

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз стратегічного управління в компанії.

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-1 спеціальності 073 «Менеджмент»
Павлишак А. М.

Керівник: д.е.н., професор, Івашина О.Ф.

Дніпро – 2025

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ КОМПАНІЯХ.....	5
1.1. Сутність стратегічного управління як елементу системи корпоративного розвитку.....	5
1.2. Моделі стратегічного управління: адаптація до умов агропромисловості України.....	9
1.3. Особливості стратегічного управління на агропідприємствах: виклики, тренди, практики.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ KERNEL: ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ	18
2.1. Загальна характеристика компанії Kernel та аналіз її фінансово- господарської діяльності.....	18
2.2. Аналіз стратегії розвитку компанії Kernel у 2020–2024 роках.....	24
2.3. Стратегічна позиція та конкурентне положення Kernel у нових умовах.....	32
2.4. Проблеми стратегічного управління в Kernel та напрями їх удосконалення.....	37
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	48

ВСТУП

За сучасних умов стратегічного управління в аграрному секторі України набуває винятково важливого значення. І це не просто фраза з підручника, а реальність, з якою щоденно стикаються власники, керівники та аналітики агрокомпаній. Постійна невизначеність як внутрішня, кадрові ризики, інвестиційна нестабільність, так і зовнішня, геополітична ситуація, кардинальні зміни в експортній політиці, змушують бізнес переглядати стратегічне бачення, причому робити це не раз на п'ять років, а щонайменше щосезону. І саме тому аналіз стратегічного управління як управлінської функції та конкретної практики виходить за межі не лише актуальності, а на часі є життєвою потребою.

Оскільки рівень конкуренції в агросекторі росте, а економічне середовище стає все складнішим, важливими стають стратегічні партнерства та розвиток нових маркетингових стратегій. Жодна успішна компанія не може обмежувати свою діяльність інерцією або попереднім досвідом. Компанії повинні бути відомими у побудові їх стратегії прийнятним ризиком, можливістю, людським ресурсом, екологічними вимогами та цифровими трендами. Це особливо важливо для українського ринку, адже навіть найбільші крупні агрохолдинги не є безпечними від зовнішніх шоків, внутрішніх трансформацій та змін. Тому досвід Kernel та інших агропромислових корпорацій є дуже важливим для вивчення та аналізу.

Об'єктом дослідження виступає компанія «Kernel».

Предметом дослідження є механізми формування, реалізації та вдосконалення управлінської стратегії розвитку компанії Kernel.

Метою моєї кваліфікаційної роботи є оцінка стратегічного управління компанією Kernel в умовах нестабільності та визначення факторів, що стримують її розвиток. Відповідно до поставленої мети були сформульовані такі завдання:

охарактеризувати сутність стратегічного управління та його місце в системі корпоративного розвитку;

провести аналіз організаційної структури та фінансово-економічного стану компанії Kernel;

визначити тип реалізованої стратегії Kernel у 2020–2024 роках;

здійснити оцінку стратегічного позиціонування компанії серед основних конкурентів в агросекторі України;

виявити основні проблеми стратегічного управління Kernel;

розробити альтернативні сценарії розвитку стратегічної моделі Kernel на період 2025-2027 років.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для структурування наукових підходів до стратегічного управління; аналіз фінансової звітності – при оцінці динаміки доходів та витрат компанії Kernel; структурно-функціональний аналіз – в ході дослідження організаційної моделі підприємства; метод порівняльного стратегічного аналізу – при зіставленні стратегії Kernel зі стратегіями МХП, Астарт-Київ та ІМК; SWOT- та GAP-аналіз – як ефективний інструмент виявлення сильних і слабких сторін компанії та розривів між фактичним і бажаним станом.

Джерельна база даної роботи включає монографії українських та зарубіжних дослідників, наукові статті, звіти компаній, аналітичні матеріали галузевих асоціацій та офіційні веб-сайти ключових агропідприємств України.

Окрему увагу приділено практичному досвіду таких гравців ринку, як Kernel, МХП, Астарт-Київ, ІМК, оскільки вони представляють різні підходи до побудови стратегій в умовах ринкової турбулентності. Обрана тема дозволяє поєднати теоретичне осмислення стратегічного управління з аналізом практичних дій українських агрокомпаній, що забезпечує цілісність і прикладну значущість дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Сутність стратегічного управління як елементу системи корпоративного розвитку.

Загалом, при початку розмови з стратегічного управління, варто враховувати, що це не тільки розроблення довгострокового плану, а здатність компанії мислити наперед та змінюватися відповідно до зовнішнього середовища. Якщо коротко, то стратегічне управління це мистецтво визначати ціль і прокладати курс до неї, маючи справу з невизначеністю, ризиками й обмеженими ресурсами.

Зазвичай в науковій літературі можна зустріти як мінімум одне класичний визначення: стратегічне управління — це процес формулювання, впровадження та оцінки багаторівневих рішень у всіх сферах, які сприяють досягненню тривалих цілей організацій [1, с.18]. Зрозуміло, що в реальному житті це процес набагато складніше і навіть важче для досягнення, оскільки ситуація дуже часто нестабільна, особливо в аграрній галузі.

У структурі стратегічного управління зазвичай виділяють кілька функціональних блоків: аналітика середовища, стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль і коригування. Вони не діють по черзі, а швидше взаємодіють у вигляді циклу. Причому, в аграрному бізнесі цей цикл часто запускається щорічно, синхронізуючись із виробничими циклами [2, с. 44].

Також управлінська практика вимагає не лише бачити цілі, але й постійно зіставляти їх із реаліями: які ресурси є, які бар'єри виникли, як змінився ринок. На мою думку, саме тут стратегічне управління і “оживає” у щоденних мікрорішеннях, які або підтримують стратегічну лінію, або поступово з неї зводять.

Цікаво, що аграрні компанії рідко мають окремий підрозділ із назвою “стратегічне управління”, а ця функція реалізується через фінансові служби, операційні департаменти або ж HR та маркетинг. І це абсолютно нормально, важливо не назва, а реальна стратегічна координація між підрозділами.

В аграрному секторі України стратегічне управління часто прив’язане до двох речей: валютних коливань (оскільки більшість експорту йде за кордон) та кліматичних ризиків. Наприклад, компанія *Астарта* будує свої плани не лише навколо прибутковості окремих культур, а й враховує сценарії зниження врожайності, перебоїв із логістикою, коливань світових цін на зерно [3].

Отже, стратегічне управління, як вже наголошувалося, це не статичний алгоритм, а набір змін, які допоможуть підприємству рухатися вперед, або навіть діяти на випередження. Не для аграрного підприємства стратегічна стійкість є якоюсь абстракцією, але – чітким перебуванням на межі виживання. Особливо після 2022 року, коли велика частина агробізнесу в Україні стикнулася з проблемами, які були просто неможливі для передбачення будь-якою стратегічною моделлю: блокування портів, нестача пального, поломка логістичних ланцюгів. Тут стало зрозуміло, що компанії не здатні підтримувати темп змін без стратегічного управління.

Зокрема, стратегічне управління формує так звану “стратегію гнучкої адаптації”. Це набір механізмів, за допомогою яких організація може не просто швидко реагувати на кризу, а використовувати її як трамплін для переорієнтації. Так, наприклад, у 2023 Kernel оперативно збільшив частку залізничних перевезень через західні кордони, розширив програми трейдингу, і частково це дозволило компенсувати йому втрати від морської блокади [4].

На мою думку, основне завдання стратегічного управління це створення такого середовища в компанії, де будь-який підрозділ, від HR до логістики розуміє довгострокову точку призначення. І важливий момент проявляється тут в тому, що стратегія це не документ на 60 сторінок, а

інструмент щоденної взаємодії. Коли в системі прийняття рішень беруть участь і фінансова доцільність, і екологічна відповідальність, і технологічна модернізація, тільки тоді компанія справді «грає в довгу».

Ще один яскравий приклад української аграрної компанії – *МХП* (Миронівський хлібопродукт), який уже кілька років впроваджує так звану ESG-орієнтовану стратегію. Компанія не лише працює з експортом курятини, а й паралельно інвестує у відновлювану енергетику, проекти з переробки біомаси, розвиток локальних громад. І хоча ззовні це може виглядати як іміджева діяльність, у стратегічному сенсі це закладання фундаменту стійкості на роки вперед [5].

Аграрний бізнес змушений підлаштовуватися до нестабільного ринку. Зміна погодних умов чи новий регулятор з ЄС легко можуть перевернути всю систему планування. Тому стратегічне управління в аграрній сфері слугує не тільки як плани, але й як система мислення. І тільки ця система мислення може забезпечити збереження позицій компанії, коли світ знову почне хитатися. Хоча кожна компанія має свою власну специфіку, багато процесів спільні для всіх. Більшість цих етапів повторюються майже в усіх секторах, від ІТ до аграрного виробництва. Ці спільні складові допомагають керівникові в своїх діях рухатися від аналізу ситуації до конкретного впровадження та виправлення плану.

Але в агросекторі часто виглядає не так. Етап оцінки зовнішнього середовища, який зазвичай передбачає PEST-аналіз, SWOT або 5 сил Портера, в аграрному бізнесі, зазвичай включає й моніторинг кліматичних змін, ґрунтово-географічних умов і навіть тенденцій на глобальних товарних біржах. Це не просто ринковий аналіз, а, як кажуть фермери, “розуміння землі і хмари”.

Складання самої стратегії часто спирається на мультисценарний підхід: компанії розробляють не один стратегічний напрям, а кілька варіантів залежно від кліматичних умов, валютних коливань або політичної

ситуації. Наприклад, *ІМК* у своїй публічній звітності наводила паралельні сценарії залежно від вартості логістики та врожайності кукурудзи [6].

Щодо етапу реалізації, то тут багато залежить від внутрішньої структури підприємства. Оскільки в аграрному бізнесі реалізація часто вимагає швидкого оперативного реагування, наприклад, зміни структури сівозміни в розпал весняної кампанії. Як правило, це не завжди буває заплановано заздалегідь, але добре налаштована система стратегічного управління дає змогу приймати рішення швидко й обґрунтовано.

Фінал же становить етап контролю та коригування. І, можливо, це найбільш проблемна стадія розвитку підприємства в агросекторі. Так само через сезонність та коротке вікно оцінки результатів: збір врожаю, продаж, експорт, агро-компанія часто отримує ситуацію, коли аналіз «після» встигає вплинути лише частково на стратегію на майбутнє. Саме тому дедалі більше агропідприємств впроваджують аналітичні платформи на базі ВІ-систем, які дозволяють щотижня отримувати оперативні звіти для прийняття рішень [7].

Загальна структура стратегічного управління в аграрному підприємстві може бути подана у вигляді наступної схеми.

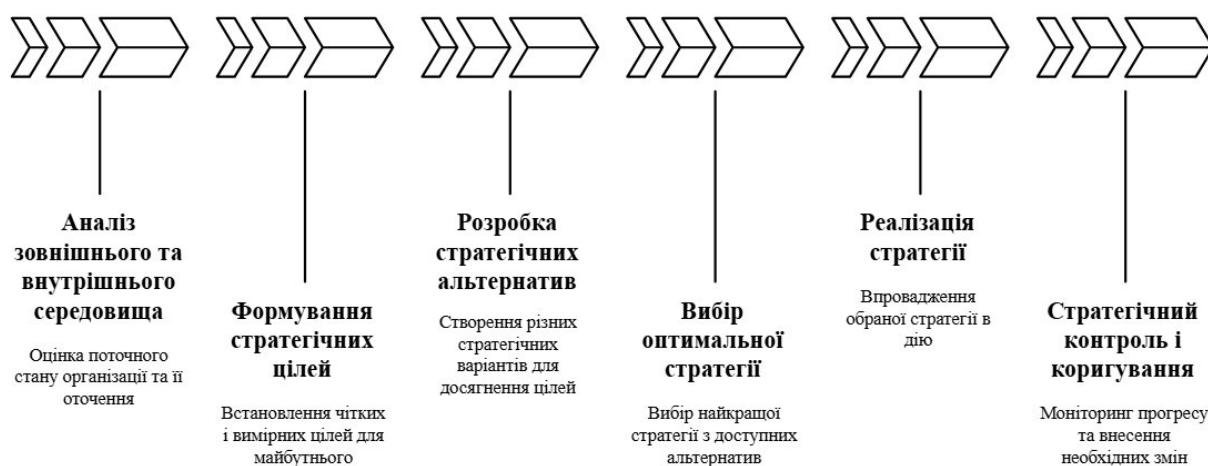


Рис. 1.1. Основні етапи стратегічного управління в аграрному підприємстві (Складено автором за: [1, 2, 6, 7]).

1.2. Моделі стратегічного управління: адаптація до умов агропромисловості України.

В теорії управління існує чимало моделей, які ґрунтуються на структуруванні процесу формування стратегії. До найпоширеніших з них слід віднести класичні схеми SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матрицю Ансоффа, модель Портера та інші. Здавалося б, ці інструменти були виправданими і давно стали загальноновживаними. Тим не менш, коли тема виробництва стосується агропідприємств, виникає питання: наскільки справді ці моделі працюють у нашій специфіці?

SWOT-аналіз залишається одним з найзручніших варіантів початкової діагностики. В аграрному бізнесі його використовують приблизно для розуміння технічних можливостей та внутрішніх сильних сторін як от: ґрунт, елеватори, добриви та зовнішніх ризиків, а саме: тодішність врожаю, митне регулювання, робота зернових бірж тощо. SWOT-аналіз продовжує бути часто вживаним багатьма агро-компаніями, що займаються вирощуванням. Наприклад, Астарта-Київ, МХП, – доволі часто оприлюднюють свої результати в своїх стратегічних документах, хоч і не завжди під цією назвою [8].

PEST-аналіз, на мою думку, дещо недооцінений в агросекторі. А даремно. Адже саме політичні фактори як от: експортні квоти, податкова політика, економічні як от: ціни на пальне, коливання валют, соціальні – відтік кадрів із сіл та технологічні – дрони, точне землеробство суттєво впливають на стратегію. Наприклад, у 2022–2023 роках через зміну податкових ставок та логістичних маршрутів деякі агрохолдинги повністю змінили структуру посівів, обираючи культури з меншими витратами на логістику [9].

Інший класичний контроль за роботою це матриця Ансоффа. Виконується структурування стратегічних векторів зростання: новий продукт старого ринку, новий-старий. На прикладі агропідприємств: це

може бути вихід на нові ринки зі старим продуктом, вихід на старий ринок з новим продуктом або розширення експортних ліній з вирощування нового продукту тощо. Kernel, наприклад, останні роки активно просуває стратегію вертикальної інтеграції, тобто переходить від простого вирощування до контролю всього ланцюга: від поля до корабля [10].

Однак сліпе копіювання цих моделей не працює. Справа в тому, що більшість з них були створені на стабільних ринках, де ризики є досить винятковою ситуацією. Українська агро-промисловість посідає, скоріше варто вивчати з позиції «нестабільної стабільності». Саме тому важливо адаптувати ці моделі під конкретні сценарії і саме в цьому напрямі мають провадитися дослідження аналітичних відділів великих агро-холдингів.

На мій погляд, моделі класичного стратегічного управління можуть бути дієвими, якщо їх не абсолютизувати, а поєднувати в координатах сучасних бізнес реалій. Це не панацея чи стратегія на всі випадки життя, а інструмент розуміння. Бо в аграрній сфері стратегії повинна спиратися не лише на логіку й аналітику, а бути гнучкою і навіть інтуїтивною.

Останніми роками стратегічне управління в аграрному секторі України почало поступово еволюціонувати від класичних моделей до більш адаптивних і гібридних рішень. Причина проста: постійна турбулентність вимагає не лише бачити довгострокову мету, а й змінювати маршрут до неї майже «на ходу».

Цей підхід дозволяє на корінному новому рівні планувати стратегію. Так, багато агрокомпаній та підприємств швидкого харчування, зокрема МХП і Агропросперіс, почали застосовувати бізнес-аналітику. Спрощено кажучи, це комбінація цифрової аналітики та методів іншої природи, яка дозволяє формувати різні стратегічні варіанти, зазвичай під впливом динаміки цін, курсів валют, погодних умов або транспортної доступності. Використання такого підходу дозволяє побудувати не одну фіксовану стратегію, а кілька альтернатив, кожна з яких активується за відповідного сценарію [11].

Іншим інструментом є так звані інтегровані карти стратегій (balanced scorecard), які доповнені блоками ризиків і сталого розвитку. Компанії вже не обмежуються лише фінансовими цілями, до стратегічного планування додають показники соціального впливу, екологічних зобов'язань, діджитал-індексів. Наприклад, в Kernel до стратегічних KPI входять не тільки EBITDA і ROCE, а й частка цифрових операцій в логістиці та кількість навчань для персоналу в системі SuccessFactors [12].

Цікавим нововведенням стала сучасна гібридна модель стратегічного управління, яка уособлює в собі елементи різних шкіл. Гарний приклад, коли має місце одночасне застосування SWOT для початкового аналізу, PEST для зовнішнього оточення та Ансофф для стратегії зростання. Разом з тим, гібридна модель на мій розсуд також має вміщувати BSC для реалізації й ризик-матриці для управління невизначеністю. Але це вже не є модель в класичному розумінні, а скоріше – логіка мислення, гнучка, адаптивна.

На наш погляд, головною перевагою сучасних підходів є саме те, що вони дозволяють враховувати складність. Бо аграрна галузь це не лабораторія з контрольованими змінними, а живий організм, який реагує не тільки на дані, але й на інтуїцію менеджерів, зміну урядових рішень, ситуацію в портах, емоції трейдерів.

Те, що раніше розцінювалося як окремий інструмент для вивчення та визначення оптимальної стратегії, тепер формує екосистему стратегічного управління. І кожне велике агропідприємство формує свою екосистему, залежно від географії, ресурсів, цілей і цінностей. Це нова логіка стратегічного мислення в українському агросекторі. Адже раніше аграрні компанії використовували поодинокі інструменти на кожному етапі: SWOT на аналізі, BSC на впровадженні, PEST на середовищі. Тільки потім стало зрозуміло, що ці моделі мають більшу цінність, коли поєднуються в єдину логічну систему.

Гібридна модель стратегічного управління в аграрному бізнесі функціонує як динамічний «конструктор», що дозволяє адаптувати рішення до конкретних обставин, об'єднуючи різні управлінські підходи у рамках єдиного стратегічного циклу. Таку логіку нині застосовують найбільші агрокомпанії України. У Kernel, наприклад, розроблено власну систему стратегічного моніторингу з опорою на бізнес-аналітику в MyKernel та дашборди фінансових і операційних показників. Це дозволяє оперативно оновлювати стратегії в реальному часі [13].

Для більшої наочності логіку гібридної моделі доцільно представити у вигляді схеми.

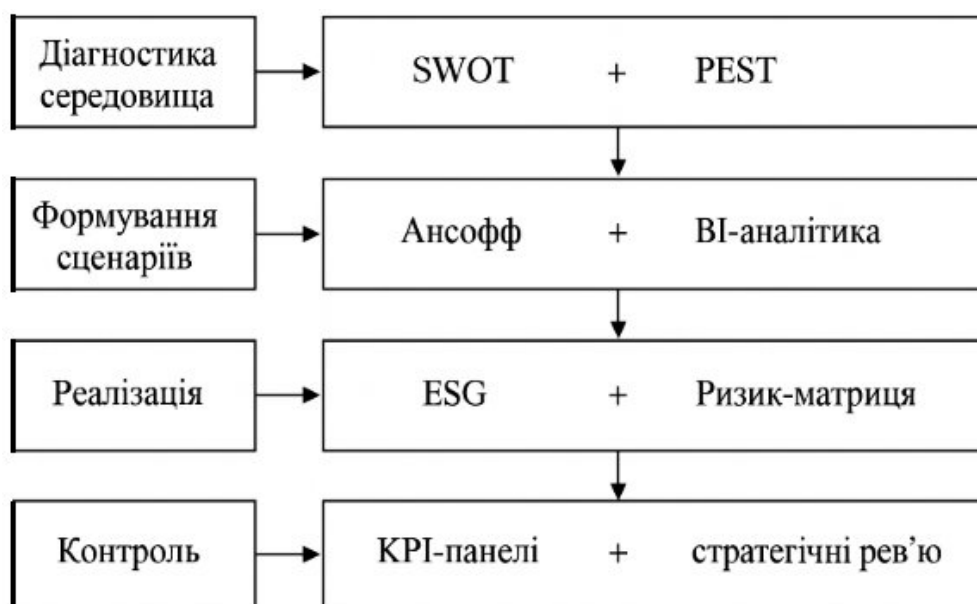


Рис. 1.2. Гібридна модель стратегічного управління в аграрному підприємстві (складено автором за: [9, 10, 11, 12, 13]).

Крім того, як це можна побачити на рисунку 1.2, дана модель включає в себе п'ять послідовних блоків, що певним чином взаємодіють між собою. На першому етапі діагностики середовища використовується PEST-аналіз зовнішніх впливів та SWOT-аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. Також відбувається формування сценаріїв розвитку, на якому по суті поєднуються підходи Ансоффа зі спеціалізованими цифровими інструментами, наприклад, AgroBI та CRM-аналітики. Саме це дозволяє

моделювати декілька сценаріїв можливого розвитку подій та зробити сам підхід більш адаптивним до реалій.

На базі такого підходу обирається стратегія з урахуванням ризик-матриць та ESG-принципів, завдяки чому забезпечується стійкість до зовнішніх шоків та відповідність сучасним стандартам сталого розвитку. Через засоби BSC реалізується обране стратегічне напрямки, де увага приділяється не лише фінансовим результатам, але й внутрішнім процесам, роботі з клієнтами та розвитку персоналу. Завершальним етапом є контроль та коригування, що передбачає використання KPI-панелей та проведення регулярних стратегічних рев'ю, завдяки чому можна в результаті своєчасно виявити відхилення та коригувати хід управлінської дії [9, 10, 11, 12, 13].

1.3. Особливості стратегічного управління на агропідприємствах: виклики, тренди, практики.

Українська економіка є відкритою і дуже залежною від зовнішніх чинників, тому стратегічне управління аграрною сферою накладає особливі вимоги, які далеко не завжди можна класифікувати як стандартні управлінські ситуації. На перший погляд може здатися, що перешкодою для агрокомпаній є різні погодні ризики чи ринкова волатильність, але реальна причина часто знаходиться поза цими факторами. Здебільшого проблема полягає в низькій адаптаційній спроможності до умов, що призводить до нестійких взаємин на ринках, тим більше якщо відсутні чіткі правила гри.

Один із найскладніших викликів це високий рівень непередбачуваності зовнішніх умов. У стратегічних планах західних компаній коливання вартості логістики чи збої з експортом це, швидше, виняток. В українських агровиробників навпроти це правило. Так, у 2022–2023 роках *Kernel* та інші експортери мали оперативно перебудовувати логістичні маршрути через закриття портів, що змусило

стратегічно переорієнтуватися на залізничні та автомобільні перевезення [14].

Ще одним фактором є обмеженість довгострокового планування з точки зору макроекономічної нестабільності. Коли валютний курс, кредитна ставка та фіскальне регулювання змінюються протягом одного календарного року кілька разів, стратегічне планування автоматично стає сценарним. Компанії мусять планувати за кількома паралельними економічними сценаріями. Це вимагає не тільки гнучкості, але й наявності відповідних кадрів, які можуть оцінювати ризики та змінювати відразу стратегію.

Крім того, стратегічне управління господарствами ускладнюється кадровим фактором. Кардинальний брак кваліфікованих управлінців у сільській місцевості часто призводить до того, що стратегічні рішення просто концентруються в головному офісі. На місце ж лише приїжджають «виконавці на кшталт менеджерів початкового ланцюга», які узгоджують наявні завдання й цілі, не маючи належного бачення загальної картини. Це породжує великий «розрив» між формальною і неформальною стратегією. У деяких агрохолдингах цю проблему намагаються вирішити діджиталізацією управління, наприклад, впроваджуючи мобільні платформи, які синхронізують дані між керівниками напрямків і аналітичним центром [15].

Немаловажним фактором також постає геополітичний ризик. Саме через війну сільське господарство є однією з найбільш уразливих галузей, що невід’ємно впливає на планування. Так багато агропідприємств протягом 2022-2024 років зіштовхнулися зі зруйнуванням інфраструктури, втратою земельного банку та нестачею ресурсів на інвестиції. В таких умовах говорити про п’ятирічне стратегічне планування можна лише у теоретичному плані. Практично мова скоріше йде про ряд тактичних стратегій з максимальним рівнем адаптації.

Цікаво, що навіть у таких складних умовах з'являються компанії, які намагаються будувати стратегії не просто виживання, а трансформації. І це без сумнівів окремий важливий тренд, який детальніше буде проаналізовано в наступному підпункті.

Загалом, навіть за складних часів український агробізнес проявляє стійку тенденцію до стратегічного оновлення. Якись десять років тому стратегічне управління полягало в збільшенні земельного банку та оптимізації функціонування підприємств. Сьогодні акценти змістилися, і тих або інших варіантів вже немає. Ще присутній стрес від війни в країні з одного боку, тиск споживачів або конкурентів з іншого боку. Отримуємо, що нові підходи у сфері стратегічного управління не просто відповідають на виклики, а створюють нову якість розвитку галузі.

Одним із найяскравіших трендів є цифровізація стратегічного процесу. Компанії впроваджують BI-системи, дашборди, GPS-моніторинг, платформи для агроаналітики (AgriChain, Soft.Farm, AgroOnline тощо), які дозволяють не лише бачити поточні показники, а й будувати прогностичні сценарії. Так, у Kernel щотижневе оновлення даних у MyKernel стало частиною стратегічного моніторингу, що дає змогу швидко приймати коригуючі рішення навіть у несприятливих умовах [16].

Іншим важливим трендом є ESG-інтеграція в стратегічне мислення. Це означає, що чисте забезпечення стратегічної прибутковості вже не є єдиною метою, оскільки також належить враховувати соціальні та екологічні чинники. Це виявляється зокрема в МХП, який, окрім збільшення експорту, також інвестує в біогазові заводи, проєкти енергозбереження та підтримку місцевих громад. І хоча в цілому це виглядає дуже гідно, ESG-фокус дозволяє заощадити на дешевшому фінансуванні та створює споживчу відданість і тривалу конкурентну перевагу [17].

Дуже цікавий, на мою думку, тренд розбіжності щодо глобальної нестабільності за останні роки – це локалізація стратегічних ланцюгів вартості. В теперішній час багато компаній намагаються мінімізувати свою

залежність від зовнішніх ринків і логістичних шляхів шляхом побудови власних переробних процесів, складів, залізничних маршрутів. Kernel цей тренд також активно реалізує шляхом будівництва елеваторів та логістичних терміналів на заході України, що зменшує залежність від морських портів [18].

Росте і роль кадрової стратегії в загальній структурі управління. Якщо раніше вона вважалася супутньою функцією, то нині, навпаки, стала одним із провідних центрів стратегічного впливу. Це зумовлено великою конкуренцією за фахівців, необхідністю утримання персоналу в сільських районах й впровадженням програм постійного навчання. Підприємства, які знаходяться з цим у стані невизначеності, постійно втрачають на етапі реалізації стратегії, навіть якщо вона була коректною.

На наш погляд, саме ці тренди (цифровізація, ESG, локалізація, фокус на людському капіталі) визначатимуть ефективність агростратегій найближчими роками. Вони не просто додають нові інструменти, а змінюють логіку мислення в аграрному управлінні.

Незважаючи на об'єктивні виклики, український агросектор останні роки демонструє стійке зростання як у стратегічній зрілості, так і в гнучкості управлінських рішень. І якщо ще 10 років тому більшість аграрних підприємств мислили в межах виростити – зібрати – продати, то сьогодні стратегічний горизонт суттєво розширюється. Аграрії не просто планують врожайність, а формують диверсифіковані бізнес-моделі, інвестують у переробку, логістику, навчання персоналу, цифрові платформи й екологічні програми.

Отримані стратегічні практики можна умовно розділити на три типи, які стали характерними для найбільших гравців аграрного ринку. Перший допускає стратегію вертикальної інтеграції, яку успішно реалізує менеджмент компанії Kernel. Вирощування, зберігання, переробка та експорт їжі в єдиній системі дозволяє менеджменту зменшити ризики від зовнішніх постачальників і ринків. Другий, безумовно, варто ототожнити з

стратегію діджиталізації, яка є поширеним явищем для більшості різних сфер економіки, в тому числі і для сільського господарства. Вона стала справжнім стратегічним трендом і притаманна таким гравцям, як ІМК та Астарта. В її основі лежать аналітика в реальному часі, вживання датчиків, ВІ-систем і мобільних платформ, що допомагають досягти точності та швидкості управлінських рішень. Як окрему практику слід враховувати ESG-стратегію трансформації, яку послідовно впроваджує МХП. Компанія не просто оптимізує виробництво, а і інвестує в біоенергетику, освіту, розвиток локальних спільнот.

На нашу думку, унікальність стратегічного управління в аграрній сфері України полягає в тому, що тут поєднуються елементи виживання, адаптації та розвитку. Це не класична стратегія в стилі "розширення на нові ринки", а швидше гра на випередження у нестабільному полі. І саме завдяки тому, що компанії здатні інтегрувати гнучкі, технологічні й ціннісні підходи, агросектор і далі зберігає роль одного з драйверів української економіки.

Узагальнено логіку сучасного стратегічного управління на прикладі аграрних підприємств представлено на рис. 1.3.

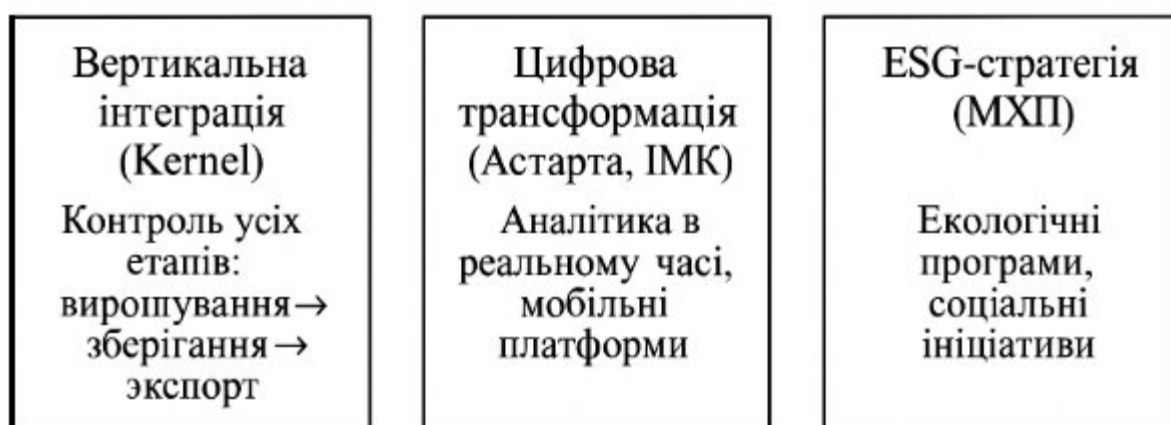


Рис. 1.3. Актуальні підходи до стратегічного управління на українських агропідприємствах (складено автором за: [14, 15, 16, 17, 18]).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ KERNEL: ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика компанії Kernel та аналіз її фінансово-господарської діяльності.

Kernel Holding S.A. – одна із найбільш відомих компаній агропромислового сектору України, що вже понад два десятиліття асоціюється з лідерством, масштабністю та експортним вектором. Стартувавши у 1995 році як обласний трейдер агропродуктів, за два десятиліття Kernel доріс до статусу вертикально-інтегрованої групи, що володіє усією ланкою від вирощування сільськогосподарських культур до експорту олії, зерна та продуктів переробки. Нині компанія є №1 в експорті зернових та соняшникової олії з України, а також одним із найпотужніших експортерів таких товарів у світі.

Основна юридична особа Kernel Holding S.A. зареєстрована у Люксембурзі, однак уся операційна діяльність здійснюється в Україні. Станом на 2023 рік компанія володіє понад 500 тис. га орендованих земель, 8 олійноекстракційними заводами, власною мережею елеваторів, портовою інфраструктурою (зокрема в порту Чорноморськ) і власним парком залізничних вагонів.

Дуже цікавим є той факт, що приблизно 90% вирощеної та переробленої продукції Kernel є експортною, головним чином до країн Азії,

Європи та Близького Сходу. Компанія має стабільні контракти з великими міжнародними гравцями, у тому числі COFCO, ADM, Бунге та іншими.

На мою думку, Kernel також є прикладом того, як може адекватно реагувати агробізнес на геополітичні, військові, кліматичні та логістичні виклики. Слід відзначити високу здатність до адаптації. Так, наприклад, у 2022-2023 рр. логістичні маршрути компанія мусила переорієнтувати через блокування портів, але навіть у цьому випадку експорт залишився на високому рівні.

Цікавою, на нашу думку, є ще й ставка на поновлювані джерела енергії. Kernel будує біоелектростанції, що діють на залишках тон сміття від підприємства з переробки насіння. Це свідчить про те, що він хоче стати не лише агроекспортером, а ще й гравцем нового покоління. Наголос на енергошвидке та технологічне виробництво є запорукою продуктивності та заощадливості. Такий підхід дуже актуалізується з огляду на те, що компанія більше всього залишається вразливою до глобальних коливань цін на зерно та олію, геополітичних ризиків та змін законодавства, в першу чергу, стосовно ринку землі в Україні.

Для великої промислової корпорації організаційна структура Kernel здається досить класичною: ієрархічною з розподілом відповідальності між рівнями управління та функціональними блоками. Але якщо роздивитися її вглиб, то структура не просто вертикальна, а матрична через поєднання продуктового і регіонального підходу.

На найвищому рівні керівництва Kernel є Рада директорів “Kernel Holding S.A.”, яка має виключні повноваження для стратегічного контролю і затвердження ключових рішень. Оперативне керівництво як інструмент реалізації стратегії покладено на виконавчого директора, який має безпосередньо координувати роботу всіх бізнес-напрямів: виробництво, переробка, трейдинг, інфраструктура, логістика....

Зокрема, серед ключових функціональних блоків, що створюють організаційну структуру Kernel, слід у першу чергу відзначити

агровиробничий напрям. Тут управління організоване за кластерами, що фактично є регіональними агрофіліями, причому кожен з них очолює керівник з широким мандатом повноважень щодо опосередкованих рішень. Така модель дозволяє врахувати специфіку ведення агробізнесу у кожному регіоні. Далі важливо виділити блок Oilseed Processing – керування всіма олійно-екстракційними заводами. Тут важливо не тільки виробництво, а й контроль за якістю, технічне обслуговування та підтримання високої ефективності роботи підприємств.

Ще один важливий компонент це Infrastructure & Trading, який об'єднує логістичні процеси, включно з роботою залізничного парку та функціонуванням портових терміналів. Також даний компонент передбачає діяльність по міжнародному трейдингу, включаючи діяльність дочірньої трейдингової компанії Avere. Одночасно слід відзначити Financial & Risk Management, що винятково критичний для експортної галузі, оскільки здійснюється не лише бухгалтерський та управлінський облік, а й здійснюється контроль за ризиками – валютними, ринковими, фінансовими. Цю структуру доповнюють служби корпоративного управління, а саме юридичний департамент, HR, відділи зі сталого розвитку та відділ зв'язків з громадськістю.

Системність Kernel полягає в тому, що частина підрозділів працює разом у крос-функціональних онлайн-режимах, особливо у проектах цифровізації, розвитку відновлювальної енергетики або інвестицій. Наприклад, під час запуску нових crushing-заводів інженери співпрацюють із інвестиційним підрозділом, агрономічною службою та ІТ. Крім того, рішення часто децентралізовані, а особливо в агробізнесі, з метою адаптації під часткові умови конкретного регіону, погоду або ТР завдання. На мою думку, такий гібрид централізації є адекватний для фінансів, стратегії, закупівель і автономії, також для кластерів це одна з причин успішного переживання компанією Kernel масштабних криз останніх років.

Цілком доречно, що компанія не обмежується даним підходом. Вона також розробляє власну корпоративну культуру управління, включаючи ESG-спрямованість та систему контролю за постачальницькою відповідальністю. Це ще одне підтвердження того, що управлінська структура є не лише формальною, але й живою та гнучкою системою, яка узгоджується з ринком. Фінансові результати Kernel за останні роки свідчать про гострі коливання. Вони є відповіддю на кон'юнктуру: глобальні ціни на аграрний сектор, місцеві погодні умови та від 2022 року – широкомасштабну війну в Україні. Проте компанія змогла зберегти основи фінансової стійкості, а іноді й збільшити її за рахунок успішної торгівельної стратегії та гнучкому перерозподілу ресурсів.

У таблиці нижче подано основні фінансово-економічні показники за період 2021–2023 фінансових років. Інформація взята з офіційних річних звітів Kernel [32].

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники Kernel за 2021–2023 (млн дол.).*

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
					(+/-)	%
Дохід	5647	5331	3455	4720	-927	-16.4
EBITDA	929	942	373	716	-213	-22.9
Чистий прибуток (збиток)	513	806	-157	472	-41	-8.0
EBITDA маржа, %	16,4	17,7	10,8	15,2	-1,2	-7.3
Рентабельність чистого прибутку	9,1	15,1		10	0,9	9.9
Чистий борг	836	563	476	520	-316	-37.8
Співвідношення борг / EBITDA	0,9	0,6	1,3	0,7	-0,2	-22.2

*Складено автором за: [32].

У 2021 році Kernel досяг пікових результатів за більшістю фінансових показників. Зокрема, EBITDA становила 929 млн. дол., що у 2,1 раза більше, ніж роком раніше. Такий прорив був зумовлений сприятливою кон'юктурою на ринку олії та зерна, а також видатною результативністю трейдингового підрозділу Avere [32].

У 2022 році, незважаючи на розпочавшуюся повномасштабну війну, компанія не тільки підтримала позитивну динаміку, а й показала рекордний чистий рівень прибутку в 806 млн. дол. Такі результати стали наслідком досить імпонуючих форвардів на вкладений товар, успішного хеджування валютних ризиків, а також переорієнтації експорту на південні проходи через склади у дунайських портах. Разом з цим, чистий борг Kernel вдалося значно знизити – до 563 млн дол. Все це свідчить про високу платоспроможність і консервативну політику компанії в умовах кризи [32].

У 2023 році спостерігалось найсильніше падіння показників. EBITDA практично втричі зменшилася, а збиток сягнув аж до 157 млн дол. Причина таких негараздів криється в затримці з реалізацією частини експортних контрактів і зниженні обсягів переробки. Проте навіть за такого сценарію компанії вдалося зберегти контроль над борговим навантаженням і утримати показник «борг/EBITDA» на рівні, що дозволяє ефективно залучати фінансування [32].

Щоб краще проілюструвати тренди, доцільно навести ще одну таблицю з динамікою обсягів основної продукції, яку виробляє та експортує Kernel.

Таблиця 2.2

Операційні показники Kernel за 2021–2023. *

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
					(+/-)	%
Обсяг переробки олійних, млн т	3,2	2,7	2,4	2,9	-0,3	-9.4
Продаж соняшникової олії, млн т	1,4	1,2	1	1,1	-0,3	-21.4

Експорт зерна, млн т	8	6,1	4,9	5,8	-2,2	-27.5
Завантаження портових терміналів, млн т	8,2	6,5	5,1	5,9	-2,3	-28.0

**Складено автором за: [32].*

З наведених даних видно, що всі ключові операційні показники мають чіткий тренд до зниження після 2021 року. Це логічно пояснюється зовнішніми умовами зокрема війною, логістичними проблемами та дефіцитом сировини. І хоча компанія не втратила повністю контроль над ланцюгами доданої вартості, ефективність діяльності помітно знизилася.

Згідно з офіційними річними звітами компанії Kernel за 2021–2024 фінансові роки, доступними на сайті компанії www.kernel.ua, можна проаналізувати основні фінансові показники, що характеризують фінансово-господарський стан підприємства.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники Kernel за 2021–2024 (млн. дол.).*

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
					(+/-)	%
Дохід	5647	5331	3455	4720	-927	-16.4
EBITDA	929	942	373	716	-213	-22.9
Чистий прибуток (збиток)	513	806	-157	472	-41	-8.0
EBITDA маржа, %	16,4	17,7	10,8	15,2	-1,2	-7.3
Рентабельність чистого прибутку	9,1	15,1	-	10	0,9	9.9
Чистий борг	836	563	476	520	-316	-37.8
Співвідношення борг / EBITDA	0,9	0,6	1,3	0,7	-0,2	-22.2

**Складено автором за: [32].*

Слід зазначити, що у 2021 фінансовому році обсяг групи Kernel досягнув рекордних рівнів: зокрема, чистий прибуток склав 929 млн. дол., чистий результат становив 513 млн. дол. Дані досягнення стали можливими внаслідок сприятливої цінової кон'юнктури на світовому ринку аграрної продукції та ефективного ведення операційної діяльності.

У 2022 році, незважаючи на початок повномасштабної війни на теренах України, фінансові результати залишались на високому рівні: рівень EBITDA становив 942 млн. дол., а чистий результат – 806 млн. дол. Така позитивна тенденція свідчить про здатність компанії адаптуватися до складних умов та ефективно управляти ризиками.

На 2023 фінансовий рік було серйозне падіння фінансових показників. EBITDA скоротилася до 373 млн. дол., а чистий збиток, зазнаний компанією, становив 157 млн. дол.. Такий деструктивний вплив став результатом ускладнення логістики, зниження цін на агропродукцію та низки інших зовнішніх факторів.

На 2024 рік компанії вдалось покращити фінансові результати. Зокрема, EBITDA становила 716 млндол., а чистий прибуток – 472 млндол.. Це говорить про відновлення операційної ефективності та адаптацію до нових ринкових умов.

В цілому, аналіз фінансових показників компанії Kernel за 2021-2024 фінансові роки показує здатність компанії ефективно взаємодіяти з оточуючими викликами та при цьому зберігати фінансову стабільність. Навіть за таких надзвичайних умов, як війна, компанія зуміла зберегти динаміку розвитку і адаптувати себе до нових умов.

На мою думку, Kernel пройшла певний етап стратегічного зламу, коли виживати на ринку все важче, особливо, коли ти це робиш у великому масштабі. Потрібен новий підхід, більш гнучкий, технологічний, і такий, що враховує невизначеність зовнішнього середовища. У наступних розділах буде розглянуто, наскільки стратегія компанії відповідає цим новим реаліям.

2.2. Аналіз стратегії розвитку компанії Kernel у 2020–2024 роках.

Компанія Kernel протягом 2020-2024 років здійснювала змішану стратегію, яка, на мою думку, поєднувала вертикальну інтеграцію із елементами стратегії концентрованого зростання. Це досить логічно для великого агропромислового холдингу, який прагне не просто збільшувати обсяги, а контролювати повний цикл створення доданої вартості. Мова йде про прагнення компанії охопити всю виробничу вертикаль від нижньої ланки до подачі готового продукту кінцевому споживачеві.

Це охоплювало як управління сировинною базою через агровиробництво на понад 500 тис. га землі і глибоку переробку як от олійноекстракційні заводи, так і зберігання: елеваторна мережа, логістика і вагони, порти, трейдинг – експортні контракти та дочірні компанії типу Aveve. Цей підхід сприяв зниженню оперативних витрат, униканню залежності від посередників та гнучкому реагуванню на ринкові умови [32].

Одночасно, компанія також вказувала на ознаки концентрованого зростання – вже із нарощуванням обсягів по традиційних напрямках діяльності. Наприклад, ще до початку 2022 року компанія активно інвестувала в розширення потужностей переробки НГ, зокрема реалізувала добудови crushing-заводи у Центральній Україні. Те ж стосується інфраструктури: у 2020-2021 роках Kernel модернізувала портові термінали в Чорноморську та активно формувала власний парк залізничних вагонів, що дозволило значно зменшити логістичні ризики [34].

Але тільки після лютого 2022 року почалося найцікавіше. Зростання було насправді використане як стратегія виживання завдяки адаптації. Kernel в рамках нових реалій був змушений швидко перебудувати експортну логістику, заощадити на об'ємах посівів у прифронтових регіонах і скоротити витрати. Це виходило за межі офіційної стратегії, але її дії мають всі прямі ознаки гнучкої стратегії виживання за умов невизначеності, яка встановлює негайне заощадження критичних потужностей та навіть генерування прибутку на 2024 фінансовий рік [32].

Однією з таких є стратегія цифрової трансформації, яка раніше за початок війни в 2022 р. розмивалась. Це обумовлено ІТ-ємним споживанням контрольно-роздрібних компаній до війни. Тут можна віднести ІТ для агромоніторингу, автоматизації закупівель, віддаленого керування агрофармами. Хоча це все ще не є основним напрямком, цифровізація у новій бізнес-моделі Kernel обов'язково проявить себе у відносно невдалій перспективі.

Відповідно не являлася статичною і стратегія Kernel від 2020–2024 р.р. Спочатку це була вертикальна інтеграція і експансія, потім адаптація і гнучке реагування на ризики, поступове включення в фазу цифрової трансформації. На мій погляд, це свідчить не тільки про тактичну гнучкість, але й про стратегічний запас життєздатності.

Стратегія – це не лише декларована ідея, але конкретні дії та рішення, які прагнуть реалізовуватися у реальному економічному середовищі. У випадку Kernel реалізацію обраної стратегії можна позначити умовною багатозначністю, але водночас й унікальністю. Дивлячись на зазначену діяльність компанії у ретроспективі, можна говорити, що компанія уже раніше системно будувала ланцюг вертикальної інтеграції. З іншого боку, саме в період ітерації 2020^2024 рр. ми можемо вказати, що зазначена модель пройшла військові та логістичні кризи.

На нашу думку, найсильнішим елементом у реалізації стратегії Kernel став логістичний блок. Ще до початку війни компанія мала одну з найбільш розгалужених інфраструктур в агросекторі. Це і власні залізничні вагони, і портові термінали, і велика мережа елеваторів. У 2022-2023 роках Kernel вдалося швидко переорієнтувати транспортні маршрути. Наприклад, коли чорноморські порти застосувалися до практичного блокування, користувалися дунайськими логістичними вузлами, наприклад, Рені та Ізмаїл. А головне, компанії навіть вдалося перевернути ситуацію на свою користь за рахунок розробки співпраці з європейськими перевізниками. Це

дозволило зберегти значну частку експортного потенціалу попри обстріли, переповненість кордонів і проблеми з тарифами [32].

Іншим шляхом реалізації стратегії було збільшення власного агровиробництва. І хоча під час втрати частини областей компанією чиста площа полів впала, Kernel не припиняв кредитування держпідтримки агрогалузі. Наприклад, для себе Kernel залишив тільки найефективніші кластери, а робота з посівом була покладена на точне землеробство. До речі, з офіційних звітів можна побачити, що виробник поступово впроваджує інструменти агроаналітики: моніторинг техніки за допомогою GPS, аналіз ґрунту, прогнозування врожайності на основі супутникових даних. Звісно, ще не цифрові агромоделі, але напрям зрозумілий [33].

Крім цього, Kernel активно працював над оптимізацією витрат. Наприклад, у 2023 році компанія скоротила адміністративні видатки на більше 20% порівняно з довоєнним періодом. Частково до цього було досягнуто через централізацію бек-офісів та автоматизацію процесів у фінансах, закупівлях, складанні звітності [34]. Справжнім чудом є те, що не було жодної масової хвилі скорочень персоналу. Одностайно можна стверджувати про високий рівень стратегічного планування в HR-напрямку.

Що стосується виробничої частини, то компанія трохи зменшувала обсяги переробки, але тим самим зосереджувалася на покращенні маржинальності. Технічні апгрейди поширювалися на окремі підприємства, реконструкцію енергетичних вузлів, заміну обладнання на більш енергоефективне або часткову модернізацію очисних споруд. Також в 2023-2024 роках Kernel тестувала біоенергетичні установки на відходах переробки, що може стати одним з методів економії на майбутнє [32].

На корпоративному рівні управління компанія намагалася бути відкритою до інвесторів і, на мою думку, для цього робилися кілька кроків. Перш за все, звітність подавалась вчасно та оновлювались фінансові прогнози, проводились вебінари з аналітиками. Це вже було дуже добре, бо

в умовах високої нестабільності й паніки навіть наявність регулярного діалогу з ринком це вже ознака стратегічної зрілості.

Отже, продемонструвати стійкість і адаптивність Strategie Kernel у 2020-2024 роках було основним досягненням. І компанія зберігала операційну активність від логістики до ІТ не просто ситуативно, а намагалася змінити її цілеспрямовано. І саме ця здатність до трансформації на мою думку, є найсильнішою ознакою того, що стратегія не була формальною, а дійсно працювала.

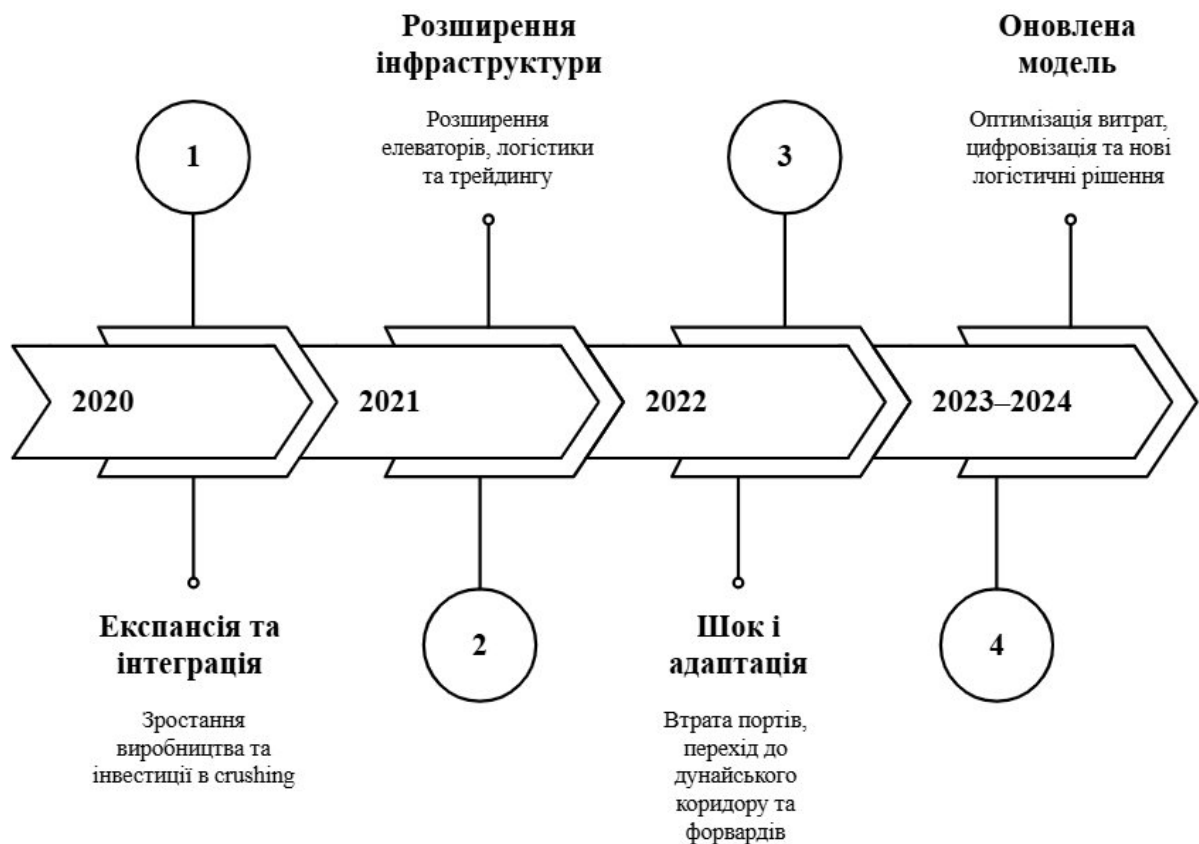


Рис. 2.1. Еволюція стратегії Kernel у 2020–2024 рр. (Складено автором за: [4,32, 33]).

Щоб оцінити стратегічний курс компанії Kernel більш комплексно, доцільно порівняти її підхід з іншими великими гравцями українського аграрного ринку. Особливо цінним виглядає аналіз таких компаній, як МХП, Астарта-Київ та ІМК. Всі вони працюють у подібному сегменті, мають публічну звітність і реалізують свої унікальні стратегічні моделі.

Почнемо з МХП. Якщо Kernel орієнтувався на сировину і переробку зерна та олійних, МХП зробив ставку на глибоку переробку та диверсифікацію. До того ж, стратегія МХП з 2020 року акцентується не лише на експорт, а й на розвиток внутрішнього ринку, перехід від сировинної моделі до продуктового бренду – ТМ “Наша Ряба”, біоенергетичні ініціативи. У кризові 2022–2023 роки фокусувалась на збереженні внутрішнього споживача, мінімізації імпорту, виходи на нові ринки ЄС, де діє низка філій компанії [33].

Іншим прикладом може бути Астарта-Київ, що позиціонує себе як “аграрна компанія нового покоління”. Її стратегія має менше рис експансії, але більше “інноваційного” сталого розвитку. Вони ведуть активну роботу по впровадженню AgTech – цифрових платформ агромоніторингу, зменшують вуглецевий слід, розвивають відновлену енергетику. Астарта першою серед агрохолдингів України опублікувала нефінансові звіти за стандартами ESG – це свідчить про глибшу інтеграцію в європейське стратегічне мислення [34].

Іншою цікавою позицією є ІМК. Вона орієнтована на довільну стратегію максимізації операційної ефективності та реалізує акцент на контрольованому зростанні й мінімальних витратах. У 2022-2023 рр.. компанія провела роботу з покращення профпідготовки, оновлення машинного та тракторного парку, модернізації елеваторних потужностей. Хоча вона менша розмірами за Kernel або МХП, стратегічна логіка ІМК, як й інші ВМІ це відносно успішний приклад гнучкості на середньому рівні агробізнесу [35].

Наведені приклади ланцюгових корпорацій свідчать про їх адаптивність. Проте Kernel виділяється серед них, оскільки є однією з найбільш насичених корпорацій з найбільшим охопленням вертикального ланцюгу вартості. Це, з одного боку, призводить до закріплення позицій підприємства на ринку, з іншого – до залежності від складної логістики. Хоча МХП маневрує між внутрішнім і зовнішнім ринком, а Астарта формує

«європейський імідж», Kernel залишається зосередженим на експорті із великим технологічним потенціалом, який тільки починає реалізовуватися.

На нашу думку, в Kernel є всі можливості поєднати найкращі практики цих конкурентів, щоб зберегти свою інфраструктурну перевагу, активізувати брендовану переробку як МХП та глибше інтегрувати цифрові рішення з ESG-компонентом як Астарта. Думаю, це і є завданням наступного етапу стратегічного мислення компанії.

Таблиця 2.4.

Порівняння стратегічних моделей компаній агросектору
протягом 2020–2024 рр.*

Компанія	Тип стратегії	Ключові елементи	Особливості реалізації
Kernel	Вертикальна інтеграція та адаптація	Логістика, трейдинг, агровиробництво	Переорієнтація маршрутів, скорочення витрат
МХП	Диверсифікація та локалізація	Харчова переробка, біоенергетика	Вихід на ринки ЄС, ставка на експорт м'яса
Астарта-Київ	Консервативне зростання та інновації	Біоенергія, точне землеробство	Сталий розвиток, інвестування в AgTech
ІМК	Виробнича ефективність	Зернові, елеватори	Механізація, контроль витрат

*Складено автором за: [32-35].

Як вже зазначалося, однією з найбільш недооцінених, але водночас критичних складових стратегії Kernel останніх років є впровадження цифрових технологій. Це було реалізовано в період з 2020 по 2024 роки, коли компанія поступово трансформувала не лише свої операційні процеси, а й підходи до управління передусім завдяки використанню цифрових систем контролю, планування, прогнозування та HR-аналітики. Ще це не революція, але вже і не базовий рівень Excel.

Насамперед, це впровадження ERP-рішень, які охоплюють закупівлі, фінанси, логістику, управління активами. У нашому випадку, компанія активно інтегрувала SAP-модулі, а також створювала власні внутрішні цифрові панелі для моніторингу ефективності елеваторів і crushing-заводів. За допомогою цієї панелі можна бачити ключові показники щоденно, реагувати на збої, прогнозувати завантаження потужностей і планувати обсяги зберігання та відвантаження [32].

У відділі HR на базі Kernel використовується платформа SuccessFactors, яка дозволяє керувати людським капіталом, а саме: рекрутинг, оцінювання, навчання та формування кадрового резерву. Це дає компанії можливість мати централізований доступ до профілів співробітників, статистики плинності кадрів, рівнів залученості, результатів атестацій та інше. Умови, коли частина офісів працює в дистанційному режимі, а доступ до деяких кластерів обмежений через військові дії, робить цей інструмент критично важливим.

У сільському господарстві надзвичайно популярними є дані від супутників, “дрони” та онлайн-контроль роботи всілякої техніки. Наприклад, з технології моніторингу в реальному часі, яка дозволяє негайно бачити доступну інформацію про місцезнаходження техніки, скільки пального витрачається, чи є перевищення норм або зупинки. Це покликане не лише оптимізувати витрати, але й знеможливити зловживання з боку працівників на віддалених об’єктах.

Розглянуті мною раніше інформаційні технології, які постають основою сучасної стратегії агрокомпанії, можна систематизувати в таблиці 2.5 за відповідними сферами їх застосування.

Таблиця 2.5.

Цифрові інструменти стратегічного управління в компанії Kernel

Сфера застосування	Цифрові інструменти	Цільове призначення
Фінансове управління	SAP ERP, внутрішні фінансові панелі	Облік, бюджетування, контроль витрат

Виробництво та логістика	ВІ-аналітика, GPS-контроль, моніторинг елеваторів	Оптимізація логістики, аналітика процесів
HR-менеджмент	SuccessFactors, дашборди ефективності персоналу	Рекрутинг, навчання, оцінка продуктивності
Агровиробництво	Супутникові дані, дрони, онлайн-контроль техніки	Контроль якості посівів, зменшення витрат
Стратегічне планування	Інтеграція звітності, прогностні моделі, KPI-аналітика	Прийняття управлінських рішень на основі даних

**Складено автором за: [32].*

Ці інструменти електронної обробки даних стануть частиною нової стратегічної архітектури Kernel. Вони не витісняють батьківську, класично вертикальну область впливу, але посилюють її на нових рівнях прозорості, адаптивності та точності. На нашу думку, завдяки цим заходам Kernel за декілька років не просто збереже своє становище, але і збільшить його якісно, особливо якщо налаштує власні аналітичні продукти, а не буде використовувати зовнішні платформи.

2.3. Стратегічна позиція та конкурентне положення Kernel у нових умовах.

У сучасному аграрному бізнесі зовнішнє середовище дедалі частіше визначає межі стратегічної свободи компаній. Kernel є яскравим прикладом того, як глобальні і локальні чинники можуть не просто впливати, а буквально переписувати корпоративну стратегію. Щоб краще зрозуміти, з якими викликами стикається компанія, варто провести аналіз за методологією PESTEL. Даний методологічний підхід охоплює ключові сфери зовнішнього середовища, а саме політичну, економічну, соціальну, технологічну, екологічну та правову.

Почнемо з політичного фактора. Від початку повномасштабної війни в Україні компанія функціонує в умовах високої геополітичної нестабільності. Це включає як прямі ризики (втрата активів, обстріли, закриття портів), так і непрямі: складність переміщення товарів, зміна експортних умов, ризик відсутності доступу до міжнародних ринків капіталу. Kernel постійно стикається з необхідністю перемикати логістику залежно від військової ситуації, тобто рух продукції може ситуативно змінюватися з Чорного моря на Дунай чи кордон із Польщею [32].

Економічний фактор також має надзвичайну вагу. Світові ціни на агропродукцію залишаються волатильними, зокрема через кліматичні коливання, інфляцію, зростання цін на паливо та добрива. При цьому Kernel, як експортер, залежить від курсової політики НБУ та умов розрахунків із зовнішніми контрагентами. Окрему загрозу становить банківська система, що перебуває під навантаженням, оскільки залучення великих обсягів фінансування, як раніше, стало складнішим [33].

У технологічному аспекті спостерігається одночасно і загроза, і можливість. Компанія має конкурентну перевагу у впровадженні IT-рішень (як ми бачили в п. 2.2г), однак водночас ринок швидко рухається вперед. Наприклад, глобальні гравці все активніше застосовують predictive analytics, цифрові близнюки (digital twins), штучний інтелект у прогнозуванні врожайності та ризиків. Kernel поки не дійшла до таких рішень на рівні системної інтеграції, що створює ризик втрати темпу у глобальному позиціонуванні.

Соціальні фактори теж грають роль, насамперед, у частині людського капіталу. Після 2022 року велика частина молодих фахівців виїхала за кордон, у багатьох регіонах кадровий дефіцит посилюється. Це створює навантаження на HR-систему, підвищує вартість утримання компетентного персоналу й змушує компанію розвивати внутрішнє навчання талантів [34].

Щодо екологічних викликів, то Kernel постійно стикається з проблемами змін клімату (посухи, зниження продуктивності ґрунтів,

проблеми з доступом до водних ресурсів). Це вимагає не просто технологічного оновлення, а цілеспрямованої екологічної стратегії (зокрема переходу на зрошення, регенеративні технології, біоенергію).

Правова складова також критична зокрема в частині ринку землі. Хоча законодавство України з 2021 року поступово лібералізується, велика частина земель, якими оперує Kernel, залишається в оренді. Це створює стратегічну невизначеність, особливо на фоні дискусій щодо допуску юридичних осіб до купівлі землі. До того ж, аграрне податкове середовище стає складнішим, що вочевидь на фоні зростання ПДВ, акцизів, нових правил обліку нафтопродуктів тощо [35].

Таким чином, стратегічне середовище, в якому працює Kernel, не просто турбулентне, воно потребує постійної адаптації. Компанія має реальний досвід швидкого реагування на загрози, але довгостроково повинна переходити до проактивної моделі управління зовнішніми ризиками. У наступному підпункті ми розглянемо, яке місце в цьому середовищі посідає Kernel на ринку і як вона виглядає на тлі основних конкурентів. Щоб зрозуміти, наскільки ефективною є стратегія Kernel у порівнянні з іншими гравцями ринку, важливо оцінити її конкурентну позицію. На відміну від традиційного аналізу фінансових результатів, стратегічне позиціонування дає уявлення про те, як саме компанія веде бізнес, і в яких напрямках намагається здобути переваги.

Одним з найбільш корисних підходів у цьому контексті є мультикритеріальне позиціонування за ключовими стратегічними напрямками, які мають вирішальне значення в агросекторі. Такими критеріями я вважаю: гнучкість управлінських рішень, масштаби діяльності, фокус на інновації, інфраструктурну потужність та рівень сталого розвитку. Саме ці параметри найбільш чітко проявилися у стратегіях агрокомпаній у період 2020–2024 років. Щоб узагальнити й візуалізувати ці дані, побудовано теплову мапу (рис. 2.2).

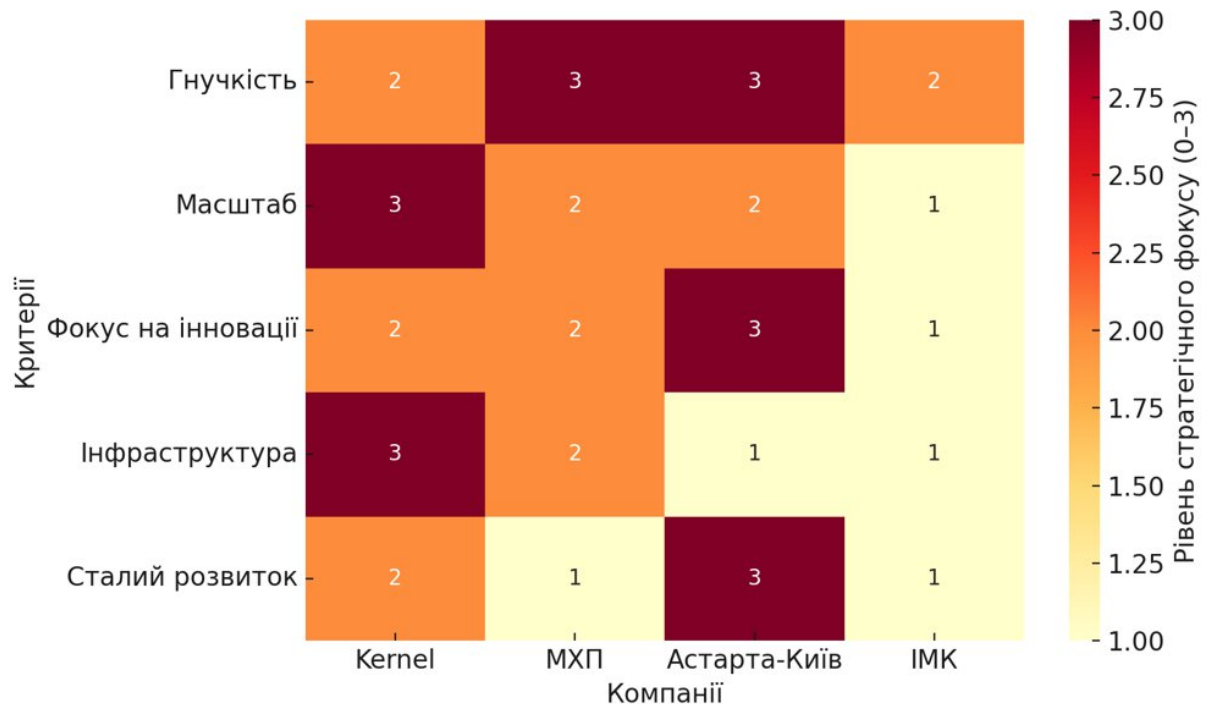


Рис. 2.2. Темпоральна мапа стратегічного позиціонування агрокомпаній України в період 2020–2024 рр. (складено автором за: [32–35].)

Мапа демонструє, наскільки сильно кожна з компаній фокусується на конкретному напрямі. Кожен такий напрям оцінюється від 0 (відсутність фокусу) до 3 (висока стратегічна увага).

На схемі 2.2 видно, що Kernel демонструє високий рівень концентрації у масштабах діяльності та розвитку інфраструктури, що відповідає її стратегії вертикальної інтеграції. Водночас рівень гнучкості та сталого розвитку ще залишаються на середньому рівні, що може бути потенційною зоною росту.

МХП, навпаки, має вищий рівень гнучкості та фокус на м'ясопереробну інновацію, але менш активний у сталих ініціативах. Астарта-Київ є безперечним лідером з точки зору сталого розвитку та AgTech, хоча має менший масштаб і слабшу логістику. ІМК, як очікувано, фокусується переважно на ефективності й операційній стабільності, проте інші критерії представлені слабо.

Після розгляду зовнішнього середовища (PESTEL) та конкурентної мапи, логічним кроком є узагальнення позиції Kernel через аналітичну призму. З огляду на складність умов, у яких працює компанія, стандартний SWOT-аналіз сам по собі є недостатнім. Тому доцільно об'єднати його з PESTEL-підходом, щоби показати, як саме зовнішні фактори накладаються на внутрішню структуру сили і слабкостей компанії.

Сильні сторони (Strengths) Kernel вже частково були відображені у попередніх розділах. До них належать: потужна інфраструктура (власні порти, елеватори, логістика), вертикальна інтеграція, стабільні експортні канали, висока репутація серед міжнародних контрагентів і наявність сучасних ERP-рішень. Особливо слід відзначити здатність компанії адаптуватися в умовах кризи. Так, під час блокади портів вона швидко переорієнтувала маршрути через Дунай і ЄС.

Проте слабкі сторони (Weaknesses) також очевидні. Це недостатній рівень сталого розвитку та ESG-інтеграції (особливо в порівнянні з Астартою), орієнтація на низькомаржинальну сировину, відносно повільна цифровізація агровиробництва, залежність від арендованих земель і складна система координації великої структури. На додачу має місце брак регіональної децентралізації, що обмежує гнучкість рішень у турбулентному середовищі.

Можливості (Opportunities), які відкриваються для Kernel, безпосередньо витікають із PESTEL-аналізу, а саме:

- розширення присутності на ринках ЄС (завдяки тимчасовій лібералізації митної політики),
- розвиток біоенергетики на основі агровідходів,
- інвестування у діджиталізацію (AgTech, AI-аналіз ризиків, мобільні платформи),
- розвиток кліматостійкого землеробства та управління водними ресурсами.

Однак загрози (Threats) залишаються високими. Війна в Україні постає постійним джерелом ризиків: фізичних (обстріли активів), логістичних (переривання ланцюгів), політичних (податкові новації, валютні обмеження), а також репутаційних (ризик відмови від контрактів з українськими постачальниками). Не менш значущою є загроза глобальної конкуренції. Наприклад, на ринку олії Kernel стикається з потужними гравцями з Азії, Південної Америки, Туреччини.

Щоб узагальнити стратегічну ситуацію, доцільно подати матрицю інтеграції PESTEL і SWOT, де зовнішні чинники накладаються на внутрішні характеристики компанії та формуються точки потенційного стратегічного тиску або навпаки зони синергії.

Таблиця 2.6.

Матриця взаємозв'язку зовнішнього середовища (PESTEL) і стратегічної позиції компанії Kernel (SWOT-аналіз).*

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Політичний	Можливість маневру у кризовій політиці (логістика, Дунай)	Залежність від рішень держави та військової ситуації
Економічний	Здатність використовувати курсову вигоду через експорт	Низька маржинальність агросировини
Соціальний	Розвинена корпоративна культура для мотивації персоналу	Кадровий дефіцит у регіонах
Технологічний	Наявність ERP та SuccessFactors для централізованого контролю	Недостатня автоматизація польових робіт
Екологічний	Готовність до переходу на біоенергетику	Залежність від клімату, відсутність зрошення
Правовий	Наявність контрактів на оренду землі, юридична стійкість	Оренда, а не власність земель: стратегічна невизначеність
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Політичний	Євроінтеграція, спрощення мит для експортерів	Ризик втрати інфраструктури через війну
Економічний	Пільги на агроінвестиції, субсидії, зростання попиту	Глобальна конкуренція, волатильність ринків
Соціальний	Розвиток освітніх програм, підтримка молодих кадрів	Еміграція кваліфікованих кадрів
Технологічний	AgTech, цифрові моделі, AI у виробництві	Застарілі IT-системи конкурентів можуть дати їм перевагу в швидкості змін

Екологічний	Кліматоадаптивне землеробство, екостандарти	Погодні катаклізми, деградація ґрунтів
Правовий	Ринок землі для юридичних осіб у перспективі	Нестабільність земельного законодавства

**Складено автором за: [4,32, 33].*

2.4. Проблеми стратегічного управління в Kernel та напрями їх удосконалення.

Навіть у “флагмана” агросектору не все ідеально. Якщо говорити про Kernel, то під прикриттям відносно стабільної поведінки акцій компанії скрізь дуже добре видні структурні проблеми. Ці негаразди можна знайти у глибині управлінських процесів, які в середньостроковій перспективі можуть обмежити зростання компанії. У цьому підпункті якраз намагатимусь систематизувати найголовніші з них в області стратегічного управління.

Перш за все, на нашу думку, проблематикою є недостатня гнучкість стратегічних рішень. Kernel має вертикально інтегровану структуру — це звичайно міцно, коли панує стабільність, але в кризові умови та сама структура робить реакцію на зовнішні виклики надто повільною. Наприклад, в умовах блокади портів компанії знадобилося кілька місяців, щоб повноцінно розгорнути нову логістику через Дунай. Це не провал, але і не ознака високої маневреності.

Друга серйозна проблема — стратегічна розтягнутість. Kernel одночасно веде діяльність у десятках локаціях, з тисячами співробітників, власними й орендованими активами, зовнішніми контрактами та різними дочірніми структурами. У таких умовах важко чітко забезпечити узгодженість стратегічних пріоритетів, особливо у тому випадку, коли частина рішень вноситься “згори”, а частина формується знизу із нечіткою синхронізацією.

Ще одним важливим аспектом можна вважати обмежений рівень прозорості на нижніх рівнях управління. Навіть після впровадження ERP-системи не всі філії та кластери мають доступ до управлінської аналітики. Інакше кажучи, виникають “інформаційні розриви”, коли рішення частково приймається не лише на основі даних, а і досі інтуїтивно, особливо в польових умовах або в ізольованих регіонах.

Слід відзначити цей захід як не лише важливий в самому собі, але й як логічний в комплексному контексті. Як видно з попередньої аналітики (див. Табл. 2.5), Kernel дійсно досягла високого рівня, обслуговуючи HR-робочі місця та фінанси, проте ще залишається низькорівневі сліпі зони у виробничому процесі, які починаються з обліку витрат і закінчуються розвідкою роботи обладнання.

Крім того, компанію лише частково охоплює стратегічне питання сталого розвитку. Екологічні теми тут присутні, але не інтегровані в корпоративну стратегічну карту. ESG-фокус, який уже активно просувається конкурентами на зразок Астарті, у Kernel поки виглядає радше декларативно.

Щоб структурно підсумувати виявлені проблеми далі буде представлена таблиця 2.7, яка систематизує їх за основними управлінськими напрямками.

Таблиця 2.7.

Ключові проблеми стратегічного управління в компанії Kernel за управлінськими напрямками.*

Управлінський напрям	Ключова проблема	Наслідки для стратегії
Організаційний	Низька стратегічна гнучкість через складну вертикаль управління	Уповільнена реакція на кризові виклики, втрата часу на адаптацію
Фінансовий	Висока залежність від зовнішніх ринків і валютної волатильності	Зниження фінансової стійкості у періоди глобальної нестабільності
Операційний	Нерівномірність у	Неефективне прийняття

	використанні аналітичних систем по кластерах	рішень на середньому і нижньому рівнях
Технологічний	Повільна інтеграція цифрових рішень у виробництві та логістиці	Втрата конкурентних переваг у технологічному вимірі
Ринковий	Обмежена присутність у сегментах із високою доданою вартістю	Обмежене стратегічне зростання і втрата потенційних ринків
Інституційний	Недостатня імплементація ESG та відсутність довгострокової екостратегії	Низький інтерес з боку інвесторів, обмеження для ESG-фінансування

**Складено автором за: [4,32, 33].*

GAP-аналіз – саме той інструмент, який дозволяє виявити розриви між бажаним та фактичним станом справ у стратегічному управлінні. В випадку Kernel він є дуже актуальним інструментом, оскільки компанія ставить перед собою дуже амбітні плани не бути лише лідером агросектору за обсягами, а й за коефіцієнтом факторного видобутку, за цифровізацією, за сталістю, та безліччю інших показників. Однак, як показав попередній аналіз, в цьому багатоплановому питанні компанії ще дуже довго треба рухатися в напрямку такої мети.

Тепер я спробую узагальнити стратегічну модель Kernel за шістьма ключовими напрямками і для кожного з них визначити, де саме зараз перебуває компанія, чого прагне, і якого масштабу "розрив" існує.

Перш за все, це гнучкість управління. У бажаній моделі ми маємо досягнути децентралізовану, адаптивну систему прийняття рішень, що швидко реагує на зміну зовнішніх умов. У Kernel на сьогодні діє вертикально-сегментована структура з ускладненим погодженням рішень. GAP-розрив тут досить великий.

Іншим важливим моментом постає інноваційність. У жаданій моделі компанія має використовувати AgTech не як експеримент, а як основу управління полями, технікою, ризиками, тощо. Однак на даний момент рівень автоматизації всередині різних підприємств змінюється, і цифрові

інструменти використовуються криворуч або не всі разом. Це ускладнює систематизацію.

Щодо сталого розвитку (ESG), то компанія декларує екологічні ініціативи, але не має повноцінної ESG-стратегії з цілями, KPI, звітністю. У цільовій моделі вона повинна бути складовою всієї корпоративної стратегії, інтегрованою в рішення щодо інвестицій, логістики, земельного банку.

Управління знаннями та персоналом також поки не відповідає найкращим практикам. Наявність SuccessFactors це безперечний плюс, але система ще не повністю використовується для планування розвитку кадрів, формування кадрового резерву, внутрішньої трансформації. У результаті втрачається потенціал стратегічного HR.

Також помітний розрив у маркетинговій стратегії та формуванні доданої вартості. Kernel досі залишається експортером сировини, в той час як сучасні моделі аграрного бізнесу вимагають формування власного брендованого продукту або сервісу. Потенціал для вертикального зростання залишається нереалізованим.

Загалом, GAP-аналіз дозволяє сформулювати не просто перелік слабких місць, а чітко зафіксовані точки напруги, які мають бути стратегічно подолані в межах 2–3 років.

Спробуємо візуально узагальнити ці розриви шляхом побудови таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

GAP-аналіз стратегічних характеристик компанії Kernel.*

Управлінський напрям	Ключова проблема	Наслідки для стратегії
Організаційний	Низька стратегічна гнучкість через складну вертикаль управління	Уповільнена реакція на кризові виклики, втрата часу на адаптацію
Фінансовий	Висока залежність від зовнішніх ринків і валютної волатильності	Зниження фінансової стійкості у періоди глобальної нестабільності

Операційний	Нерівномірність у використанні аналітичних систем по кластерах	Неефективне прийняття рішень на середньому і нижньому рівнях
Технологічний	Повільна інтеграція цифрових рішень у виробництві та логістиці	Втрата конкурентних переваг у технологічному вимірі
Ринковий	Обмежена присутність у сегментах із високою доданою вартістю	Обмежене стратегічне зростання і втрата потенційних ринків
Інституційний	Недостатня імплементація ESG та відсутність довгострокової екостратегії	Низький інтерес з боку інвесторів, обмеження для ESG-фінансування

**Складено автором за: [4,32, 33].*

На основі виявлених розривів (GAP), проблем та зовнішніх викликів можна сформулювати кілька цільових напрямів удосконалення стратегічного управління Kernel. На мою думку, ці напрямки мають бути не лише реактивними (навіть якщо компанія й досі в кризовому середовищі), а й превентивними. Отже, їх завжди треба будувати з орієнтацією на нові стандарти стратегії, тобто динамічність, цифрову прозорість, ESG-інтеграцію, адаптивну бізнес-модель.

Kernel повинна рухатись у бік делегування більшої частини управлінських рішень на рівень кластерів. Це передбачає створення умовно автономних агрорегіонів із повноваженнями щодо оперативного планування, управління персоналом, мікрофінансування. Центр має задавати стратегічні рамки, але не блокувати локальні ініціативи. Також доцільно впровадити гнучкі стратегічні сесії за принципом rolling strategy, тобто оновлення планів раз на квартал.

Щоби Kernel не втрачала позиції на глобальному ринку, компанії слід не просто виконувати екологічні вимоги, а інтегрувати їх у загальну стратегічну модель. Це означає: розробити ESG-мапу пріоритетів, встановити відповідальні департаменти, впровадити регулярну нефінансову

звітність. Водночас необхідно поєднувати ці дії з можливістю залучення "зеленого фінансування", зокрема, через банки ЄС.

Варто масштабувати вже існуючі практики (AgTech, супутниковий моніторинг, IoT, AI-аналітику) до рівня корпоративного стандарту. Доцільно створити єдину платформу цифрового контролю на всіх рівнях: від посіву до відвантаження. Така інтеграція дозволить прогнозувати врожайність, розраховувати витрати та зменшити ризики прийняття рішень на основі інтуїції.

Kernel має переглянути свою стратегічну роль. Залишаючись експортером сировини, компанія залежить від коливань цін, які формуються в середині України і зараз підпорядковуються тиску з огляду на стан економіки. Разом з тим, додана вартість створюється за межами України, оскільки Kernel має виробництва за кордоном. З огляду на таку ситуацію, пропонується:

- ~ вихід на ринок брендованої соняшникової олії під власною маркою;
- ~ розвиток контрактного переробного бізнесу (private label);
- ~ побудова системи маркетингу не лише B2B, а й частково B2C.

Також було б доцільно створити центр стратегічного аналізу та трансформацій. Це була би окрема одиниця, яка має об'єднувати дані з фінансів, HR, виробництва та логістики для побудови інтегрованих моделей сценарного управління. Вона має бути аналітичним серцем компанії, центром рішень, а не лише звітності.

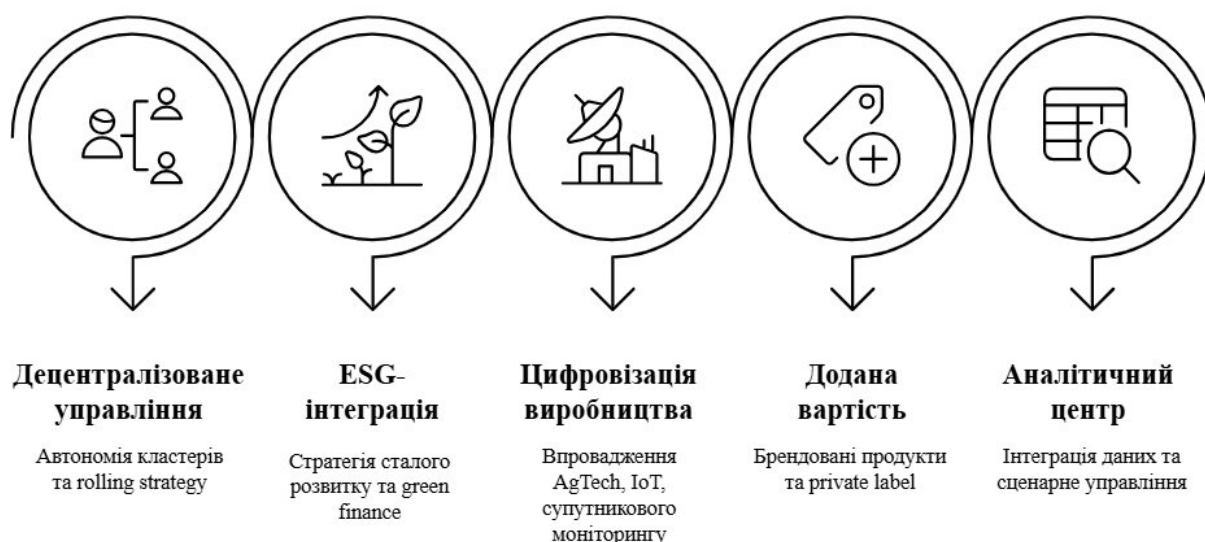


Рис. 2.3. Напрями вдосконалення стратегічного управління Kernel (Складено автором за: [4,32, 33]).

В умовах воєнної та економічної невизначеності довгострокове стратегічне планування втрачає свою класичну форму, натомість сценарне моделювання дає змогу будувати декілька можливих майбутніх векторів. Для Kernel, яка одночасно є виробником, переробником, логістичним оператором і експортером, сценарне планування це не просто інструмент, а форма виживання.

Передусім розглянемо оптимістичний сценарій, в основі якого закладаємо відновлення та експортну експансію для Kernel. У цьому сценарії Україна повертає контроль над усією логістикою, зокрема портами Чорного моря. ЄС остаточно закріплює преференції для українського агроекспорту. Kernel повертає довоєнні обсяги crushing, відновлює експорт до Близького Сходу та Китаю, збільшує обсяги продажу брендovаної олії. Компанія активно інвестує в автоматизацію, зрошення, ESG-проекти. Вартість компанії на LSE зростає, відкриваються можливості нових залучень капіталу. За такого сценарію компанії конче необхідно здійснити масштабування цифрових технологій, вихід на ринки ЄС із власною продукцією, збільшення земельного банку.

Однак, оптимістичний сценарій має таке формулювання на тій підставі, що його настання мало ймовірно. Тобто перш за все варто брати

до уваги реалістичний сценарій, що передбачає часткове відновлення в умовах обмежень. Цей сценарій є найбільш імовірним. Війна триває, але стає локалізованою, міжнародні партнери підтримують Україну, проте зберігаються обмеження на логістику, валютний контроль і дефіцит інвестицій. Kernel пристосовується до "напіввоєнної економіки": зберігає ефективність через операційні оптимізації, скорочення витрат, діджиталізацію управління. Частково реалізується ESG-стратегія, але з обмеженим бюджетом. В цьому сценарії компанія має забезпечити зосередження на маржинальних сегментах, локалізація переробки, оптимізація персоналу, стабілізація логістики через Дунай і ЗПЗ.

І як завжди тим, більше для теперішньої ситуації в Україні, не варто відкидати песимістичний сценарій затягування війни та погіршення економічної стагнації. У разі довготривалої нестабільності, втрати південних логістичних вузлів і посилення фіскального тиску Kernel змушена буде відмовитися від розширення. Компанія переходить у режим "утримання активів", тобто мінімізує інвестиції, концентрується на збереженні операційної стабільності, частково консервує виробництво в ризикованих зонах. Можливі продажі неключових активів, оптимізація портфелю, скорочення команд. За песимістичного сценарію будуть доречні: фінансовий аудит витрат, скорочення проектів, підтримка рентабельності базових напрямків, стратегічне партнерство для виживання.

Сценарне планування не дає готового рішення, але дозволяє прогнозувати спектр ризиків і готувати відповідні дії заздалегідь. У випадку Kernel це вибір між реактивною адаптацією і проактивним формуванням стратегії навіть у хаосі.

Таблиця 2.9.

Сценарії стратегічного розвитку компанії Kernel на 2025–2027 роки.*

Сценарій	Умови середовища	Стратегія компанії	Ключові дії	Очікувані результати
Оптимістичний	Повне розблокування логістики, стабілізація валютного ринку, відкриття нових експортних напрямків	Інвестиції в зростання, експансія на ринки ЄС і Близького Сходу, впровадження повного ESG	Розширення земельного банку, запуск брендованої продукції, автоматизація	Зростання прибутку, розширення присутності на глобальних ринках, підвищення капіталізації
Реалістичний	Часткове відновлення логістики, контрольована інфляція, стабільна підтримка з боку партнерів	Оптимізація витрат, підтримка операційної ефективності, часткова цифровізація і ESG	Маржиналізація, локалізація логістики, оптимізація персоналу	Стабільність бізнесу, збереження позицій, контрольована адаптація
Песимістичний	Блокада портів, девальвація, скорочення зовнішньої підтримки, зростання фіскального тиску	Утримання активів, мінімізація витрат, консервація ризикових напрямків	Фінансовий контроль, продаж активів, закриття неприбуткових підрозділів	Зниження прибутковості, втрати ринку, можливе стратегічне партнерство або реструктуризація

Складено автором за: [4,32, 33].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дозволив окреслити стійку фінансово-господарську базу компанії Kernel як одного з лідерів українського агропромислового сектору. За результатами 2024 фінансового року, чистий дохід компанії становив понад 93,6 млрд грн, що демонструє зростання у порівнянні з 2022 роком. Структура компанії базується на трьох операційних напрямках: агровиробництво, переробка та інфраструктура, що передбачає використання понад 500 тис. га землі, десятки логістичних об'єктів. Водночас, зафіксовані коливання чистого прибутку з +6,2 млрд у 2022 до мінусів у 2023 свідчать про вплив зовнішніх ризиків та воєнного контексту. Організаційна модель є глибоко вертикальною з домінуванням централізованих рішень та частково обмеженою адаптивністю.

У період 2020-2024 років компанія реалізовувала змішану стратегічну модель, в основі якої поєднувались вертикальна інтеграція, концентроване зростання та стратегія адаптації до кризи. До 2022 року Kernel активно інвестувала в інфраструктуру: елеватори, crushing-заводи, вагони, з метою повного контролю над ланцюгом створення вартості. Водночас, після початку повномасштабного вторгнення, стратегія кардинально змінилася. Акцент було зроблено на виживанні та переорієнтації логістики, включаючи перехід на дунайські порти та сухопутні маршрути. У цей же період активізувалась внутрішня оптимізація витрат, автоматизація фінансових процесів та впровадження SuccessFactors у HR-напрямі. Попри ці успіхи, стратегія мала обмежений фокус на сталий розвиток та інноваційність у виробництві, що було виявлено у GAP-аналізі.

Порівняння Kernel з основними гравцями агросектору України: МХП, Астарта-Київ та ІМК засвідчило, що компанія займає найвищу позицію за масштабами, логістичною потужністю та експортним потенціалом. Проте поступається за рівнем гнучкості та інтеграції інновацій, особливо на фоні Астарті, яка лідирує в ESG-напрямку. Аналіз матриці стратегічного

позиціонування та побудована теплова мапа показали, що Kernel демонструє високий рівень інтеграції в інфраструктуру (3/3), але має помірні показники за критерієм “фокус на інновації” (2/3) та недостатній прогрес у сталому розвитку (2/3). Отже, стратегічна позиція Kernel є сильною за потужністю, але вразливою до технологічних та екологічних викликів.

В рамках п. 2.4 було виявлено низку ключових стратегічних розривів. Зокрема, GAP-аналіз засвідчив критичний відрив між бажаним і фактичним станом за такими напрямками: додана вартість продукції, інноваційність, гнучкість управління. Серед основних проблем варто виділити високий рівень централізації, недостатню інтеграцію AgTech, відсутність повноцінної ESG-стратегії, а також фрагментарну аналітику в операційній діяльності.

Визначені сценарії розвитку на 2025–2027 роки показують наступне.

За оптимістичного сценарію компанія зможе масштабуватись через брендування та експорт.

Реалістичний сценарій передбачає стабілізацію та адаптацію через діджиталізацію й локалізацію логістики.

Песимістичний варіант потребує стратегії виживання та можливої реструктуризації активів.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 344 с.
2. Ліпич Л.І., Гнатишин Л.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 228 с.
3. Пилипенко О.В., Литвиненко Н.А. Особливості стратегічного планування в аграрному секторі України. Економіка АПК. 2021. №6. С. 45–51.
4. Kernel. Річний звіт за 2022/2023 фінансовий рік. URL: <https://www.kernel.ua>
5. Пархоменко В.І., Трофименко Н.Ю. Концепція ESG у стратегічному управлінні підприємством. Бізнес Інформ. 2022. №2. С. 21–27.
6. ІМК. Фінансова звітність. URL: <https://www.imcagro.com.ua>
7. Місюра І.В. Використання бізнес-аналітики у стратегічному управлінні аграрними підприємствами. Економіка і прогнозування. 2021. №3. С. 92–98.
8. Астарта-Київ. Презентація стратегічних цілей 2023. URL: <https://www.astartaholding.com>
9. Шкіль М.І., Чуба Л.В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування в агробізнесі. Агросвіт. 2020. №10. С. 20–24.
10. Броварська Н.І., Дубина М.В. Практика застосування матриці Ансоффа в стратегічному плануванні підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2021. №3. С. 66–73.
11. Радченко С.І. Підвищення адаптивності стратегічного управління через ВІ-технології. Бізнес Навігатор. 2022. №4. С. 31–36.
12. SuccessFactors в агробізнесі: приклад компанії Kernel. AgroPortal. URL: <https://www.agroportal.ua>
13. KERNEL. Презентація для інвесторів. Січень 2024. URL: <https://www.kernel.ua/investors>

14. Лемішевський І.В. Вплив геополітичної нестабільності на стратегічне управління в аграрному бізнесі. АгроІнКом. 2023. №1. С. 17–22.
15. Півень І. Стратегії управління персоналом у сільському господарстві. Економіка та держава. 2022. №6. С. 29–34.
16. MyKernel: агроаналітика у реальному часі. Проєкт компанії Kernel. URL: <https://my.kernel.ua>
17. Стратегія сталого розвитку МХП. URL: <https://www.mhp.com.ua>
18. Гудзенко І.О. Логістичні стратегії українських агрокомпаній у 2022–2023 роках. Економіка розвитку. 2023. №2. С. 53–59.
19. Звіти та інвестиційні документи МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/investors>
20. Стратегічні презентації Астарта. URL: <https://astartaholding.com/uk>
21. Кваша С.М. Цифрові трансформації в аграрному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №24. С. 31–35.
22. Нікітюк Т.М. Використання Balanced Scorecard в аграрних підприємствах. Агроекономіка. 2021. №1. С. 12–18.
23. Черненко І.В. Методи сценарного планування у сільському господарстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №69. С. 130–134.
24. Мельничук О.П. Управління ризиками в аграрній сфері на стратегічному рівні. Бізнес Інформ. 2022. №3. С. 41–46.
25. Програма AgroBI: функціональні можливості. AgTech Ukraine. URL: <https://www.agtech.org.ua>
26. Soft.Farm – програмні рішення для агроаналітики. URL: <https://www.soft.farm>
27. AgroOnline – платформа для стратегічного планування. URL: <https://www.agro-online.com.ua>
28. Білоус Н.В. Стратегічні виклики для агробізнесу України: погляд після 2022 року. Стратегія розвитку України. 2023. №4. С. 5–10.

29. Маляр Д.В., Єдинак В.Ю., Ковтун Н.С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства за рахунок автоматизації бізнес процесів. Ефективна економіка. 2024, № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3536>.
30. Петруня Ю.Є., Маляр Д.В., Петруня В.Ю. Діджитал-заснування корпоративного бізнесу: організація, оцінювання та значення в міжнародному менеджменті. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. №1 (89). С. 104-109.
31. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси”. За ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: УМСФ, 2024. 309 с.
32. Kernel Holding S.A. Річний звіт за 2023 фінансовий рік. Офіційний сайт компанії Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/reporting-center/>.
33. Kernel Holding S.A. Інтегрований нефінансовий звіт. 2022–2023. URL: <https://www.kernel.ua>.
34. МХП. Річний звіт за 2023 рік. Офіційний сайт компанії. URL: <https://mhp.com.ua>.
35. Астарта-Київ. Стратегія сталого розвитку та нефінансові звіти. 2020–2023. URL: <https://astartaholding.com>.
36. IMK – Industrial Milk Company. Фінансові звіти за 2021–2023 роки. URL: <https://imcagro.com.ua>.
37. Mazur H., Shevchenko L. Strategic resilience in Ukrainian agribusiness: post-war scenarios and sectoral adaptation. Ukrainian Journal of Applied Economics. 2023. №2. С. 45–55.
38. Пономаренко Т.В. Сценарне планування як інструмент адаптивного стратегічного менеджменту. Бізнес-інформ. 2022. №6. С. 78–83.
39. Андрущенко М.О. GAP-аналіз як засіб оцінювання ефективності стратегії компанії. Економіка та держава. 2021. №3. С. 21–24.

40. Маліченко І.П. Цифрові трансформації в аграрному секторі України: тенденції та загрози. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №4. С. 112–121.

41. Гончаренко К. Ринок аграрної продукції України в умовах воєнного часу: стратегічні виклики. Економіка України. 2023. №5. С. 15–22.

42. European Business Association. Agri & Food Committee reports 2022–2024. URL: <https://eba.com.ua/committee/agri-food/>.