

УДК 658.012.32:502.131.1

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ

**Пижук А.О.** здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

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. 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 [1,2].

У контексті євроінтеграційного процесу України особливого значення набуває питання екологізації бізнесу, підвищення енергоефективності та запровадження стратегій декарбонізації виробництва. 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.

За результатами аналізу встановлено, що компанія «Кернел» є одним із найбільших агропромислових холдингів України, який володіє розгалуженою мережею виробничих активів: 7 олієпереробних заводів, 28 елеваторів, 4 порти та понад 500 тис. га сільськогосподарських угідь. Середньооблікова чисельність персоналу становить 10 904 працівники. Фінансові результати компанії за останні роки демонструють позитивну динаміку відновлення після кризи 2022 року (табл. 1).

Таблиця 1

## Основні фінансово-економічні показники компанії «Кернел», млн USD

Показник	FY2022	FY2023	FY2024
Виручка	5 332	3 455	3 581
ЕВІТДА	220	544	381
Маржа ЕВІТДА, %	4,1	15,8	10,6
Чистий прибуток	-41	299	168
Операційний грошовий потік	-305	716	472
Власний капітал	1 620	1 744	1 866

Джерело: [3]

Як видно з табл. 1, у FY2023 компанія досягла значного покращення показників завдяки відновленню експорту та оптимізації виробництва. У FY2024 підприємство зберегло прибутковість при позитивному операційному грошовому потоці 472 млн USD, що створює фінансову базу для реалізації «зелених» інвестицій [3]

Запропонована стратегія розвитку на засадах кліматичної нейтральності включає сім ключових напрямів: підвищення енергоефективності (зменшення енергоспоживання на 20—25%), перехід на відновлювані джерела енергії (біогаз, сонячні панелі, вітрові турбіни), цифровізацію виробничих процесів, розвиток сталого землекористування (системи сівозміни, покривні культури, нульовий обробіток ґрунту), впровадження ESG-менеджменту, екологізацію продуктового портфеля та розширення міжнародного партнерства/

Економічне обґрунтування стратегії засвідчило високу ефективність запропонованих заходів (табл. 2).

Як видно з табл. 2, реалізація стратегії кліматичної нейтральності забезпечить зростання виручки на 23,4%, ЕВІТДА на 62,5%, а чистого прибутку — більш ніж удвічі до 2028 року. Орієнтовний обсяг інвестицій становить 260 млн USD із терміном окупності 5—6 років. Сумарний економічний ефект у п'ятирічній перспективі перевищить 550 млн USD завдяки зниженню витрат на

енергоносії на 170 млн USD, скороченню виробничих витрат на 390 млн USD та зменшенню собівартості продукції на 8%.

Таблиця 2

Прогноз економічних результатів реалізації стратегії кліматичної нейтральності

Показник	Поточний рівень (2025)	Прогноз 2026	Прогноз 2028	Відхилення, %
Виручка, млн USD	3 581	3 950	4 420	+23,4
EBITDA, млн USD	381	470	620	+62,5
Рентабельність EBITDA, %	10,6	11,9	14,0	+3,4
Чистий прибуток, млн USD	168	230	345	+105,3
Капітальні інвестиції «зелені» технології у	—	150	260	—
Економія енергоресурсів, %	—	12	25	—
Скорочення викидів CO <sub>2</sub> , тис. тонн	—	250	500	—

Джерело: розраховано автором

Таким чином, впровадження стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності для компанії «Кернел» є економічно доцільним і забезпечить

сталий розвиток підприємства. Реалізація стратегії дозволить підприємству зміцнити позиції на міжнародному ринку, підвищити капіталізацію, отримати доступ до «зелених» фінансових інструментів та стати лідером сталого агробізнесу в Україні. У перспективі до 2035 року компанія здатна досягти повної кліматичної нейтральності, поєднуючи інноваційність, ефективність і відповідальність перед майбутніми поколіннями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Калетнік Г.М. Диверсифікація розвитку виробництва біопалів -- основа забезпечення продовольчої, енергетичної, економічної та екологічної безпеки України. *Вісник аграрної науки*. 2018. Вип. 788. С. 169--176.
2. Алескерова Ю.В., Коробчук А.Р. Аналіз фінансового потенціалу аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 743--748.
3. Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 23.09.2025).

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
**ЛЕЙБНИЦ-ІНСТИТУТ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ**  
**В КРАЇНАХ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ (НІМЕЧЧИНА)**  
**УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК ВАЙЄНШТЕФАН-ТРИЗДОРФ (НІМЕЧЧИНА)**  
**СЛОВАЦЬКИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В НІТРІ (СЛОВАЧЧИНА)**  
**ЛАТВІЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ЛАТВІЯ)**

**Факультет аграрного менеджменту**

**Кафедра адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності**



# **МАТЕРІАЛИ**

**VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції  
студентів, аспірантів та молодих вчених**

**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

**04 листопада 2025 р.**



**Київ - 2025**

## УДК 338.43.01/.01 (075.8)

### Науково-редакційна колегія:

#### **Організаційний комітет:**

ТОНХА Оксана – проректор з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України, д.с.-г.н., професор, голова оргкомітету

ОСТАПЧУК Анатолій – в.о. декана факультету аграрного менеджменту, к.е.н., доцент, співголова оргкомітету

ШЛАУДЕРЕР Ральф – керівник Міжнародної школи Університету прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, Міжнародний представник факультету сільського господарства, Представник з питань міжнародних освітніх програм і співпраці, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ГОРСЬКА Єлена – декан факультету економіки та менеджменту Словацького аграрного університету в Нітрі, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ПЕРЕХОЖУК Олександр – старший науковий співробітник Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою, PhD, професор, співголова оргкомітету

ЗЕВЕРТЕ-РІВЗА Сандія – дослідник Латвійського університету наук про життя та технологій, PhD, доцент, співголова оргкомітету

#### **Члени оргкомітету:**

КОВТУН Олена – завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доцент;

БАСЮК Дарія – професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н., професор

ЖЕМОЙДА Олександр – д.е.н., професор

ІБАТУЛЛІН Марат – д.е.н., професор

МОСТЕНСЬКА Тетяна – д.е.н., професор

ГОЛОМША Наталія – к.е.н., доцент

ДАВИДЕНКО Володимир – к.е.н., доцент

ДІБРОВА Лариса – к.е.н., доцент

КОВАЛЕНКО Наталія – к.е.н., доцент

КОЛЕСНИК Максим – к.е.н., доцент

КОСТЮК Ольга – к.е.н., доцент

КУЗЬМЕНКО Сергій – к.е.н., доцент

РАЛКО Олександра – к.е.н., доцент

ТЮРІНА Альона – к.е.н., доцент

ЧОРНЕНЬКА Людмила – к.е.н., доцент

ЯНЧЕВСЬКИЙ Руслан – к.е.н., доцент

ФАЙЧУК Олександр – к.е.н., доцент, секретар оргкомітету

МІЩЕНКО Іван – к.е.н., доцент, відповідальний за випуск збірника тез

Затверджено та рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (*протокол №4 від 20 листопада 2025 р.*).

## **«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 04 листопада 2025 р. – К.: НУБіП України, 2025. – 245 с.**

У збірнику представлені результати дослідження проблем сучасного менеджменту в умовах воєнного стану та інтеграції України до ЄС. Видання розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, практиків і всіх тих, хто цікавиться питаннями сучасних підходів до управління підприємствами і національним господарством.

Матеріали викладені в авторській редакції. Відповідальність за достовірність поданої інформації несуть автори.

© Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, факультет аграрного менеджменту НУБіП України, 2025

© Автори