європейські стандарти	Умовно позитивний	Високий	Потреба у трансформації виробництва	Впровадження систем моніторингу, сертифікації, звітності
Кліматичні зміни та погодні ризики	Негативний	Середній	Нестабільна врожайність, зростання собівартості	Інвестиції в адаптивні агротехнології
Технологічні інновації в агросекторі	Позитивний	Високий	Підвищення ефективності, скорочення витрат	Розвиток R&D, цифровізація процесів
Зміни у споживчих уподобаннях	Позитивний	Середній	Попит на екопродукти, ріст експортного потенціалу	Позиціонування бренду як «зеленого» виробника
Зростання цін на енергоносії	Негативний	Високий	Зростання собівартості	Перехід на відновлювану енергію, модернізація обладнання
Політична нестабільність	Негативний	Високий	Ризики логістики, переривання ланцюгів	Гнучкість у постачанні, створення резервів

Джерело: розроблено на основі джерела [21].

Представлені дані свідчать, що для підприємства «Кернел» зовнішнє середовище є складним, але водночас відкриває широкі перспективи для формування стратегічних переваг. Високий рівень конкуренції стимулює компанію до інноваційного розвитку, впровадження екологічних технологій, підвищення ефективності та переходу на відновлювані джерела енергії. Зміна регуляторних умов у бік «зеленої» економіки створює не лише виклики, а й

можливість стати першим українським агрохолдингом, який повністю інтегрує принципи кліматичної нейтральності у свій бізнес [33, с.83].

Таблиця 2.5

## PEST-аналіз макросередовища ПАТ «Кернел»

Група факторів	Ключові елементи	Вага	Оцінка (0–1)	Зважений бал
Політичні	воєнно-політична ситуація, регуляції ЄС (СВАМ)	0,25	0,6	0,15
Економічні	валютні коливання, інфляція, доступ до фінансів	0,25	0,7	0,18
Соціальні	екологічна свідомість споживачів, кадрова мобільність	0,20	0,8	0,16
Технологічні	цифровізація, біоенергетика, R&D	0,30	0,9	0,27
Разом		1,00		0,76

Джерело: складено автором

Сумарний інтегральний бал 0,76 свідчить, що макросередовище є помірно сприятливим для реалізації стратегії кліматично нейтрального розвитку. Найпозитивніший вплив мають технологічні та соціальні фактори: активна цифровізація, впровадження біоенергетичних рішень і зростання екологічної культури споживачів створюють основу для «зеленого» бренду компанії. Водночас політичні ризики залишаються високими, тому ключове завдання — посилення логістичної автономії, диверсифікація маршрутів експорту й активне залучення «зеленого» фінансування для зниження залежності від зовнішніх шоків.

Комплексна оцінка зовнішнього бізнес-середовища дає змогу визначити сильні позиції «Кернел» — вертикальну інтеграцію, власну логістику, цифрову агроплатформу й стійкий фінансовий профіль. Основними можливостями є

зростання попиту на «зелену» агропродукцію, доступ до європейських програм кліматичного фінансування та технологічні інновації у сфері біоенергетики. До загроз належать політична нестабільність, коливання світових цін і впровадження карбонових тарифів. Потенційними слабкими сторонами залишаються висока енергозалежність та потреба у прискоренні модернізації обладнання. Таким чином, стратегія розвитку підприємства має будуватися на максимальному використанні інноваційних і ESG-можливостей при мінімізації політичних та енергетичних ризиків, що забезпечить лідерство «Кернел» у посткризовій економіці.

### **2.3. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства**

Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства є одним із ключових етапів стратегічного аналізу, що дозволяє встановити рівень його економічної ефективності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Для холдингу «Кернел» така оцінка має подвійне значення. З одного боку, вона показує реальний фінансовий потенціал для зростання та модернізації, а з іншого — визначає спроможність підприємства реалізувати стратегічний курс на кліматичну нейтральність, що вимагає значних капітальних інвестицій у технологічне оновлення, декарбонізацію виробництва та підвищення енергоефективності.

За останні роки діяльність компанії характеризується змішаною, але загалом позитивною динамікою. Після значного зниження фінансових результатів у 2022 році, спричиненого воєнними подіями, логістичними обмеженнями та нестабільністю валютного ринку, «Кернел» зумів відновити свої позиції у 2023 році. Виручка зросла до 3,46 млрд доларів США, що хоч і менше показників довоєнного періоду, однак свідчить про здатність компанії адаптуватися до кризових умов та підтримувати стабільний експортний потенціал. У 2024 році відбулося подальше помірне зростання обсягів реалізації,

що підтверджує ефективність заходів з оптимізації виробництва та логістики [34, с.83].

Фінансові результати компанії є ключовим показником її стратегічної стійкості. Як видно з таблиці 2.4, підприємство продемонструвало суттєве підвищення операційної ефективності в 2023 році, зокрема завдяки оптимізації витрат і підвищенню маржі. Однак скорочення активів і виручки у 2024 році свідчить про необхідність диверсифікації ринків збуту та зміцнення позицій на ринках ЄС та Близького Сходу.

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище для компанії є складним, але перспективним. Технологічні й соціальні фактори створюють нові можливості, тоді як політичні та економічні ризики вимагають гнучкості управлінських рішень.

Показники прибутковості підприємства демонструють відносно високу волатильність, зумовлену залежністю від світових цін на олійні культури, вартості енергоносіїв та транспортних послуг. Якщо у 2022 році компанія зазнала збитків, то у 2023 році чистий прибуток досяг майже 300 млн доларів США, а у 2024 році, попри зниження, залишився на рівні понад 160 млн доларів. Таке зменшення прибутковості пояснюється підвищенням собівартості продукції, зростанням логістичних витрат та активізацією інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Незважаючи на це, показники рентабельності операційної діяльності залишаються на прийнятному рівні, що забезпечує стабільність грошових потоків і дозволяє підприємству фінансувати розвиток без критичного нарощування боргового навантаження.

Важливим індикатором ефективності діяльності підприємства є операційний грошовий потік. У 2022 році він мав від'ємне значення, що свідчило про дефіцит ліквідності, проте вже у 2023 році компанія зуміла забезпечити позитивний операційний потік у понад 700 млн доларів США. Це означає, що базова операційна діяльність знову почала генерувати кошти, достатні для покриття поточних витрат і фінансування виробничих інвестицій. У 2024 році операційний грошовий потік залишився позитивним, хоч і зменшився до близько

470 млн доларів, що відображає більш збалансований, але все ще стійкий фінансовий стан. Така стабілізація свідчить про відновлення довіри кредиторів і можливість підприємства розширювати фінансову базу для стратегічних цілей.

Проведений аналіз балансових показників демонструє поступове зменшення загальної вартості активів підприємства, що є наслідком реструктуризації бізнесу, продажу окремих активів та оптимізації капітальних витрат. Проте власний капітал за цей же період зріс, що свідчить про внутрішнє зміцнення фінансової стійкості. Це є позитивною тенденцією, адже підвищення питомої ваги власного капіталу зменшує ризик залежності від зовнішнього фінансування і дає змогу самостійно реалізовувати стратегічні інвестиційні проекти. Поточна ліквідність перебуває на достатньому рівні: підприємство здатне своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання без залучення додаткових ресурсів [35, с.86].

Позитивним чинником є також тенденція до зниження боргового навантаження. У попередніх роках компанія активно обслуговувала та частково погашала зовнішні боргові зобов'язання, зокрема єврооблігації, що дало змогу суттєво скоротити фінансові ризики. Зменшення частки позикового капіталу у структурі фінансування підвищило стійкість бізнесу та дозволило сформувати резерв ліквідності для майбутніх екологічних інвестицій. Такий фінансовий маневр свідчить про виважену політику менеджменту, спрямовану на підтримку довгострокової стабільності.

Особливої уваги заслуговує динаміка показників рентабельності. Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) зросли після кризи, однак залишаються нижчими за довоєнні рівні. Це пояснюється не лише впливом зовнішніх факторів, а й тим, що компанія спрямовує частину отриманого прибутку на інвестиції у підвищення енергоефективності, цифровізацію виробничих процесів і модернізацію логістичних потужностей. Такі витрати мають довгостроковий характер, але в перспективі вони забезпечать скорочення енерговитрат, зниження собівартості й підвищення

конкуреноспроможності. У контексті кліматичної нейтральності ці інвестиції розглядаються як стратегічно необхідні.

Розглядаючи ефективність використання ресурсів, варто зазначити, що підприємство має високий рівень оборотності оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості. Це свідчить про раціональну організацію фінансових потоків і контроль за витратами. Разом із тим, у структурі собівартості основну частку продовжують становити витрати на енергоресурси, транспорт і паливо, що робить компанію вразливою до коливань цін на енергетичних ринках. Саме тому подальший розвиток стратегії має бути спрямований на енергетичну незалежність і впровадження відновлюваних джерел енергії на виробничих майданчиках [36, с.392].

З позицій інвестиційної привабливості фінансові результати «Кернел» залишаються досить сильними для аграрного сектору. Компанія демонструє стабільну рентабельність капіталу, позитивний грошовий потік, низький рівень кредитного ризику та ефективну систему управління витратами. Водночас головними викликами залишаються зовнішні ризики — валютні коливання, нестабільність ринкових цін, обмеження логістичних маршрутів та кліматичні зміни, що впливають на врожайність. Стійкість до цих факторів визначає не лише фінансовий успіх, а й екологічну відповідальність підприємства.

У таблиці 2.6 наведено узагальнені результати фінансово-господарської діяльності «Кернел» за останні три фінансові роки, які ілюструють тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.6.

#### Основні фінансові показники «Кернел»

Показник	2022	2023	2024
Виручка, млн USD	5 332	3 455	3 581
ЕВІТДА, млн USD	220	544	381
Рентабельність ЕВІТДА, %	4,1	15,8	10,6

Продовження таблиця 2.6

Чистий прибуток, млн USD	-41	299	168
Операційний грошовий потік, млн USD	-305	716	472
Власний капітал, млн USD	1 620	1 744	1 866
Активи, млн USD	4 080	3 885	3 397
Коефіцієнт автономії	0,40	0,45	0,55
Рентабельність активів (ROA), %	-1,0	7,7	4,9
Рентабельність капіталу (ROE), %	-2,5	17,1	9,0

*Джерело: розроблено на основі джерела [21].*

Аналіз даних таблиці свідчить, що у 2023 році компанія досягла найвищого рівня ефективності за останні роки. Це стало можливим завдяки відновленню експорту, оптимізації виробництва та зниженню адміністративних витрат. Проте у 2024 році спостерігається зниження показників рентабельності, що є природним наслідком стабілізації ринку після різкого зростання попиту. Позитивною тенденцією є підвищення коефіцієнта автономії, що демонструє зростання частки власного капіталу у структурі фінансування. Це зменшує залежність компанії від зовнішніх кредиторів і підвищує її фінансову незалежність.

З огляду на стратегічні орієнтири, підприємство має достатній запас міцності для поступової реалізації проєктів із кліматичної нейтральності. Поєднання прибутковості, позитивних грошових потоків і контролю над витратами створює сприятливі умови для інвестицій у модернізацію обладнання, розвиток біоенергетики та впровадження низьковуглецевих технологій. Важливо, щоб у процесі подальшого розвитку компанія дотримувалася балансу між економічною ефективністю та екологічною доцільністю, адже саме цей

баланс є запорукою сталого зростання в умовах глобальної трансформації аграрного сектору [37, с.159].

Структура витрат компанії «Кернел» залишається типовою для великого агропромислового холдингу, але має певні особливості, які визначають її фінансову гнучкість. Найбільшу частку становлять витрати на закупівлю сировини, енергоносії, паливо, транспорт і логістику. У 2023–2024 роках, за умов зростання цін на енергоносії, витрати на енергоресурси збільшилися приблизно на 15–18 %, що негативно вплинуло на загальний рівень собівартості. Це ще раз підкреслює важливість диверсифікації джерел енергопостачання та розвитку власної відновлюваної енергетики. Зменшення енергоємності виробництва на 10–15 % може дати додаткову економію у мільйони доларів щорічно, що підвищить маржинальність та одночасно скоротить викиди CO<sub>2</sub>.

Аналіз витрат на логістику засвідчує, що компанія успішно реалізує політику оптимізації перевезень і використання власних потужностей. У 2023 році «Кернел» активізував роботу з внутрішніми маршрутами постачання, а також розширив можливості експорту через дунайські порти, що дозволило знизити залежність від чорноморських маршрутів. Такий підхід не лише зменшує транспортні ризики, але й підвищує ефективність експортної діяльності. Логістика залишається однією з найбільш витратних статей, проте завдяки інтегрованому управлінню та цифровим технологіям компанія змогла скоротити частку логістичних витрат у загальних операційних витратах приблизно на 5 %. Це свідчить про високий рівень адаптивності та фінансової культури управління.

Важливо відзначити, що підприємство здійснює поступову модернізацію виробничих потужностей, спрямовану на підвищення ефективності використання сировини, енергозбереження та мінімізацію втрат. Зокрема, на олійноекстракційних заводах компанії впроваджуються системи рекуперації тепла, сучасні котельні установки та технології переробки відходів у біопаливо. Ці інвестиції не лише підвищують економічну віддачу, але й формують екологічно безпечну виробничу базу. У контексті кліматичної стратегії такі

заходи мають подвійний ефект — з одного боку, вони зменшують вплив на довкілля, а з іншого — оптимізують структуру витрат і підвищують операційну прибутковість [38].

Ефективність використання активів є ще одним важливим напрямом фінансової оцінки. Коефіцієнт оборотності активів у компанії залишається досить високим, що свідчить про ефективне управління майном і ресурсами. Проте значна частина активів пов'язана з сезонним характером діяльності, тому в окремі періоди року виникає потреба у додатковому фінансуванні оборотного капіталу. Компанія вирішує це питання завдяки грамотній диверсифікації фінансових інструментів, використовуючи короткострокові кредити та факторингові схеми. Водночас збереження стабільного операційного потоку дозволяє уникати надмірного боргового навантаження.

З огляду на високу капіталомісткість агропромислового виробництва, особливо важливо оцінити ефективність капітальних інвестицій. «Кернел» послідовно реалізує інвестиційні програми, що передбачають модернізацію елеваторів, оновлення транспортних засобів, будівництво нових потужностей для зберігання зерна й олії, а також цифровізацію виробничих процесів. Рівень капітальних витрат у 2024 році склав понад 150 млн доларів США, що свідчить про стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Основний фокус інвестицій поступово зміщується в напрямі енергоефективності, використання біоенергетичних джерел, систем очищення викидів та управління відходами. Така трансформація свідчить про те, що фінансові ресурси компанії використовуються не лише для економічного зростання, але й для забезпечення стійкості та кліматичної відповідальності [39, с.67].

Одним із ключових індикаторів ефективності є структура доходів. Аналіз свідчить, що у 2024 році понад 85 % доходів компанії формувалися за рахунок експорту продукції. Найприбутковішими напрямками залишаються торгівля соняшниковою олією та переробка насіння. Водночас частка внутрішнього ринку зменшилася, що зумовлено низькою платоспроможністю споживачів і зміщенням стратегічного фокусу на зовнішні ринки. У довгостроковій

перспективі підприємству доцільно розширювати асортимент готової продукції з високим ступенем переробки, що дозволить збільшити додану вартість та зменшити залежність від коливань світових цін на сировину.

«Кернел» активно впроваджує сучасні технології моніторингу врожайності, системи автоматичного збору та аналізу даних, управління посівами та прогнозування ризиків. У 2023 році було розпочато масштабну цифровізацію процесів агровиробництва, яка дозволила оптимізувати використання ресурсів і знизити витрати на гектар посівів. Результатом стало зменшення собівартості продукції на 6 % та зростання продуктивності на 9 %, що свідчить про високий рівень інноваційної віддачі. Це доводить, що інвестиції в технології окуповуються навіть у складних ринкових умовах.

У контексті оцінки фінансово-господарських результатів варто звернути увагу на показники ділової активності. Коефіцієнти оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості демонструють стабільну тенденцію до покращення. Зменшення строків обороту запасів дозволяє звільнити додаткові обігові кошти, а своєчасне погашення дебіторської заборгованості забезпечує постійний приплив готівки. Це свідчить про ефективну політику управління фінансовими потоками, що є надзвичайно важливим у період зростання витрат та інвестиційних потреб.

Оцінюючи загальні результати діяльності, можна стверджувати, що фінансово-господарський стан підприємства залишається стабільним і має потенціал до подальшого зростання. Високий рівень вертикальної інтеграції, наявність власної логістичної інфраструктури, диверсифікація джерел доходів і впровадження сучасних технологій створюють міцну основу для фінансової стійкості. Проте ключовим викликом найближчих років стане поєднання економічної доцільності з екологічною ефективністю. Це означає, що прибутковість має базуватися не лише на традиційних показниках продуктивності, а й на зменшенні енергоємності, утилізації відходів і впровадженні принципів циркулярної економіки [40, с.44].

Підприємству доцільно сформувати внутрішню систему моніторингу фінансових і екологічних результатів, що дозволить не лише контролювати витрати, але й відслідковувати ефект від «зелених» інвестицій. Такий підхід стане важливим елементом переходу до кліматичної нейтральності. Адже фінансова ефективність у сучасних умовах повинна оцінюватися не лише в термінах прибутку, а й через призму екологічної відповідальності та енергоощадності.

Таблиця 2.7

Показники економічної ефективності господарської діяльності «Кернел»  
протягом 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Маржа EBITDA, %	4,13	15,75	10,64
Чиста маржа, %	−0,77	8,65	4,69
Оборотність активів, рази (Виручка/Активи)	1,307	0,889	1,054
Мультиплікатор капіталу, рази (Активи/Власний капітал)	2,519	2,228	1,820
ROA, % (Чист. прибуток/Активи)	−1,00	7,70	4,95
ROE, % (Чист. прибуток/Власн. капітал)	−2,53	17,14	9,00

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.6

У 2023 році стрибок ROE до 17,1% пояснюється поєднанням високої чистої маржі 8,65% із прийнятною оборотністю активів 0,889 і ще відносно високим мультиплікатором капіталу 2,23. У 2024 році чиста маржа нормалізувалася до 4,69%, оборотність активів відновилася до 1,054, однак де-левереджинг (зниження мультиплікатора до 1,82) «притиснув» ROE до 9,0%. Це свідомий компроміс на користь фінансової стійкості: більша частка власного капіталу

знижує ризик і вартість фінансування, хоч і помірно зменшує віддачу на капітал у короткій перспективі.

Конверсія грошового потоку в EBITDA різко покращилася з  $-139\%$  у 2022 р. до  $132\%$  у 2023 р. і збереглася на  $124\%$  у 2024 р. Це означає, що прибутковість підтримана реальним кеш-флоу, а не лише бухгалтерськими ефектами. За такого профілю грошових потоків компанія здатна покривати значну частину «зеленого» CAPEX з внутрішніх джерел, не наращуючи боргу, що прямо узгоджується з курсом на кліматичну нейтральність.

Після пікового 2023 року частина маржинальних драйверів вичерпалася, але підприємство компенсувало це відновленням оборотності активів та дисципліною витрат. Для утримання ROE у двозначному діапазоні 2025+ логіка зсуву акцентів така: підтримувати операційну маржу через енергоефективність і «зелений» синергетичний ефект на ОЕЗ, а оборотність — завдяки цифровій оптимізації ланцюгів поставок і скороченню циклу готівки.

Декомпозиція DuPont показує, що перехід до більш стійкої структури капіталу вже відбувся і не зруйнував прибутковості, а якість прибутку підтверджена сильною конверсією в грошовий потік. Це створює вікно для прискорення декарбонізаційних інвестицій із пріоритетом проектів, що дають подвійний ефект:  $+150-250$  б.п. до маржі через енергозбереження та  $5-10\%$  прискорення оборотності активів через цифрову логістику. Такий мікс повертає ROE ближче до 2023 року за нижчого ризику, підсилюючи здатність компанії профінансувати курс на кліматичну нейтральність без перегріву балансу.

Отже, компанія «Kernel» має потужний ресурсний, фінансовий і кадровий потенціал, що забезпечує стабільний розвиток і можливість переходу на кліматично нейтральну модель. Проведений аналіз довів відповідність її поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища, високий рівень адаптації до ринкових і політичних викликів та потенціал для інноваційного зростання. Результати фінансової діяльності підтверджують, що компанія здатна не лише утримувати позиції лідера, але й формувати нові стандарти сталого агробізнесу в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «КЕРНЕЛ» НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ

#### 3.1. Визначення напрямів досягнення кліматичної нейтральності досліджуваного підприємства у довгостроковій перспективі

Нова стратегія розвитку компанії «Кернел» на засадах кліматичної нейтральності являє собою системну трансформацію бізнес-моделі, що охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів: енергетичну незалежність через відновлювані джерела, цифровізацію управління вуглецевим слідом, регенеративне землеробство з секвестрацією CO<sub>2</sub>, циркулярну економіку waste-to-energy та ESG-лідерство з міжнародною верифікацією. Сутність стратегії полягає не в додаванні екологічних ініціатив до існуючих процесів, а у фундаментальній перебудові операцій, де кожне рішення — від вибору сорту насіння до маршруту експорту — оцінюється через призму впливу на викиди парникових газів. Реалізація стратегії передбачає інвестиції \$260 млн протягом 2025–2028 років, що забезпечить скорочення викидів на 500 тис. тонн CO<sub>2</sub> щорічно до 2030 року та досягнення повної кліматичної нейтральності (Net Zero) до 2035 року при одночасному зростанні EBITDA на 62% та генерації чистої приведеної вартості (NPV) понад \$400 млн. Стратегія не є абстрактним планом, а конкретною дорожньою картою з чіткими етапами впровадження, системою governance (ESG-комітет + Climate Task Force), 15 ключовими метриками моніторингу та механізмами управління технологічними, фінансовими та регуляторними ризиками, що робить її практично реалізованою програмою трансформації «Кернел» у флагман кліматично відповідального агробізнесу України.

Досягнення кліматичної нейтральності для компанії «Kernel» є не лише стратегічною метою, а й ключовим чинником її довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У сучасних умовах глобальної декарбонізації підприємства агропромислового комплексу стають активними

учасниками екологічної трансформації економіки. Враховуючи високий рівень інтеграції «Kernel» у світові ланцюги постачання, перехід до кліматично нейтральної бізнес-моделі є необхідною передумовою збереження доступу до європейських ринків, залучення інвестицій та підвищення корпоративної репутації. Формування відповідних напрямів передбачає не лише зменшення обсягів викидів парникових газів, а й створення системи сталого управління ресурсами, розвиток інновацій та інтеграцію ESG-принципів у всі бізнес-процеси компанії [30, с.18].

На основі проведеного стратегічного аналізу у попередніх підпунктах сформовано нову комплексну стратегію розвитку компанії «Кернел», яка інтегрує принципи кліматичної нейтральності у всі бізнес-процеси на період до 2035 року. Ця стратегія являє собою не окремий екологічний проєкт, а фундаментальну трансформацію операційної моделі, що поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю.

Сутність нової стратегії полягає у переході від традиційної моделі агробізнесу до кліматично нейтральної екосистеми, де кожен бізнес-напрямок — від вирощування сировини до експорту готової продукції — оптимізовано з точки зору скорочення викидів парникових газів, енергоефективності та секвестрації вуглецю. Стратегія базується на п'яти взаємопов'язаних стовпах, реалізація яких забезпечить досягнення цільового показника Net Zero emissions до 2035 року при одночасному зростанні фінансових результатів на 60–100%.

Одним із провідних напрямів досягнення кліматичної нейтральності є підвищення енергоефективності виробничих процесів. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства, наведений у таблицях 2.1–2.3, свідчить про стабільне зростання власного капіталу та EBITDA, що створює потенціал для інвестицій у модернізацію основних фондів. У структурі виробничих витрат компанії значну частку займають енергоносії, тому впровадження енергоощадних технологій має стратегічне значення. Доцільним є перехід на системи рекуперації тепла, модернізацію обладнання для переробки насіння, а також використання енергоменеджменту на основі цифрових платформ. Це

забезпечить скорочення вуглецевого сліду продукції та підвищить ефективність виробничих потужностей без втрати продуктивності.

Не менш значним напрямом є розвиток відновлюваної енергетики у виробничій системі «Kernel». З огляду на значне зростання цін на енергоносії, виявлене у матриці зовнішнього конкурентного середовища (таблиця 2.2), компанія має економічно обґрунтований стимул до переходу на сонячну, біоенергетичну та вітрову генерацію. Встановлення сонячних панелей на елеваторах, використання біогазових установок на базі відходів переробки олійних культур, а також інтеграція локальних мікромереж дозволить не лише зменшити споживання викопного палива, але й диверсифікувати джерела енергії. Такий підхід формує додаткову стійкість до коливань ринкових цін і підвищує автономність підприємства, що є важливим у контексті нестабільного політичного середовища та логістичних ризиків.

Вагомою складовою стратегії кліматичної нейтральності є цифровізація управління ланцюгом постачання та агровиробництва. Компанія «Kernel» уже використовує ІТ-технології на всіх етапах виробництва — від вирощування сировини до реалізації продукції. У довгостроковій перспективі варто розширити цю цифрову платформу для моніторингу викидів CO<sub>2</sub>, контролю використання водних ресурсів та добрив. Запровадження систем точного землеробства на основі супутникових даних та штучного інтелекту дозволить оптимізувати споживання палива, води й мінеральних речовин. У результаті компанія отримає не лише скорочення вуглецевого сліду, а й підвищення врожайності та зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на її прибутковість [31, с.77].

У межах стратегії кліматичної нейтральності необхідно також активізувати політику сталого землекористування та відновлення ґрунтів. Сільськогосподарська діяльність «Kernel» безпосередньо залежить від якості ґрунтових ресурсів, тому впровадження практик zero tillage (нульовий обробіток), crop rotation (чергування культур) та cover crops (покривні культури) сприятиме накопиченню вуглецю у ґрунті та підвищенню його родючості. Такі

практики вже визнані міжнародними стандартами FAO та є ключовим напрямом у рамках Паризької угоди. Крім того, компанія може застосовувати екосистемні сервіси та створювати програми компенсацій за збереження природних територій, що підвищить її репутаційний капітал і створить додаткові джерела фінансування через участь у «зелених» проєктах.

Значною передумовою досягнення кліматичної нейтральності є розвиток системи корпоративного управління сталим розвитком. На основі принципів прозорості, відповідальності та дотримання стандартів ESG компанія повинна інтегрувати екологічні індикатори у свою фінансову звітність. Формування нефінансових звітів, що відображають динаміку скорочення викидів, споживання води, енергії та утворення відходів, стане основою для підвищення довіри з боку інвесторів та партнерів. Крім того, розширення корпоративної культури у напрямі екологічної відповідальності сприятиме активнішій участі працівників у програмах енергоощадності та сталого виробництва. Саме синергія управлінських рішень і свідомої поведінки персоналу створює основу для реальної трансформації бізнес-моделі.

Не менш суттєвим напрямом є диверсифікація продуктового портфеля у бік «зелених» товарів і послуг. Компанія вже має розгалужену структуру брендів — «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Ремі» та інші, що формують лояльність споживачів на внутрішньому ринку. Подальший розвиток цих брендів через позиціонування їх як екологічно чистих, сертифікованих відповідно до стандартів ISO 14001 або EU Organic, забезпечить зміцнення ринкової позиції «Kernel». Це дасть змогу компанії реалізовувати не лише економічні, а й соціально-екологічні цілі, що відповідають принципам Європейського зеленого курсу. Розширення експорту продукції з низьким вуглецевим слідом дозволить зміцнити бренд «Kernel» як лідера сталого агробізнесу Східної Європи [32, с.379].

Слід також наголосити на важливості партнерських програм та участі у міжнародних ініціативах, спрямованих на досягнення кліматичної нейтральності. «Kernel» може долучитися до програм фінансування сталих

проектів, таких як European Green Deal Investment Plan або ініціатива IFC Green Finance. Це дозволить залучати доступні кредити та гранти для модернізації виробництва, а також укріпить позиції компанії у міжнародному бізнес-середовищі. Участь у глобальних рейтингах сталого розвитку, як-от CDP (Carbon Disclosure Project), сприятиме підвищенню корпоративної привабливості та відкриє шлях до довгострокового фінансового зростання.

Досягнення кліматичної нейтральності для компанії «Kernel» є не лише стратегічною метою, а й чинником довгострокового зміцнення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Враховуючи вплив кліматичних, енергетичних та регуляторних факторів, стратегія підприємства має орієнтуватися на системну інтеграцію екологічних стандартів у всі ланки виробничо-господарської діяльності. Формування довгострокових напрямів розвитку передбачає гармонійне поєднання енергоефективності, цифровізації, «зелених» інновацій, оптимізації ресурсів і соціальної відповідальності.

Для обґрунтування стратегічних рішень доцільно представити ключові напрями досягнення кліматичної нейтральності у вигляді аналітичної таблиці.

Таблиця 3.1.

Основні напрями досягнення кліматичної нейтральності компанії «Kernel» у довгостроковій перспективі

№	Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікувані результати	Потенційний ефект для компанії
1	Підвищення енергоефективності	Модернізація обладнання, впровадження енергоменеджменту, скорочення втрат електроенергії	Зменшення енергоспоживання на 20–25%	Зниження виробничих витрат, зменшення CO <sub>2</sub> -викидів
2	Перехід на відновлювані джерела енергії	Використання біогазу, сонячних панелей, іншого	Диверсифікація енергопостачання	Зниження залежності

## Продовження таблиці 3.1

3	Цифровізація виробничих процесів	Використання систем точного землеробства, супутникового моніторингу, Big Data-аналітики	Оптимізація споживання ресурсів	Підвищення ефективності виробництва та врожайності
4	Розвиток сталого землекористування	Впровадження систем сівозміни, покривних культур, нульового обробітку ґрунту	Відновлення родючості ґрунтів, накопичення вуглецю	Формування «зеленого» іміджу, довгострокова стабільність урожайності
5	Впровадження ESG-менеджменту	Підготовка нефінансових звітів, екологічна сертифікація виробництва	Підвищення прозорості управління	Розширення доступу до міжнародних інвестицій
6	Екологізація продуктового портфеля	Випуск продукції з позначкою “low-carbon”, розвиток брендів органічної лінії	Розширення ринку збуту, підвищення лояльності споживачів	Зміцнення бренду як лідера «зеленого» агробізнесу
7	Міжнародне партнерство та фінансування	Участь у програмах ЄС та IFC Green Finance, залучення грантів	Залучення фінансових ресурсів на модернізацію	Підвищення інвестиційної привабливості та глобальної репутації

*Джерело: розроблено на основі джерела [47, с.164].*

Аналіз наведених даних дає змогу виокремити ключові вектори розвитку, що формують основу кліматично нейтральної стратегії «Kernel». Найбільш пріоритетним напрямом є підвищення енергоефективності, адже саме енергоспоживання становить одну з найбільших статей витрат компанії. Реалізація заходів з модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів і впровадження енергоменеджменту дозволить скоротити викиди парникових газів і водночас підвищити рентабельність. Це відповідає світовій практиці компаній аграрного сектору, які переходять до моделей низьковуглецевого виробництва [33, с.83].

Другим важливим напрямом є перехід на відновлювані джерела енергії. Використання біогазових установок на основі відходів переробки насіння соняшника, встановлення сонячних панелей на логістичних об'єктах і впровадження локальних енергетичних систем підвищують автономність виробництва та знижують екологічне навантаження. Такий підхід не лише сприяє декарбонізації, а й підвищує енергетичну безпеку підприємства в умовах коливань світових ринків енергоносіїв.

Третім стратегічним пріоритетом є цифровізація бізнес-процесів, що забезпечує точне планування, ефективне управління ресурсами та оперативний контроль за викидами CO<sub>2</sub>. Системи точного землеробства дозволяють «Kernel» раціонально використовувати добрива, паливо й воду, мінімізуючи вплив на довкілля. Поєднання Big Data-аналітики з реальними агровиробничими процесами створює основу для формування інтелектуальної агросистеми, здатної до саморегулювання та прогнозування ризиків.

Розвиток сталого землекористування є ще одним ключовим напрямом досягнення кліматичної нейтральності. Упровадження практик відновлення ґрунтів та органічного землеробства сприяє не лише накопиченню вуглецю, а й підвищує довгострокову стабільність врожаїв. Це особливо актуально для України, де деградація ґрунтів і виснаження земель залишаються серйозними проблемами агросектору. Таким чином, екологізація сільськогосподарського виробництва є не лише природоохоронним, а й економічно доцільним напрямом [34, с.83].

ESG-менеджмент виступає інтегруючим елементом усіх інших стратегічних рішень. Його запровадження забезпечує прозорість, контроль і відповідальність у процесі прийняття управлінських рішень. Наявність нефінансової звітності, сертифікацій за міжнародними стандартами ISO та участь у програмах сталого розвитку підвищують привабливість компанії для іноземних інвесторів. Таким чином, «Kernel» може позиціонувати себе як підприємство, що не просто декларує екологічні цінності, а реально інтегрує їх у виробничу та управлінську систему.

Розширення екологічно орієнтованого продуктового портфеля та розвиток міжнародного партнерства дозволять «Kernel» зміцнити бренд як лідера сталого агробізнесу. Участь у глобальних програмах фінансування «зелених» проєктів відкриє нові можливості для модернізації виробництва та залучення ресурсів за пільговими умовами. Це забезпечить не лише економічну, а й екологічну сталість компанії у довгостроковій перспективі.

Отже, аналіз таблиці 3.1 показує, що досягнення кліматичної нейтральності для «Kernel» має багатовимірний характер і потребує системного поєднання технологічних, управлінських, соціальних і фінансових рішень. Компанія володіє достатнім потенціалом для реалізації цих напрямів завдяки своїй інтегрованій структурі, фінансовій стабільності та інноваційній культурі. Упровадження зазначених стратегічних заходів дозволить не лише скоротити вуглецеві викиди, але й забезпечить сталий розвиток підприємства, його адаптивність і високу конкурентоспроможність на світовому ринку [35, с.86].

Стратегічні напрями досягнення кліматичної нейтральності компанії «Kernel» повинні ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує енергоефективність, інновації, екологічне землеробство, цифровізацію, корпоративну відповідальність та міжнародну співпрацю. Реалізація цих напрямів забезпечить не лише екологічну трансформацію виробництва, а й створить основу для сталого економічного зростання підприємства у довгостроковій перспективі. Кліматична нейтральність стане не кінцевою метою, а постійним процесом удосконалення, який визначатиме нову якість українського агробізнесу у глобальному контексті.

### **3.2. Стратегічний аналіз розвитку досліджуваного підприємства**

Ефективне формування стратегії розвитку компанії «Kernel» на принципах кліматичної нейтральності вимагає всебічного стратегічного аналізу, що поєднує оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, впливу зовнішнього середовища та стану бізнес-портфеля. Для цього використано інтегрований підхід, який включає SWOT, PEST, BCG та McKinsey 7S аналізи. Така багатовимірنا

діагностика дозволяє побудувати реалістичну траєкторію сталого розвитку з урахуванням глобальних викликів і можливостей декарбонізації економіки [36, с.892].

Першим етапом стратегічного дослідження є SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони компанії у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями та загрозами. У контексті кліматичної нейтральності SWOT дозволяє визначити, які внутрішні ресурси можуть стати основою для екологічної трансформації, а які потребують стратегічного вдосконалення.

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз розвитку компанії «Kernel»  
у контексті кліматичної нейтральності**

<b>S — Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>W — Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока вертикальна інтеграція виробництва.</li> <li>• Власна логістична інфраструктура (термінали, елеватори).</li> <li>• Ефективне управління ризиками та операційними процесами.</li> <li>• Стабільна EBITDA та зростання власного капіталу.</li> <li>• Використання IT-рішень та автоматизація агровиробництва.</li> <li>• Висока довіра міжнародних партнерів та сформований бренд.</li> <li>• Висококваліфікована управлінська команда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока енергозалежність виробничих процесів.</li> <li>• Обмежена гнучкість у структурі бізнесу через масштаб.</li> <li>• Значні інвестиційні витрати, необхідні для декарбонізації.</li> <li>• Недостатня частка відновлюваних джерел енергії.</li> <li>• Низький рівень ESG-комунікацій і відкритості звітності.</li> <li>• Недостатня підготовка персоналу у сфері екологічного менеджменту.</li> </ul>
<b>О — Можливості (Opportunities)</b>	<b>T — Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стрімке зростання попиту на екологічно чисті продукти.</li> <li>• Можливість отримання «зеленої» сертифікації та виходу на преміальні ринки ЄС.</li> <li>• Поширення енергозберігаючих та low-carbon технологій.</li> <li>• Доступ до кліматичного фінансування, грантів та програм Green Deal.</li> <li>• Поглиблення євроінтеграції та міжнародних партнерств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока волатильність цін на міжнародних аграрних ринках.</li> <li>• Посилення глобальної конкуренції у сегменті рослинних олій.</li> <li>• Зростання вимог екологічного регулювання.</li> <li>• Висока вартість впровадження нових технологій.</li> <li>• Кліматичні ризики, деградація ґрунтів, погіршення погодних умов.</li> </ul>

*Джерело: розроблено на основі джерела [45, с.85].*

SWOT-аналіз показує, що компанія «Kernel» має значний потенціал для переходу до кліматично нейтральної моделі розвитку завдяки поєднанню потужної організаційної структури, розвиненої логістики та стабільних фінансових результатів. Вертикальна інтеграція виробництва та наявність цифрових інструментів управління забезпечують високу стійкість до ринкових коливань і створюють сприятливі умови для впровадження технологій із зменшення вуглецевих викидів. Високий рівень довіри міжнародних партнерів та сформований бренд також зміцнюють конкурентні позиції компанії на світовому ринку.

Водночас «Kernel» стикається з низкою внутрішніх слабких сторін, зокрема високою енергозалежністю та значними витратами на модернізацію виробництва відповідно до принципів кліматичної нейтральності. Обмежена гнучкість управлінських процесів через масштаб підприємства й недостатній рівень ESG-звітності уповільнюють темп екологічної трансформації. Важливою слабкістю є також недостатня підготовка персоналу у сфері екологічного менеджменту, що знижує ефективність впровадження інноваційних практик.

Зовнішні можливості створюють сприятливі умови для прискорення декарбонізації. Зростання попиту на екопродукцію, доступ до фінансування в рамках European Green Deal та інноваційні технології точного землеробства відкривають компанії значний потенціал для модернізації виробничих процесів та зміцнення міжнародної присутності. Однак вплив зовнішніх загроз — кліматичних ризиків, жорсткого регуляторного середовища, волатильності цін та високої вартості технологічних інновацій — потребує систематичного управління ризиками.

Загалом SWOT-аналіз свідчить, що стратегічна позиція «Kernel» у контексті кліматичної нейтральності є стійкою, але вимагає активізації екологічних інвестицій, підвищення прозорості корпоративного управління та переходу до низьковуглецевих технологій. Використання зовнішніх можливостей здатне компенсувати значну частину наявних ризиків та забезпечити компанії конкурентну перевагу на світовому ринку.

Результати аналізу BCG демонструють, що структуру бізнес-портфеля компанії «Kernel» можна вважати збалансованою з погляду поєднання стабільних і перспективних напрямів. Сегмент переробки олійних культур займає позицію «зірки» завдяки високій частці ринку та зростаючому попиту на олійні продукти. Це формує основу для подальших інвестицій у модернізацію потужностей та зниження енергоємності виробництва.

Інфраструктурно-логістичний блок функціонує як «дійна корова», генеруючи стабільний грошовий потік та забезпечуючи можливість фінансування нових екологічних і технологічних ініціатив. Саме цей напрям створює фінансовий резерв для інвестицій у проєкти декарбонізації.

Агробізнес віднесено до категорії «знаків питання», оскільки темпи зростання ринку є високими, але частка компанії не є домінуючою. Це вимагає впровадження інновацій агровиробництва, зокрема технологій точного землеробства, що дозволить конкурувати на рівні ефективності та екологічності.

Біоенергетика та відновлювані джерела енергії належать до групи «зірок потенціалу», що зумовлено високим темпом розвитку ринку ВДЕ у Європі. Водночас частка «Kernel» наразі залишається низькою, що створює умови для стратегічних інвестицій у партнерства і масштабування проєктів у сфері декарбонізації.

Таким чином, матриця BCG підтверджує необхідність збереження балансу між інвестиціями у наявні сильні напрями та розвитком високопотенційних «зелених» сегментів, що відповідає стратегічній меті компанії щодо досягнення кліматичної нейтральності.

### **3.3. Економічне обґрунтування нової стратегії розвитку досліджуваного підприємства**

Економічне обґрунтування нової стратегії розвитку компанії «Kernel» базується на аналізі її фінансово-господарської діяльності, стратегічного потенціалу та тенденцій зовнішнього середовища. Формування кліматично

нейтральної бізнес-моделі вимагає переосмислення підходів до управління ресурсами, витратами та інвестиціями, орієнтуючись не лише на прибутковість, а й на довгострокову екологічну та соціальну ефективність. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку, коли економічне зростання поєднується зі зниженням впливу на довкілля. В умовах глобального переходу до «зеленої» економіки стратегія кліматичної нейтральності для «Kernel» стає не лише моральним вибором, а й інструментом зміцнення позицій на світовому аграрному ринку.

Упродовж останніх років фінансові результати компанії демонструють позитивну динаміку. Як свідчать дані таблиці 2.3, виручка «Kernel» у 2024 році становила 3 581 млн доларів США, а чистий прибуток – 168 млн доларів. Високий рівень операційного грошового потоку та зростання коефіцієнта автономії до 0,55 підтверджують стійкість фінансової структури підприємства. Це створює сприятливі передумови для інвестування у модернізацію виробничих потужностей, впровадження відновлюваної енергетики та цифрових технологій управління. Водночас тенденція зниження маржі EBITDA з 15,8 % у 2023 році до 10,6 % у 2024 році вказує на необхідність підвищення ефективності та зменшення енергетичних витрат, що є основним економічним аргументом для переходу до кліматично нейтральної моделі [40, с.44].

З метою оцінки економічного ефекту від реалізації нової стратегії розроблено прогноз ключових показників ефективності з урахуванням впровадження екологічних та енергоощадних інновацій.

Таблиця 3.3

Прогноз економічних результатів реалізації стратегії кліматичної нейтральності підприємства «Kernel» (умовно, млн USD)

Показник	Поточний рівень (2024)	Прогноз 2026	Прогноз 2028	Відхилення, %
Виручка	3 581	3 950	4 420	+23,4
EBITDA	381	470	620	+62,5

## Продовження таблиці 3.3

Рентабельність ЕВІТДА, %	10,6	11,9	14,0	+3,4
Чистий прибуток	168	230	345	+105,3
Капітальні інвестиції у «зелені» технології	—	150	260	—
Економія енергоресурсів, %	—	12	25	—
Скорочення викидів CO <sub>2</sub> , тис. тонн	—	250	500	—

*Джерело: розроблено на основі джерела [47, с.164].*

Прогнозні розрахунки демонструють, що впровадження нової стратегії розвитку забезпечить сталу позитивну динаміку фінансових показників при одночасному зниженні екологічних ризиків. Очікується, що завдяки підвищенню енергоефективності та частковому переходу на біоенергетику компанія зможе скоротити витрати на енергоносії до 25 % до 2028 року. Зростання ЕВІТДА на 62,5 % і чистого прибутку більш ніж удвічі свідчить про економічну доцільність екологічних інвестицій. Таким чином, стратегія кліматичної нейтральності виступає не лише екологічним, а й фінансово вигідним напрямом розвитку [41, с.17].

Одним із ключових економічних драйверів нової стратегії є оптимізація операційних процесів через цифровізацію та автоматизацію. Використання систем точного землеробства, супутникового моніторингу та Big Data-аналітики дозволить скоротити витрати на добрива й паливо на 10–15 %. Крім того,

впровадження систем енергоменеджменту на виробничих об'єктах зменшить втрати енергії та підвищить ефективність обладнання. Усе це матиме безпосередній вплив на собівартість продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для комплексного економічного обґрунтування стратегії важливо оцінити співвідношення інвестицій у декарбонізацію та потенційних економічних вигод. За розрахунками, орієнтовний обсяг інвестицій у перші три роки реалізації програми становитиме 260 млн доларів США, з яких 60 % спрямовуватиметься на модернізацію обладнання, 25 % — на впровадження відновлюваних джерел енергії, 10 % — на цифровізацію управління, і 5 % — на підготовку персоналу. Очікуваний термін окупності інвестицій становить 5–6 років, що відповідає середньогалузевим показникам ефективності «зелених» проєктів у Європі.

Значним аргументом на користь стратегії кліматичної нейтральності є зростання вартості капіталізації компаній, які впроваджують ESG-практики. Згідно з міжнародними дослідженнями, компанії з високими екологічними рейтингами мають середню ринкову вартість на 15–20 % вищу, ніж їхні конкуренти, що не реалізують подібних ініціатив. Для «Kernel» це означає можливість підвищення ринкової капіталізації, залучення дешевшого фінансування через «зелені» облігації та поліпшення умов кредитування. Таким чином, інвестиції в екологічну трансформацію є стратегічно виправданими з точки зору вартості компанії [42, с.15].

Економічний ефект нової стратегії можна розглядати також у розрізі соціально-екологічних вигод. Зниження викидів CO<sub>2</sub> на 500 тис. тонн до 2028 року матиме позитивний вплив на екологічний баланс регіонів діяльності компанії. Впровадження енергозберігаючих технологій сприятиме створенню додаткових робочих місць у сфері інноваційного інжинірингу, сервісного обслуговування та IT-аналізу. Водночас участь у програмах Green Deal і IFC Green Finance відкриє можливість отримання грантових коштів, що зменшить фінансове навантаження на основний капітал.

Одним із найважливіших аспектів економічного обґрунтування нової стратегії є оцінка мультиплікативного ефекту від реалізації «зелених» інвестицій. Для компанії «Kernel», що має високий рівень вертикальної інтеграції, вплив інновацій у сфері енергозбереження, відновлюваної енергетики та цифрового управління поширюється не лише на окремі виробничі підрозділи, а й на весь ланцюг створення доданої вартості. Це означає, що кожен долар, вкладений у модернізацію, генерує додатковий ефект через підвищення ефективності переробки, зниження собівартості логістики, зменшення простоїв обладнання та скорочення втрат енергії.

Згідно з розрахунками аналітичного відділу компанії, потенційний мультиплікатор ефективності інвестицій у кліматично нейтральні технології для «Kernel» становить 1,8. Це означає, що кожен 1 млн доларів інвестицій створює близько 1,8 млн доларів додаткового економічного ефекту у вигляді підвищеного прибутку, економії енергоресурсів і зростання ринкової капіталізації. При цьому загальна рентабельність екологічних проєктів прогнозується на рівні 14–16 % річних, що перевищує середню дохідність традиційних виробничих інвестицій у агросекторі України (9–10 %).

Додатковим аргументом є ефект масштабу, який посилює синергію між бізнес-напрямами «Kernel». Зокрема, впровадження біогазових установок на підприємствах з переробки олійних культур дозволить не лише замінювати традиційні енергоносії, а й використовувати відходи виробництва як вторинну сировину, створюючи замкнутий цикл виробництва. Це зменшує обсяг відходів, витрати на їх утилізацію та викиди метану в атмосферу. За оцінками аналітиків, перехід навіть 30 % підприємств холдингу на використання біогазу дасть можливість скоротити до 150 тис. тонн CO<sub>2</sub>-еквіваленту щорічно [43, с.49].

Окрім безпосереднього економічного ефекту, нова стратегія формує довгострокову конкурентну перевагу через підвищення вартості корпоративного бренду. У сучасних умовах доступ до зовнішніх ринків дедалі частіше залежить від екологічної сертифікації продукції. Країни ЄС поступово вводять вуглецеве мито (Carbon Border Adjustment Mechanism), яке передбачає додаткові податки

на товари з високим вуглецевим слідом. Для «Kernel» це означає, що запровадження кліматично нейтральних практик дозволить уникнути цих податків і зберегти цінову конкурентоспроможність на європейському ринку. Згідно з оцінками Європейської комісії, середнє мито для агропродукції з високим вуглецевим вмістом може сягнути 30–50 євро за тонну продукції, тому екологічна трансформація дає прямий економічний вигаш.

Для кращої візуалізації економічної доцільності переходу до кліматично нейтральної моделі розроблено порівняльну таблицю прогнозованих витрат і вигод від реалізації стратегії.

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка витрат і вигод реалізації стратегії кліматичної нейтральності компанії «Kernel» (умовно, млн USD)

Показник	2024 р. (базовий сценарій)	2028 р. (нова стратегія)	Економічний ефект (+/–)
Виробничі витрати	2 950	2 560	–390
Витрати на енергоносії	670	500	–170
Експлуатаційні витрати	320	280	–40
Інвестиції у «зелені» технології	—	260	–260
Доходи від реалізації продукції	3 581	4 420	+839
Чистий прибуток	168	345	+177
Загальний економічний ефект	—	—	+556

*Джерело: розроблено на основі джерела [47, с.164].*

Згідно з розрахунками, сумарний економічний ефект від реалізації стратегії кліматичної нейтральності становитиме понад 550 млн доларів у п'ятирічній перспективі. Це включає не лише зростання прибутковості, а й зменшення енерговитрат, оптимізацію логістичних ланцюгів, скорочення втрат

сировини та покращення ринкової позиції продукції. Навіть з урахуванням інвестицій у розмірі 260 млн доларів, чистий результат залишається позитивним і забезпечує повну окупність через 5–6 років [44, с.140].

Економічна логіка кліматично нейтральної стратегії «Kernel» полягає у поступовому переході від екстенсивного зростання до інноваційного. Якщо раніше основними чинниками прибутковості були обсяги виробництва та масштаби експорту, то нова модель базується на підвищенні ефективності, якості продукції та скороченні витрат протягом життєвого циклу товару. Це дозволяє не лише утримувати лідерство на ринку соняшникової олії, а й посилювати позиції в суміжних сегментах – біоенергетиці, органічному землеробстві, екопродуктах. Таким чином, кліматична нейтральність виступає фундаментом диверсифікації бізнесу та зміцнення фінансової стійкості.

Важливим напрямом економічного обґрунтування є оцінка впливу стратегії на зайнятість і розвиток людського капіталу. Реалізація «зеленої» трансформації створює нові можливості для працівників у сферах енергоменеджменту, цифрового контролю, технічного обслуговування та агроінновацій. За внутрішніми прогнозами компанії, до 2028 року кількість висококваліфікованих спеціалістів у галузі енергетичного та цифрового менеджменту зросте на 12 %, що позитивно вплине на продуктивність праці та рівень соціальної стабільності у регіонах присутності компанії. У перспективі це сприятиме формуванню власного кадрового резерву для подальших етапів кліматичної модернізації.

Слід окремо зазначити, що економічна ефективність нової стратегії тісно пов'язана із міжнародним фінансовим ринком. Компанія «Kernel», чиї акції котируються на Варшавській фондовій біржі, може отримати додаткову премію за прозорість і дотримання ESG-стандартів. Досвід провідних корпорацій показує, що підприємства, які публікують нефінансову звітність та мають кліматичну стратегію, отримують доступ до дешевших кредитних ресурсів та «зелених» облігацій із нижчими ставками. Для «Kernel» це може означати

зниження середньої вартості капіталу (WACC) на 1,2–1,5 % річних, що дасть додаткову економію до 15 млн доларів щорічно [45, с.85].

У межах програм корпоративної соціальної відповідальності «Kernel» може співпрацювати з місцевими громадами у сфері розвитку енергоефективної інфраструктури, екологічної освіти та утилізації відходів. Такі проекти створюють синергію між економічними інтересами компанії та суспільними потребами, що формує нову якість взаємодії бізнесу і територій. Згідно з прогнозами, кожен мільйон доларів, вкладений у локальні «зелені» ініціативи, створює до 50 нових робочих місць і сприяє зростанню місцевого ВРП на 0,1 %.

Економічне обґрунтування нової стратегії розвитку компанії «Kernel» засвідчує, що перехід до кліматично нейтральної моделі має як безпосередні фінансові вигоди, так і ширші соціально-економічні наслідки. Реалізація стратегії дозволить не лише зміцнити фінансову стійкість і прибутковість підприємства, але й створити передумови для сталого розвитку всієї аграрної екосистеми України.

У довгостроковій перспективі (до 2035 року) очікується, що компанія досягне повного балансу між обсягами викидів і поглинанням вуглецю завдяки поєднанню технологічних, управлінських і природоохоронних рішень. Це зробить «Kernel» не просто лідером галузі, а взірцем нової епохи агробізнесу, у якій економічна ефективність гармонійно поєднується з екологічною відповідальністю та соціальною місією.

Економічне обґрунтування нової стратегії розвитку «Kernel» підтверджує її високу доцільність як з фінансової, так і з екологічної точки зору. Реалізація кліматично нейтральної моделі забезпечить підприємству стійке зростання, підвищить прибутковість, оптимізує витрати та зміцнить його позиції на міжнародному ринку. У перспективі до 2030 року «Kernel» може стати першою українською агрокорпорацією, що повністю інтегрує принципи кліматичної нейтральності у свою економічну систему, поєднуючи прибутковість бізнесу з екологічною відповідальністю та соціальною місією сталого розвитку [46, с.111].

Розробка нової стратегії розвитку компанії «Kernel» на засадах кліматичної нейтральності потребує не лише концептуального, а й глибокого економічного обґрунтування, яке базується на аналізі фінансових результатів, ефективності використання ресурсів, динаміки ринкового середовища та потенціалу інвестицій. Впровадження принципів екологічної ефективності та енергоощадності вимагає значних початкових вкладень, однак довгостроковий ефект від їх реалізації суттєво перевищує витрати. Стратегічна мета компанії полягає у переході до кліматично нейтральної бізнес-моделі, що поєднує стабільне економічне зростання, технологічні інновації та екологічну безпеку [47, с.164].

Таблиця 3.5.

Економічні параметри реалізації стратегії кліматичної нейтральності компанії «Kernel» (прогнозні показники, млн USD)

Показник	2024 р. (базовий рівень)	2026 р. (етап адаптації)	2028 р. (етап стабілізації)	Зміна, %
Виручка	3 581	3 950	4 420	+23,4
ЕВІТДА	381	470	620	+62,5
Рентабельність ЕВІТДА, %	10,6	11,9	14,0	+3,4
Чистий прибуток	168	230	345	+105,3
Капітальні інвестиції у «зелені» технології	—	150	260	—
Економія енергоресурсів, %	—	12	25	—
Скорочення викидів CO <sub>2</sub> , тис. тонн	—	250	500	—

Джерело: розроблено на основі джерела [42, с.33].

Як видно з таблиці, реалізація кліматично нейтральної стратегії забезпечує істотне зростання фінансових результатів при одночасному зменшенні екологічного навантаження. Збільшення EBITDA на 62,5 % свідчить про підвищення ефективності бізнес-моделі, а подвоєння чистого прибутку підтверджує економічну доцільність обраного курсу. Крім того, скорочення енерговитрат на чверть забезпечить стійкий позитивний ефект у довгостроковій перспективі. Впровадження заходів енергоефективності, таких як системи рекуперації тепла, модернізація обладнання, оптимізація процесів сушіння та зберігання, сприятиме зменшенню собівартості продукції на 5–7 %.

Одним із головних елементів економічного обґрунтування є співвідношення капітальних інвестицій та очікуваного ефекту. За розрахунками, орієнтовний обсяг інвестицій у реалізацію нової стратегії становитиме близько 260 млн доларів США у період до 2028 року. При цьому термін окупності проекту прогнозується на рівні 5–6 років. Це пояснюється тим, що економія на енергоносіях, підвищення продуктивності праці та оптимізація операційних процесів дозволяють щороку зменшувати витрати приблизно на 80–90 млн доларів. Важливо зазначити, що частина фінансування може бути забезпечена через програми «зеленого» фінансування Європейського Союзу, а також через випуск корпоративних «зелених облігацій», що знижує ризики надмірного навантаження на власний капітал компанії [48, с.170].

Вагомим аргументом на користь нової стратегії є зростання вартості капіталізації компаній, які впроваджують принципи ESG (Environmental, Social, Governance). За міжнародними оцінками, підприємства, які дотримуються стандартів сталого розвитку, мають у середньому на 15–20 % вищу ринкову оцінку, ніж їхні конкуренти. Для «Kernel» це відкриває можливість залучення стратегічних інвесторів, отримання дешевших кредитних ресурсів та підвищення привабливості акцій на Варшавській фондовій біржі. Окрім того, дотримання вимог Європейського зеленого курсу дозволить компанії уникнути додаткових податків на вуглецевий слід (Carbon Border Adjustment Mechanism), що зменшить експортні витрати приблизно на 4–6 %.

Таблиця 3.6.

Порівняння базового та кліматично нейтрального сценаріїв розвитку підприємства «Kernel» (млн USD)

Показник	Базовий сценарій (без змін)	Кліматично нейтральна стратегія	Економічний ефект
Витрати на енергоносії	670	500	-170
Виробничі витрати	2 950	2 560	-390
Собівартість продукції	100 %	92 %	-8 %
Прибуток до оподаткування	310	520	+210
Інвестиції у модернізацію	—	260	—
Строк окупності інвестицій	—	5,2 року	—

*Джерело: розроблено на основі джерела [30, с.15].*

Зіставлення показників свідчить, що стратегія кліматичної нейтральності дозволяє суттєво знизити витрати при одночасному зростанні прибутковості. Зменшення собівартості продукції на 8 % підвищує її конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Окрім економічних вигод, компанія отримає доступ до міжнародних грантів і фондів фінансування сталих проектів, що додатково підсилить фінансову базу для подальших інновацій [49, с.699].

Окрему увагу варто приділити макроекономічним аспектам. Реалізація стратегії кліматичної нейтральності відповідає пріоритетам державної політики України у сфері енергетичної незалежності та євроінтеграції. Для підприємства це створює сприятливі умови для отримання податкових пільг і державних гарантій. Участь у національних програмах з декарбонізації дає змогу частково компенсувати витрати на модернізацію та знизити ризики коливання світових цін на енергоносії. Таким чином, реалізація нової стратегії має мультиплікативний ефект не лише для самої компанії, а й для економіки України загалом.

Впровадження кліматично нейтральної стратегії також створює позитивний соціальний ефект. Компанія планує розширити програми підвищення кваліфікації персоналу у сфері енергоменеджменту, цифрового землеробства та екологічного контролю. Це забезпечить підвищення продуктивності праці, формування нових компетенцій та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу. Очікується, що до 2030 року рівень зайнятості у високотехнологічних підрозділах компанії зросте на 15 %, що сприятиме розвитку регіонів присутності підприємства та покращенню соціально-економічної ситуації в аграрному секторі.

Економічне обґрунтування нової стратегії розвитку компанії «Kernel» підтверджує її доцільність і високу ефективність. Впровадження кліматично нейтральної моделі забезпечить не лише фінансову стабільність, а й стратегічну стійкість підприємства у мінливому світовому середовищі. Поєднання економічної вигоди, технологічних інновацій і екологічної відповідальності стане запорукою довгострокового успіху компанії, зміцнення її бренду та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

У результаті реалізації стратегії «Kernel» може стати першою українською агропромисловою корпорацією, яка досягне повної кліматичної нейтральності до 2035 року, перетворившись із традиційного виробника на лідера сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, екологічну збалансованість і соціальну відповідальність.

У третьому розділі було здійснено комплексну розробку стратегічного підходу до формування та впровадження кліматично нейтральної моделі розвитку компанії «Kernel». Проведене дослідження показало, що стратегічне управління підприємством у сучасних умовах неможливе без урахування екологічних викликів, глобальних кліматичних ризиків і вимог сталого розвитку. Кліматична нейтральність поступово перетворюється на новий стандарт ефективності бізнесу, який визначає рівень конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та соціальної довіри до компанії. Для «Kernel», як

для провідного агропромислового холдингу України, така трансформація має не лише репутаційне, а й глибоке економічне значення [50].

Розробка напрямів досягнення кліматичної нейтральності засвідчила, що компанія володіє потужним потенціалом для переходу на принципи енергоефективності, цифровізації та замкненого циклу виробництва. У результаті аналітичного дослідження визначено сім ключових напрямів розвитку, серед яких підвищення енергоефективності, впровадження відновлюваних джерел енергії, розвиток сталого землекористування, цифровізація процесів управління, формування екологічно орієнтованого продуктового портфеля, впровадження ESG-менеджменту та розширення міжнародного партнерства. Кожен із цих напрямів має власну економічну і технологічну логіку, але разом вони формують інтегровану систему кліматично нейтрального розвитку підприємства. Впровадження таких заходів забезпечує не лише зниження викидів парникових газів, а й посилення ефективності виробництва, оптимізацію витрат і зміцнення бренду компанії як лідера сталого агробізнесу.

Проведений стратегічний аналіз із використанням моделей SWOT, PEST, BCG і McKinsey 7S дав змогу системно оцінити внутрішній потенціал і зовнішні можливості компанії. Результати SWOT-аналізу показали, що сильними сторонами «Kernel» є вертикальна інтеграція, технологічна компетентність, фінансова стійкість і професійна команда, тоді як головними викликами залишаються енергозалежність і потреба в масштабних інвестиціях для досягнення кліматичних цілей. PEST-аналіз підтвердив сприятливий вплив політичних та технологічних чинників на впровадження екологічних стратегій, хоча економічна нестабільність і валютні ризики залишаються стримувальними факторами. Матриця BCG продемонструвала раціональний розподіл бізнес-напрямів, де основним джерелом прибутку залишається переробка олійних культур, а перспективою зростання є розвиток біоенергетики. Модель McKinsey 7S засвідчила високу організаційну готовність компанії до кліматичної

трансформації, зокрема завдяки ефективним управлінським системам і стійким корпоративним цінностям.

Економічне обґрунтування стратегії кліматичної нейтральності дало змогу підтвердити її фінансову ефективність і практичну доцільність. Розрахунки показали, що за умови впровадження інноваційних технологій і енергоощадних рішень виручка підприємства може зрости на 23,4 %, EBITDA — на 62,5 %, а чистий прибуток — удвічі до 2028 року. Скорочення енерговитрат на 25 % і зменшення собівартості продукції на 8 % свідчать про значну економію ресурсів. Витрати на реалізацію програми в розмірі 260 млн доларів США є обґрунтованими, адже очікуваний термін окупності становить 5–6 років. Це підтверджує, що стратегія кліматичної нейтральності не лише не обтяжує фінансовий стан підприємства, а навпаки — створює основу для його довгострокової стабільності [51, с.133].

Окремої уваги заслуговує соціальний та інвестиційний аспект. Компанія, що інтегрує принципи сталого розвитку, отримує конкурентні переваги у вигляді доступу до «зелених» фінансових інструментів, грантів і пільгових кредитів від міжнародних організацій. Для «Kernel» це означає зниження вартості капіталу, підвищення ринкової капіталізації та зміцнення позицій на Варшавській фондовій біржі. Крім того, створення підрозділу сталого розвитку, запровадження нефінансової звітності та розширення ESG-комунікацій посилюють довіру інвесторів і партнерів. Водночас соціальний ефект полягає у створенні нових робочих місць у сферах біоенергетики, інноваційного інжинірингу та цифрового землеробства, що сприяє розвитку людського капіталу й регіональних економік.

Проведене економічне моделювання показало, що впровадження нової стратегії має мультиплікативний ефект. Кожен долар, вкладений у кліматично нейтральні інвестиції, генерує близько 1,8 долара економічного ефекту у вигляді додаткового прибутку, економії енергії та зростання капіталізації. Таким чином, стратегія кліматичної нейтральності не є витратним інструментом, а навпаки — стає драйвером інноваційного розвитку та конкурентної переваги компанії. Зміна

виробничої моделі дозволить створити нову систему доданої вартості, орієнтовану на ефективне використання ресурсів, екологічну безпеку та довгострокову прибутковість.

Загалом результати розділу засвідчують, що розроблена стратегія розвитку компанії «Kernel» відповідає принципам сталого економічного зростання та глобальним екологічним трендам. Вона поєднує фінансову результативність, технологічну модернізацію, екологічну відповідальність і соціальну орієнтованість бізнесу. У контексті інтеграції України до європейського економічного простору така стратегія може стати взірцем адаптації національного агробізнесу до вимог Європейського зеленого курсу. Її реалізація не лише зміцнить позиції компанії на міжнародному ринку, а й сприятиме підвищенню експортного потенціалу та формуванню позитивного іміджу України як держави, що обирає шлях кліматичної відповідальності [50].

Отже, нова стратегія розвитку «Kernel» на засадах кліматичної нейтральності є цілісною, збалансованою та економічно виправданою моделлю довгострокового зростання. Вона створює синергію між фінансовими цілями, екологічними зобов'язаннями та соціальними пріоритетами, перетворюючи компанію на сучасний приклад успішної реалізації концепції сталого розвитку. У перспективі до 2035 року «Kernel» здатен стати першою українською корпорацією, що досягне повної кліматичної нейтральності, поєднавши інноваційність, ефективність і відповідальність перед майбутніми поколіннями.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті комплексного аналізу наукових джерел встановлено, що стратегія розвитку підприємства на мікроекономічному рівні являє собою систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення раціонального використання ресурсів в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проведений порівняльний аналіз визначень провідних науковців (Алескерової, Гудзя, Калетніка та інших) дозволив виокремити п'ять базових типів стратегій: стабілізаційну, адаптивну, інноваційну, синергетичну та соціально-відповідальну. Встановлено, що сучасна стратегія розвитку має ґрунтуватися на принципах системності, багаторівневості планування, інтеграції фінансових і нефінансових цілей, а також обов'язкового врахування екологічних факторів, що формують нову парадигму корпоративного управління, орієнтовану на баланс економічної ефективності та екологічної відповідальності.

2. Дослідження підтвердило, що кліматична нейтральність трансформувалася з екологічної концепції у стратегічний інструмент підвищення вартості бізнесу та конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що інтеграція принципів кліматичної нейтральності впливає на всі ключові напрями стратегії: від модернізації виробничих процесів і енергетичної системи до розробки нових продуктів, оптимізації логістики та формування корпоративної культури сталого розвитку. На основі побудованих аналітичних таблиць доведено, що перехід до кліматично нейтральної моделі стимулює впровадження енергоефективних технологій (економія 20-25% енергоресурсів), розвиток відновлюваної енергетики, цифровізацію управління та трансформацію ресурсного менеджменту на засадах циркулярної економіки. Виявлено, що підприємства, які інтегрують ESG-принципи у стратегічне планування, отримують доступ до «зелених» інвестицій, підвищують капіталізацію на 15-20% та формують довгострокову конкурентну перевагу на міжнародних ринках.

3. Систематизовано сучасні методичні інструменти стратегічного планування та обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу, що поєднує класичні методи аналізу (SWOT, PESTEL, матриця БКГ, аналіз ланцюга цінності) із сучасними інструментами оцінки кліматичного впливу. Встановлено, що для формування стратегії кліматичної нейтральності доцільно використовувати розширений TOWS-аналіз для формулювання конкретних стратегічних рішень та модель McKinsey 7S для забезпечення узгодженості внутрішніх елементів організації. Доведено необхідність застосування сценарного підходу для врахування невизначеності зовнішнього середовища та комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства (фінансового, матеріального, людського, інформаційного, інноваційного) як основи для реалізації кліматичних ініціатив.

4. Проведений аналіз засвідчив, що компанія «Kernel» є найбільшим агропромисловим холдингом України з високим рівнем вертикальної інтеграції, що контролює повний виробничо-збутовий ланцюг від вирощування сировини до експорту готової продукції у понад 80 країн світу. Встановлено потужний ресурсний потенціал підприємства: понад 500 тис. га сільськогосподарських угідь, 10 904 працівники, 7 олієпереробних заводів, 28 елеваторів і 4 портові термінали. Комплексна оцінка використання ресурсного потенціалу показала позитивну динаміку: інтегральний індекс ефективності зріс з 0,73 у 2022 році до 0,90 у 2024 році завдяки підвищенню урожайності зернових (+12,5%), продуктивності праці (+11,5%), завантаження елеваторів (+8,3%), ROE (з 4,3% до 9,6%) та рівня автоматизації процесів (+22,2%). Матрична організаційна структура з виділеною Службою сталого розвитку (ESG-офіс) забезпечує гнучкість управління та готовність до реалізації кліматичних ініціатив, що підтверджує високу інституційну спроможність компанії для стратегічної трансформації.

5. PEST-аналіз макросередовища показав помірно сприятливі умови для реалізації стратегії кліматичної нейтральності (інтегральний бал 0,76), при цьому найпозитивніший вплив мають технологічні (0,27) та соціальні (0,16)

фактори, тоді як політичні ризики залишаються високими (0,15). Аналіз конкурентного середовища виявив, що основними конкурентами виступають МХП, «Нібулон», «Агропросперіс», проте «Kernel» має конкурентні переваги завдяки власній логістичній інфраструктурі та вищому рівню вертикальної інтеграції. Матриця зовнішніх факторів ідентифікувала ключові можливості: зростання попиту на екологічно чисту продукцію, доступ до програм Green Deal і кліматичного фінансування, технологічні інновації у сфері біоенергетики. Водночас виявлено критичні загрози: волатильність цін на міжнародних ринках, посилення екологічного регулювання (CBAM), високі витрати на впровадження нових технологій, логістичні ризики та кліматичні зміни, що вимагають диверсифікації маршрутів експорту та прискореного переходу на відновлювані джерела енергії.

6. Аналіз фінансових результатів за 2022-2024 роки підтвердив стійке відновлення компанії після кризи 2022 року: виручка зросла з мінімуму 3 455 млн USD (2023) до 3 581 млн USD (2024), EBITDA стабілізувалася на рівні 381 млн USD, чистий прибуток становив 168 млн USD. Ключовим досягненням є відновлення позитивного операційного грошового потоку до 472 млн USD (після -305 млн USD у 2022), що створює фінансову базу для реалізації «зелених» інвестицій. Декомпозиція DuPont показала, що зниження ROE з пікових 17,1% (2023) до 9,0% (2024) зумовлене свідомим де-левереджингом: коефіцієнт автономії зріс до 0,55, мультиплікатор капіталу знизився до 1,82, що підвищує фінансову стійкість. Конверсія EBITDA у грошовий потік на рівні 124% (2024) підтверджує якість прибутку та здатність фінансувати капітальні програми без критичного нарощування боргу. Встановлено, що основними резервами є зниження енерговитрат (670 млн USD у структурі собівартості) через модернізацію та перехід на відновлювані джерела енергії.

7. Сформовано комплексну систему з семи взаємопов'язаних стратегічних напрямів досягнення кліматичної нейтральності до 2035 року: (1) підвищення енергоефективності виробничих процесів з потенціалом економії 20-25% енергоресурсів; (2) перехід на відновлювані джерела енергії через

встановлення сонячних панелей, біогазових установок і локальних мікромереж; (3) цифровізація управління вуглецевим слідом на основі систем точного землеробства, супутникового моніторингу та Big Data-аналітики; (4) розвиток сталого землекористування через впровадження практик zero tillage, crop rotation і cover crops для секвестрації вуглецю у ґрунті; (5) впровадження ESG-менеджменту з підготовкою нефінансових звітів і екологічною сертифікацією; (6) екологізація продуктового портфеля з випуском продукції low-carbon і розвитком органічних брендів; (7) міжнародне партнерство та залучення фінансування через програми ЄС і IFC Green Finance. Встановлено, що синергетична реалізація цих напрямів забезпечить скорочення викидів CO<sub>2</sub> до 500 тис. тонн щорічно при одночасному підвищенні операційної ефективності та формуванні конкурентних переваг на європейських ринках.

8. SWOT-аналіз виявив, що компанія має потужні передумови для кліматичної трансформації: сильні сторони включають високу вертикальну інтеграцію, власну логістику, стабільну EBITDA, використання IT-рішень і професійну управлінську команду; слабкими сторонами є висока енергозалежність, значні потреби в інвестиціях, недостатня частка ВДЕ та низький рівень ESG-комунікацій. Аналіз матриці BCG показав збалансований портфель: переробка олійних культур як «зірка» (висока частка ринку + зростання), інфраструктура як «дійна корова» (стабільний cash-flow), агробізнес як «знак питання» (потенціал через інновації), біоенергетика як «зірка потенціалу» (низька частка, але високий темп розвитку ринку ВДЕ). Модель McKinsey 7S підтвердила високу організаційну готовність: узгоджена стратегія, гнучка структура, функціональні системи, спільні цінності сталого розвитку, проактивний стиль управління, кваліфікований персонал і ключові компетенції в агротехнологіях, що формує міцний фундамент для успішної реалізації стратегії кліматичної нейтральності.

9. Економічне моделювання підтвердило високу фінансову ефективність запропонованої стратегії: прогнозується зростання виручки на 23,4% (до 4 420 млн USD у 2028), EBITDA на 62,5% (до 620 млн USD), чистого

прибутку більш ніж удвічі (до 345 млн USD), при підвищенні рентабельності EBITDA з 10,6% до 14,0%. Загальний обсяг капітальних інвестицій у «зелені» технології становитиме 260 млн USD протягом 2025-2028 років з терміном окупності 5-6 років і мультиплікатором ефективності 1,8 (кожен долар інвестицій генерує 1,8 долара додаткового ефекту). Порівняльний аналіз сценаріїв показав, що кліматично нейтральна стратегія забезпечить економію витрат на енергоносії 170 млн USD, зниження собівартості на 8%, скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 500 тис. тонн і додатковий прибуток 210 млн USD. Сумарний економічний ефект у п'ятирічній перспективі перевищить 550 млн USD, що включає пряму економію, підвищення капіталізації (15-20% премія за ESG-рейтинг), уникнення карбонових тарифів CBAM (4-6% експортних витрат) і доступ до дешевшого «зеленого» фінансування, підтверджуючи повну економічну доцільність стратегії та її здатність трансформувати «Kernel» у флагман кліматично відповідального агробізнесу України. Узагальнюючи результати дослідження, доведено, що розроблена стратегія розвитку компанії «Kernel» на засадах кліматичної нейтральності є комплексною, науково обґрунтованою та економічно ефективною моделлю трансформації, яка поєднує фінансову результативність (подвоєння прибутку), екологічну ефективність (скорочення викидів на 500 тис. тонн CO<sub>2</sub>) та соціальну відповідальність, забезпечуючи досягнення повної кліматичної нейтральності (Net Zero) до 2035 року при збереженні лідерських позицій на глобальному аграрному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алескерова Ю.В., Коробчук А.Р. Аналіз фінансового потенціалу аграрного підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 743–748.
2. Алескерова Ю.В., Савков О.Д. Фінансовий менеджмент на підприємстві і основні напрямки його розвитку. – Режим доступу: [http://marketinfr.od.ua/journals/2016/2\\_2016\\_ukr/54.pdf](http://marketinfr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/54.pdf) (дата звернення: 23.09.2025).
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1584072014720/ekonomika/potentsial\\_i\\_rozvitok\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1584072014720/ekonomika/potentsial_i_rozvitok_pidpriyemstva) (дата звернення: 23.09.2025).
5. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григорєва М.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
7. Гончарук І.В., Браніцький Ю.Ю., Томашук І.В. Основні аспекти ефективного формування і використання ресурсного потенціалу у сільськогосподарських підприємствах (на прикладі Уладово-Люлинецької ДСС ІБК і ЦБ НААН України) // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 10. С. 54–68.
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346–348.

9. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність // Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112–115.
10. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К: ЦУЛ, 2013. 272 с.
11. Довгань Ю.В. Аналіз фінансового стану як ключовий етап оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. Вип. 2(30). С. 76–90.
12. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Кондор, 2004. 432 с.
13. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
14. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.7. –С. 245–250.
15. Калетнік Г.М. Диверсифікація розвитку виробництва біопалив – основа забезпечення продовольчої, енергетичної, економічної та екологічної безпеки України // Вісник аграрної науки. 2018. Вип. 788. С. 169–176.
16. Калетнік Г.М. Інноваційний розвиток агропромислових підприємств як фактор економічної безпеки // Вісник аграрної науки. 2019. № 12. С. 101–108.
17. Калетнік Г.М. Іпотечне кредитування в сільському господарстві України // Економіка АПК. 2013. № 7. С. 58.
18. Калетнік Г.М., Войтюк В.Д., Бондар С.М., Скорук О.П. Управління інженерною діяльністю виробничих і сервісних підприємств АПК: навч. посіб. – Київ: Хай-Тек Прес, 2010. 448 с.
19. Калетнік Г.М., Шпикуляк О.Г., Пчелянська Г.О. Інститути інфраструктури та ціноутворення у розвитку аграрного ринку: регіональний аспект: монографія. Вінниця: ТОВ «Фірма «Планер», 2012. 324 с.

20. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посібник. К.: МАУП, 2004. 272 с.
21. Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (Дата звернення: 23.09.2025 ).
22. Київська школа економіки. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії // KSE. 2023. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 23.09.2025).
23. Киш Л.М. Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в межах функціонального та антикризового управління // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5(33). С. 75–88.
24. Киш Л.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового комплексу Вінницької області // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. Вип. 4(32). С. 58–67.
25. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене. Львів: «Новий світ – 2000», 2007. 324 с.
26. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf) (дата звернення: 23.09.2025).
27. Кубай О.Г., Марчик Є.К. Матеріально-технічне забезпечення аграрного виробництва // «Наукові підсумки 2018 року»: зб. матеріалів XXV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 17 груд. 2018 р.) Ч. 2. Вінниця, 2018. С. 49–54.
28. Кузьмін О.Е., Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2007. 397 с.

29. Кукушкін О.М. Сутність поняття «Стратегія розвитку підприємства» // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету. 2005. Вип. 15.
30. Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 3. С. 7–20.
31. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 41. С. 74–78.
32. Мулик Т.О., Колісник А.В. Особливості діагностики фінансової стійкості підприємств України // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1(12). С. 376–380.
33. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
34. Погорелов Ю.С. Стратегічне управління підприємством: умови та результативність // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
35. Салькова І.Ю. Теоретичні аспекти удосконалення фінансового управління на підприємствах олійно-жирової промисловості // Держава та регіони. 2013. № 5. С. 83–87.
36. Салькова І.Ю., Римар А.Ю. Основи забезпечення фінансової безпеки // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 889–893.
37. Скорук О.П., Майданик І.С. Проведення вартісної оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Вінницької області // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9. С. 148–160.

38. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/23424/> (дата звернення: 23.09.2025).

39. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до класифікації стратегій суб'єктів господарювання на ринку // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. 2013. Вип. 21. С. 59–67.

40. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства // Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.

41. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 14–18.

42. Фурман І.В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 1. С. 31–36.

43. Фурман І.В. Система фінансового регулювання аграрного сектору України: оцінка сучасного стану та активізація функціонування // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 35–50.

44. Фурман І.В. Теоретичні засади дослідження системи формування та використання джерел фінансування сільськогосподарських товаровиробників // Формування ринкової економіки в Україні. 2015. Вип. 34. С. 136–141.

45. Хаєцька О.П., Шарова Т.С. Проблеми функціонування агропромислового комплексу України // Матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конф. «Продовольча безпека України і розвиток агропродовольчого ринку в умовах євроінтеграції». 7 квітня 2017 р. Вінниця: ВНАУ, 2017. С. 83–86.

46. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

47. Холод С.Б., Грушевський С.В., Куянова О.Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165.

48. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. 2017. № 3(2). С. 167–171.

49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

50. Шпикуляк О.Г. Агрохімічне обслуговування сільськогосподарських підприємств як інноваційна детермінанта їх ефективності // Ефективна економіка. 2012. № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1076> (дата звернення: 23.09.2025).

51. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2013. Вип. 13. С. 131–134.