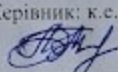


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
«УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИСМЦТВА (НА ПРИКЛАДІ
КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-20Б
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)
Слободянюк Є.О. 
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ
 Благодер Л.М.
(прізвище та ініціали)
« 11 » червня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ФІМ
 Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)
« 15 » червня 2024 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
« 14 » серпня 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., професор Карачина Н.П.


«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Слободянюк Єлизаветі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1.Тема роботи: Управління сталим розвитком підприємства (на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.»)
Керівник роботи: Благодир Лілія Миколаївна, к.е.н., доц. каф. ММЕ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.
- 2.Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
- 3.Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» додаток Б.
- 4.Зміст текстової частини: 1 Теоретико – методичні основи сталого розвитку підприємств. 2 Аналізування управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s. a.». 3 Шляхи забезпечення сталого розвитку компанії «Kernel Holding s. a.».
- 5.Перелік ілюстративного матеріалу: рисунки: цілі сталого розвитку, фокуси сталого розвитку, принципи сталого розвитку, ключові проблеми при впровадженні сталого розвитку на підприємстві, фактори і показники сталого розвитку, матриця вибору релевантних стандартів звітності про сталий розвиток підприємства з урахуванням розміру цільової аудиторії та обсягу звітності, матриця вибору рейтингів сталості для підприємства, групи показників сталого корпоративного розвитку за критеріями ESG; таблиці: ретроспективний аналіз поняття «сталий розвиток», тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства», фактори і показники сталого розвитку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	<i>Григорук І. М.</i>	<i>Білий</i>	<i>Білий</i>

7. Дата видачі завдання: «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР	1-ша декада червня	
6	Рецензування БДР	2-га декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Білий
(підпис)

Білий І. М.
(підпис)

Керівник роботи

Білий
(підпис)

Білий І. М.
(підпис)

Бакалаврська
на яких є 24 ри
найменувань.

Метою ро
сталого розвитку

В першом
розвитку підпр
визначені факто
підходи до оцін
проведено аналі
з.а.а»; здійснен
проаналізован
операційні пр
вдосконалення
вдосконалення
конфлікту.

Ключові
розвитку під
стандарти.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 90 сторінок формату А4, містить 12 рисунків, 15 таблиць, список використаних джерел налічує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що проблеми забезпечення сталого розвитку підприємств переробної промисловості, зокрема олійно-жирової галузі, набувають особливої гостроти в умовах воєнного конфлікту, наслідків пандемії COVID-19, імплементації "Зеленої угоди" ЄС, відмови споживачів від продукції соціально-безвідповідальних компаній та світового бойкоту таких компаній. Розв'язання цих проблем вимагає оцінки рівня сталості підприємств та розробки ефективних інструментів забезпечення їх збалансованого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування заходів та напрямків забезпечення сталого розвитку компанії "Kernel Holding S.A." - провідного виробника та експортера соняшникової олії в Україні. Для досягнення мети проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до розуміння сутності сталого розвитку, визначено його цілі та принципи, досліджено сучасні концепції управління сталим розвитком олійно-жирових підприємств, окреслено методологічні підходи до оцінки рівня сталості, здійснено аналіз поточного стану забезпечення сталого розвитку "Kernel Holding S.A.", виявлено проблемні аспекти та сформульовано пропозиції щодо їх вирішення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій вітчизняними промисловими підприємствами, у тому числі "Kernel Holding S.A.", для підвищення ефективності управління власним сталим розвитком в умовах воєнного конфлікту, економічної кризи та трансформації глобальних ланцюгів постачання.

Ключові слова: сталий розвиток, підприємство, олійно-жирова галузь, управління, оцінка, стратегія, воєнний конфлікт, криза.

ABSTRACT

The bachelor's thesis is 90 pages long and in A4 format. It contains 12 figures and 15 tables, and the list of used sources has 40 items.

The relevance of the research topic lies in the fact that the problems of ensuring the sustainable development of enterprises in the manufacturing industry, in particular the oil and fat industry, are becoming particularly acute in the context of military conflict, the consequences of the COVID-19 pandemic, the implementation of the EU's "Green Deal", the refusal of consumers to purchase products from socially irresponsible companies, and the global boycott of such companies. Solving these problems requires assessing the level of sustainability of enterprises and developing effective tools to ensure their balanced development.

The study aims to substantiate the measures and directions for ensuring the sustainable development of Kernel Holding S.A. - Ukraine's leading producer and exporter of sunflower oil. To achieve this goal, the approaches of domestic and foreign scientists to understanding the essence of sustainable development were analyzed, its goals and principles were defined, modern concepts of managing the sustainable development of oil and fat enterprises were studied, methodological approaches to assessing the level of sustainability were outlined, the current state of ensuring the sustainable development of Kernel Holding S.A. was analyzed, problematic aspects were identified, and proposals for their solution were formulated.

The obtained results' practical significance lies in the possibility of using the recommendations developed by domestic industrial enterprises, including Kernel Holding S.A., to increase the efficiency of managing their own sustainable development in the conditions of military conflict, economic crisis, and transformation of global supply chains.

Keywords: sustainable development, enterprise, oil and fat industry, management, assessment, strategy, military conflict, crisis.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність та принципи концепції сталого розвитку підприємств	6
1.2. Фактори та моделі забезпечення сталого розвитку підприємств	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства	28
2 АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»	40
2.1 Опис бізнес-моделі компанії в контексті забезпечення сталого розвитку	40
2.2 Фінансова модель компанії в контексті сталого розвитку	57
2.3 Поточні практики інтеграції принципів сталого розвитку в операційні процеси компанії	66
3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»	85
3.1 Напрямки удосконалення управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s.a.»	85
3.2 Обґрунтування заходів управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s.a.»	94
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	114
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність компанії «Kernel Holding s.a.»	115
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	126

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність вивчення проблем сталого розвитку для підприємств переробної промисловості обумовлена руйнуванням ланцюгів збуту продукції через повномасштабне вторгнення Росії в Україну, наслідками пандемії COVID-19, імплементацією «Green Deal» в Європейському союзі, відмовою споживачів від придбання продукції соціально-безвідповідальних компаній та світовим бойкотом таких компаній тощо. Розв’язання цих проблем передбачає оцінку рівня сталості підприємств і визначення необхідних інструментів для забезпечення їх збалансованого розвитку. Науковці з усього світу, такі як Дж. Д. Сакс, Дж. Шмідт-Трауб, С. Кроль, С. Вонг та інші, а також українські дослідники, такі як М. Шашина, З. Бурик, М. Кравченко, Н. Горбаль, І. Пліш, Р. Зварич та інші, займалися розглядом сутності поняття «сталий розвиток».

Метою нашого дослідження є обґрунтування заходів та напрямків забезпечення сталого розвитку компанії «Kernel Holding s.a.» в умовах воєнного стану.

Для досягнення визначеної мети передбачається вирішення таких завдань:

- оцінка наукових підходів до розуміння сутності терміну «сталий розвиток»;
- визначення мети сталого розвитку та основних принципів його забезпечення;
- аналіз сучасних концепцій управління сталим розвитком олійно-жирового підприємства;
- визначення ключових методологічних підходів до оцінки сталості діяльності підприємства;
- опис передумов для забезпечення сталого розвитку олійно-жирового підприємства в умовах воєнного конфлікту;

- оцінити поточний ступінь забезпечення сталого розвитку компанії «Kernel Holding s.a.» ;
- виявити проблематичні питання, пов'язані з реалізацією сталого розвитку на підприємстві;
- сформулювати пропозиції щодо покращення управління сталим розвитком, враховуючи виявлені проблеми на «Kernel Holding s.a.» ;
- визначити економічну обґрунтованість впровадження запропонованих рішень для «Kernel Holding s.a.».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства (на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.»).

Для досягнення визначених цілей використовуються такі *методи дослідження*: спостереження – для аналізу діяльності підприємства; аналізу та синтезу – для виявлення та дослідження об'єкту та предмета дослідження; а також спеціальні методи, включаючи економіко-статистичні методи – для аналізу тенденцій та ключових показників у сфері олійно-жирової галузі; графічний – для створення ілюстративних, графічних та структурних діаграм та дослідження залежностей; методи ситуаційного аналізу – для розробки перспективних планів розвитку підприємства.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України у галузі забезпечення сталого розвитку та регулювання діяльності підприємств, статистичні дані Державного комітету статистики України та його підрозділів, наукову та навчально-методичну літературу, результати власних досліджень підприємства, інформацію звітності «Kernel Holding s.a.»

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації та пропозиції для забезпечення сталого розвитку

можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, зокрема «Kernel Holding s.a.», яке спеціалізується на виробництві олійно-жирової продукції.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи (за наявності). Благодир Л.М., Слободянюк Є.О. Елементи соціального капіталу компанії Kernel Holding S.A. в контексті сталого розвитку. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)», Вінниця, 15 листопада 2023 р. – 20 травня 2024 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21518> [40].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та принципи концепції сталого розвитку підприємств

Російсько-українська повномасштабна війна призвела до руйнування попередніх економічних зв'язків, спричинивши кризу у функціонуванні багатьох підприємств. Це наразі актуалізує проблему необхідності відновлення підприємств на нових принципах та створення умов для їхнього сталого розвитку в майбутньому.

З урахуванням того, що умови ринкових відносин радикально змінюються в результаті експансії, цільові орієнтири та стратегії діяльності підприємства переглядаються, а також його поведінка в нових економічних умовах, стає важливим аналіз сталого розвитку підприємства, спрямований на його адаптацію до змінних умов та факторів зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Термін «сталий розвиток» був запропонований та вперше використаний Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку (Комісія Брунтланд) у 1987 році.

Ця комісія була створена у 1983 році й очолювалася Гро Харландом Брунтланд, тодішнім прем'єр-міністром Норвегії. У 1987 році комісія опублікувала звіт під назвою "Our Common Future" ("Наша спільна майбутнє"), в якому був вперше сформульований та визначений термін "сталий розвиток".

Звіт визначив сталий розвиток як "розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без позбавлення можливості майбутніх поколінь задовольняти їх власні потреби". Основні ідеї сталого розвитку включають у себе збалансований розвиток економіки, суспільства і екології, з урахуванням потреб сьогодення.

Стале виробництво – це такий спосіб розвитку, який задовольняє потреби сучасного покоління, не обтяжуючи можливості майбутніх поколінь забезпечити собі власні потреби (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ретроспективний аналіз поняття «сталий розвиток» [1;2;3]

1	2	3
Період	Передумови виникнення	Еволюція визначення
530-470 рр. до н.е.	Геракліт: «Мудрість полягає у тому, щоб діяти у згоді з природою»	Термін «сталий розвиток» ще не існує. Однак філософи та науковці почали усвідомлювати взаємозв'язки між ресурсами природи та економічним ростом людства. Вони також підкреслювали неминучість екологічної катастрофи у разі виснаження ресурсів та інших негативних екологічних змін. Науковці наголошують на необхідності збалансованого користування ресурсами
поч. XVIII ст.	Тюрго сформував Закон спадної родючості ґрунтів	
поч. XX ст.	Ламарк переконаний, що людству судилося знищити себе після того, як Земля стане непридатною для проживання	
поч. XX ст.	Вернадський розглядає систему «природа – суспільство», де людина повинна підтримувати рівновагу з природою, а не порушувати її	
червень 1972 р.	Конференція ООН із проблем навколишнього середовища в Стокгольмі – вперше внесено питання про взаємозв'язок між економічним розвитком і погіршенням стану навколишнього середовища	«Поняття сталого розвитку описується термінами «економічна стійкість» та «екологічна стійкість» (“ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ НАУКОВОЇ ДУМКИ В АСПЕКТАХ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ...”)

Продовження табл. 1.1

1	2	3
1987 р.	Прем'єр-міністр Норвегії Г.Х. Брунтланд у звіті Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» сформулював визначення поняття «сталий розвиток»	Термін сталого розвитку згадується в документі. Його визначення побудоване навколо проблеми обмеженості енергетичних ресурсів
1993 р., 1979 р.	Глобальні енергетичні кризи	Виявлена залежність між економічним, екологічним та соціальним розвитком
1992 р.	Декларація Ріо-де-Жанейро про навколишнє середовище і розвиток (Ріо-92)	Висунені рекомендації кожній країні розробити національну стратегію збалансованого розвитку з урахуванням необхідних природоохоронних заходів
2015 р.	Під час ювілейної 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН сформовано та представлено 17 глобальних цілей сталого розвитку	Визначено 17 цілей та 169 проміжних завдань, що націлені на усунення основних системних перешкод на шляху до сталого розвитку

Згідно з визначенням Комісії Брунтланд, сталий розвиток означає "розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без позбавлення можливості майбутніх поколінь задовольняти їх власні потреби". Основні принципи включають в себе врахування соціальної справедливості, збалансований економічний розвиток і охорону природних ресурсів. Звіті Комісії Брунтланд "Наша спільна майбутнє" у 1987 році - став важливим кроком у визначенні концепції, яка поєднує економічний розвиток, соціальну справедливість та охорону навколишнього середовища.

Активне застосування принципів сталого розвитку в Україні, так само як і в інших країнах світу, розпочалося після проведення Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку, що відбулася в Ріо-де-Жанейро в

червні 1992 року. На цій конференції ООН було закликано уряди всіх країн прийняти національні стратегії сталого розвитку.

У вересні 2015 року відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку у Нью-Йорку, під час якого було ухвалено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) у документі «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [1-5] (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 — Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР), визначені на Саміті ООН, 2015р., м. Нью-Йорк

17 Цілей взаємодоповнюють одна одну, оскільки дії у одній сфері впливають на результати в інших, тому для забезпечення розвитку необхідно збалансувати соціальну, економічну та екологічну стійкість. Країни зобов'язалися визначати пріоритетність прогресу для тих, хто найбільше відстає. Ці цілі спрямовані на знищення бідності, голоду, СНІДу та гендерної дискримінації. Для досягнення цих цілей у кожному контексті необхідні новаторські підходи, технології та фінансові ресурси всього суспільства.

Розглянемо докладніше кожну ціль, відповідно до джерел [3-7]:

1. Подолання бідності в усіх її формах та всюди. Це означає, що до 2030 року має бути припинена крайня бідність для всіх осіб у всьому світі (наразі вважається, що крайня бідність полягає в проживанні за менш ніж \$1,90 на день), а також зменшено на половину частку чоловіків, жінок та дітей будь-якого віку, які перебувають у злиднях у всіх їх аспектах відповідно до національних визначень.

2. Подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки та поліпшення харчування. Ціль полягає в забезпеченні всіх осіб, особливо тих, хто перебуває у незадовільних умовах та у вразливих груп населення, зокрема немовлят, постійним доступом до безпечної, поживної та вдосталь харчі. Організація Об'єднаних Націй вважає, що цього можна досягти через збільшення інвестицій у сільську інфраструктуру та проведення досліджень у сфері сільського господарства, а також шляхом усунення торговельних бар'єрів і відхилень на світових ринках сільськогосподарської продукції

3. Забезпечення здорового способу життя та благополуччя для всіх. Планується зменшити загальний рівень материнської та дитячої смертності у всьому світі, припинити епідемії СНІДу, туберкульозу, малярії та інших тропічних хвороб, забезпечити боротьбу з гепатитом та іншими хворобами, що передаються через воду та інфекційними захворюваннями. Також планується поліпшити профілактику та лікування залежності від психоактивних речовин, зокрема від алкоголю та наркотиків.

4. Організація Об'єднаних Націй закликає до забезпечення всебічної та справедливої якісної освіти та підтримки можливості навчання протягом усього життя для всіх осіб. Це включає у себе припинення гендерної нерівності у сфері освіти, з метою забезпечення того, щоб усі учні набували необхідні знання та навички для сприяння сталому розвитку. Також важливими є збільшення кількості стипендій та наявність кваліфікованих вчителів.

5. Метою є забезпечення гендерної рівності та розширення прав та можливостей всіх жінок і дівчат. Планується припинити будь-яку форму дискримінації проти жінок і дівчат, а також ефективно боротися з усіма

формами насильства у всіх сферах життя, як у публічній, так і в приватній сферах. Також передбачається активне використання вискоєфективних технологій для сприяння розширенню прав та можливостей жінок.

6. Забезпечення доступності та раціонального використання водних ресурсів і забезпечення санітарії. Цей аспект підкреслює необхідність забезпечення доступу до чистої питної води, покращення її якості, зменшення забруднення, припинення скидання відходів, а також мінімізацію викидів небезпечних хімічних речовин та матеріалів.

7. Забезпечення усім населенням доступу до економічно доступної, надійної, стійкої та сучасної енергії. Це означає, що всі мають мати можливість скористатися економічно доступним, надійним та сучасним постачанням енергії, збільшення використання енергії з відновлюваних джерел та подвоєння глобальних показників підвищення енергоефективності.

8. Організація Об'єднаних Націй вказує на важливість сприяння поступовому, всебічному та сталому економічному розвитку, забезпеченню повної та продуктивної зайнятості і достойної праці для всіх. Це означає необхідність зменшення рівня безробіття, ефективного боротьби з примусовою та дитячою працею, а також припинення сучасного рабства і торгівлі людьми. Важливо прагнути до того, щоб економічний прогрес не супроводжувався погіршенням стану навколишнього середовища, зазначено у документі.

9. Розроблення стійкої інфраструктури, підтримка всебічної та сталої індустріалізації і стимулювання інновацій є серед ключових завдань. Серед ряду інших заходів відзначається необхідність розширення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій та забезпечення загального та доступного Інтернету у найменш розвинених країнах.

10. Зменшення нерівності як всередині країн, так і між ними, є однією з ключових мет ООН. Вона визначається як поступове підвищення та підтримка доходів найменш забезпечених 40% населення до рівня, що перевищує середній рівень по країні. Крім того, відзначається важливість

сприяння організованим, безпечній, законній та відповідальній міграції і мобільності людей, що передбачає впровадження систематичної та ретельно розробленої міграційної політики.

11. Забезпечення прозорості, безпеки, стійкості та екологічної стійкості міст і населених пунктів охоплює такі аспекти, як доступ до доступного і безпечного житла та основних сервісів, надання безпечного, доступного та екологічно стійкого транспорту, а також зменшення негативного екологічного впливу міських областей.

12. Планується зменшити обсяг харчових відходів на душу населення вдвічі на світовому рівні та досягти екологічно раціонального використання хімічних речовин. Також рекомендується компаніям, зокрема великим та транснаціональним, використовувати сталі методи виробництва та включати інформацію про раціональне використання ресурсів у свої звіти.

13. Організація Об'єднаних Націй підкреслює важливість негайних дій у боротьбі зі зміною клімату та її наслідками. Це включає підвищення стійкості та адаптивності до небезпечних кліматичних явищ і природних катастроф у всіх країнах. Розвинені країни повинні виконувати свої зобов'язання, пов'язані зі зміною клімату, та допомагати в створенні відповідних механізмів у країнах, що розвиваються.

14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів у контексті сталого розвитку полягає у досягненні наступних цілей до 2025 року: запобігання та значне зменшення будь-якого забруднення морського середовища, включаючи забруднення на суші, таке як морські сміття та поживні речовини. Також планується мінімізування та усунення наслідків закислення океану через розвиток наукового співробітництва на всіх рівнях. Документ також підкреслює важливість регулювання промислу, пов'язаного з виловом риби.

15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню є важливою метою. Це включає раціональне лісокористування, протидію опустелюванню, припинення деградації земель та

збереження біорізноманіття. Згідно з міжнародними угодами, наші зобов'язання включають збереження, відновлення та раціональне використання наземних і прісноводних екосистем, таких як ліси, водно-болотні угіддя, гори і сухі землі. Наше завдання – боротьба з опустелюванням, відновлення деградованих земель, припинення браконьєрства і контрабанди охоронюваними видами флори і фауни.

16. Сприяння створенню мирного та відкритого суспільства є ключовим для сталого розвитку. Це означає забезпечення доступу до правосуддя для всіх та формування ефективних, відповідальних та широко участю громадськості інституцій на всіх рівнях. Метою є зменшення насильства, протидія наругам, експлуатації, торгівлі людьми, а також зменшення рівня корупції та хабарництва у всіх їх проявах.

17. Підсилення засобів та активізація Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку ООН вимагає прийняття та впровадження стимулів для інвестицій у найменш розвинені країни, надання допомоги країнам у розвитку та підтримки універсальної, правилами заснованої, відкритої, недискримінаційної та справедливої багатосторонньої торговельної системи у рамках СОТ.

Україна, разом з іншими країнами-членами ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку і протягом 2016–2017 років провела адаптацію цих Цілей до українського правового контексту [1; 2; 6].

Національна система була розроблена на основі переглянутих глобальних цілей, враховуючи специфіку розвитку країни, і складається з 86 національних завдань. Ці завдання були закріплені в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», де також відображені індикатори для моніторингу виконання завдань та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року. Ця національна система завдань та показників стала міцною основою для подальшого комплексного моніторингу розвитку України.

Указом Президента України від 30 вересня 2019 року підтримано досягнення глобальних цілей сталого розвитку, які були адаптовані до специфіки розвитку України і закріплені в Національній доповіді. Загалом, реалізація цілей і завдань спрямована на 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у 145 нормативно-правових актах Уряду [2].

Концепція сталого розвитку базується на збалансованому управлінні економічними, соціальними та екологічними ресурсами і відкриває нові можливості для бізнесу, державного сектору та суспільства (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Фокуси сталого розвитку [6]

Площина сталого розвитку існує там, де перетинаються екологічний, соціальний і економічний аспекти. Концепція сталого розвитку передбачає послідовний перехід до сталого розвитку в Україні, який забезпечує збалансоване вирішення соціально-економічних завдань та проблем охорони довкілля. Одним із ключових соціально-економічних завдань є адаптація підприємств до змінних умов і факторів зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Сьогодні підприємство представляє собою економічну організацію, в якій поєднуються процеси створення нової вартості та інноваційного відтворення капіталу, а також встановлення взаємодії між різними

економічними суб'єктами – виробниками та споживачами, власниками та найманими працівниками. Взаємодія всіх учасників визначає специфіку сучасного підприємства і встановлює нові орієнтири в його діяльності.

Проаналізуємо наявні підходи до тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства» (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 – Тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства» [19; 22; 24]

Автор	Визначення
Кучерова Е.Н.	Рівноважна збалансована поступальна зміна всіх показників стійкості підприємства, здатного протистояти ентропійним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність і основні властивості.
Михайлова А.Е.	Таке функціонування підприємства, за якого вплив чинників завідомо сприяє збереженню цілісності та автономії за досягнення стратегічних цілей.
М. Томпсон	Створення економічного доходу через інноваційні рішення, які сприяють соціальному добробуту та захисту навколишнього середовища.
Камінський П.Д.	Збалансований, безперервний, високоефективний і регульований економічний розвиток, що забезпечує стабільне збільшення доходів організації на основі спеціально розроблених механізмів в економічній, технічній і соціальній сферах.
Глинська А.Є.	Розвиток, що означає прийняття такої стратегії та діяльності, які б повністю задовольняли потреби суспільства у певних видах продукції чи послуг вже сьогодні та водночас підтримували та сприяли формуванню людського капіталу і раціональному використанню природних ресурсів, які знадобляться у майбутньому.
Чорних А.В.	Розвиток зумовлений впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням потенціалу підприємства, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процесу змін, які трапляються у функціонуванні підприємства.

Виходячи із загальної стратегії сталого розвитку та ролі підприємства в економічній системі, суб'єкти господарювання не залежно від форми власності повинні спрямовувати свої зусилля на перетворення у високотехнологічні та

екологічно безпечні організації, які забезпечують людей необхідними благами і створюють умови для підвищення якості їхнього життя у майбутньому.

Під впливом зовнішніх факторів та внаслідок внутрішніх процесів цілі та можливості підприємства змінюються. Ці зміни можуть бути якісними або кількісними. Якщо зміни мають позитивну динаміку, то їх називають розвитком. Таким чином, функціонування підприємства на ринковому середовищі має мати сталий характер [19].

Сталий розвиток підприємства означає, що воно залишається цілісним суб'єктом господарювання та досягає певних стратегічних та поточних результатів у впливовому на нього зовнішньому середовищі [20].

Цілі сталого розвитку повинні відображати потреби суспільства, обмеження, що заважають прогресивному розвитку, а також базуватися на основних факторах, які впливають на розвиток. Ці цілі визначають систему показників, за якими можна оцінити рівень їх досягнення, формують критерії оцінки ефективності прийнятих рішень та впливають на розробку стимулів для сприятливої для досягнення поведінки учасників суспільства [26; 27].

Цілі можна класифікувати на генеральні, загальні та часткові [28]. Генеральна мета сталого розвитку підприємства полягає в підвищенні рівня та якості життя населення за умови створення нової, безпечної та інноваційної моделі господарювання. До загальних цілей сталого розвитку підприємства відносяться розвиток продуктивних сил, виробничих відносин, потенціалу та забезпечення сталої безпеки. Конкретизація загальних цілей дозволяє визначити часткові цілі, які включають виробничі, економічні, фінансові та соціальні аспекти.

Економічні та фінансові цілі орієнтовані на збереження та оптимізацію капіталу підприємства, тоді як соціальні цілі спрямовані на підвищення матеріального благополуччя працівників підприємства [28; 31].

Серед основних принципів сталого розвитку підприємств можна виокремити: орієнтованість на досягнення цілей, гнучкість, адаптивність, цілісність та динамічність (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Принципи сталого розвитку підприємства [28; 37]

Цілеорієнтованість полягає у досягненні такого співвідношення між компонентами, що забезпечує підприємству довгострокові стимули для сталого розвитку [11; 30; 36].

Адаптивність передбачає, що підприємство, як відкрита система, повинне бути гнучким у відношенні до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити свій сталий розвиток у майбутньому. Зовнішнє середовище може стати джерелом проблем для підприємства, тому важливо своєчасно виявляти ці проблеми і приймати адекватні рішення. Гнучкість стратегічного управління є ключовою умовою для досягнення адаптивності [10; 13].

Цілісність досягається шляхом єдності функцій, таких як оновлення елементів, доповнення недоліків та перетворення в нову систему, що зберігає фінансову стійкість. Принцип цілісності визначає ефективність діяльності підприємства [8; 17; 31; 35].

Динамічність полягає в тому, що зміни в одному аспекті діяльності підприємства часто призводять до змін у інших аспектах. Тобто, кожен етап

життєвого циклу підприємства характеризується певними показниками, що відображають ефективність його діяльності [35].

Гнучкість передбачає аналіз параметрів зміни ресурсного потенціалу та прогнозування внутрішніх і зовнішніх джерел саморозвитку. Принципи сталого розвитку включають в себе відмову від зосередження на традиційних економічних показниках, таких як темпи зростання ВВП, і врахування соціальних та екологічних факторів.

Також, важливо звернути увагу на поступову заміну невідновлюваних ресурсів на відновлювані у промислових процесах [7].

1.2. Фактори та моделі забезпечення сталого розвитку підприємств

Переосмислення концепції «відходів» як корисного ресурсу має потенціал приносити світовій економіці дохід у розмірі 4,5 трильйонів доларів. Існують чотири різні категорії відходів, які можуть стати основою для здійснення цього потенційного доходу [25; 38].

Втрачені ресурси	• неефективне використання матеріалів та енергії, таких як викопна енергія та матеріали, що не підлягають переробці.
Втрачена виробнича потужність	• продукти та активи, які не повністю використовуються протягом терміну служби.
Втрачений життєвий цикл	• продукти, що передчасно втрачають свої функції через неякісний дизайн або відсутність варіантів повторного використання.
Витрачена вбудована цінність	• компоненти, матеріали та енергія, які не відновлюються з потоків відходів.

Рисунок 1.4 – Відходи, що можуть породжувати дохід в циркулярних бізнес-моделях [25]

Бізнес-моделі, що становлять основу переходу до економіки замкнутого циклу, окремо або в поєднанні допомагають перетворити традиційні лінійні підходи до виробництва та споживання – «бери, виробляй, утилізуй» – на циклічні підходи, що мінімізують або навіть усувають відходи, забруднення та неефективність. Протягом останніх п'яти років ці моделі широко визнані різними організаціями державного та приватного секторів як життєздатний підхід до впровадження стратегій циркулярної економіки [38].

Кінцевою метою циркулярної економіки є повне закриття всього циклу «бери, виробляй, утилізуй». Зрозуміло, досягнення цієї амбітної мети потребуватиме довгострокових масштабних змін у сучасних моделях бізнесу, проте значний прогрес можна досягти в короткостроковій перспективі, зосереджуючись на кількох локалізованих точках створення вартості. Наприклад, всередині будь-якої петлі циклічного ланцюжка створення вартості компанії можуть зосереджуватися на закритті кількох менших петель, таких як переробка відходів з одного етапу виробництва на корисний побічний продукт або сировину для іншого процесу [9].

На сьогодні існують п'ять ключових циклічних бізнес-моделей [9]:

1. Циркулярні входи. Ця модель передбачає використання у виробництві поновлюваних, перероблених або вторинно використовуваних матеріалів, що сприяють частковому або повному усуненню відходів та забруднення.

2. Циркулярні входні дані, також відомі як «Кругові постачання» або «Круговий ланцюжок постачання», є однією з найбільш прийнятних варіантів циклічних бізнес-моделей. Ця модель передбачає заміну «лінійного» типу ресурсів у ланцюгу постачання на «кругову» альтернативу. Ці рішення можна умовно поділити на три групи:

- відновлювані ресурси: ресурси, що поповнюються природним шляхом і можуть бути використані неодноразово, такі як вода від збирання

дощу або опріснення, вітер, сонячна енергія, водневе паливо з надлишку відновлюваної енергії тощо;

- відновлювані вхідні матеріали: матеріали, такі як біопластик та мікробні агрохімічні розчини, розроблені за допомогою хімічних процесів;
- відновлювані матеріали, створені шляхом людської діяльності, є продуктом неорганічної хімії, які можуть бути перероблені безмежно без суттєвого погіршення якості або фізичних характеристик.

У коротко- та середньостроковій перспективі, компанія повинна визначити пріоритети і впровадити заміну виробничих ресурсів циклічними альтернативами, які є життєздатними з операційної та комерційної точок зору. Проте, у довгостроковій перспективі мета полягає у повному закритті та дематеріалізації циклів використання ресурсів, тим самим усуваючи усі відходи. Іншими словами, спочатку слід поступово відмовлятися від використання «лінійних» ресурсів (і відходів), а на наступному етапі концепція відходів повністю відкидається як частина загальної зміни виробничих систем.

На сьогоднішній день впровадження циклічних входів в значній мірі обумовлено заміною лінійної сировини, такої як невідновлювані ресурси, на альтернативи, які мають менший вплив на навколишнє середовище.

3. Відновлювальна енергія. Занепокоєність світових еліт через зміну клімату сприяє широкомасштабному фінансуванню проєктів в сфері відновлюваної енергетики, що призводить до зниження вартості та покращення технологій. В результаті, прогнозується, що відновлювані джерела енергії будуть відповідальні за понад 70% світового збільшення виробництва електроенергії в період з 2017 по 2024 роки. На жаль, існують деякі бар'єри, включаючи технологічні та фінансові обмеження, які заважають впровадженню відновлюваної енергетики на нових ринках.

4. Матеріальні інновації. Протягом багатьох років ЗМІ постійно підкреслюють негативний вплив на навколишнє середовище, спричинений різними матеріалами, починаючи з хлорфторвуглеводнів в 1990-х роках і

закінчуючи забрудненням мікропластиком в останні часи. Крім того, дефіцит ресурсів впливає на багато галузей, починаючи від бавовни і закінчуючи золотом та рідкоземельними мінералами. Це спричинило значне збільшення наукових досліджень для пошуку альтернативних рішень, а також заохочення відомих компаній патентувати та впроваджувати нові відновлювані матеріали у своє виробництво в майбутньому. Наприклад, фінська компанія Sulapac виробляє екологічну упаковку, яка зроблена з деревної стружки та природних зв'язуючих матеріалів, яка розкладається, як альтернатива традиційній одноразовій упаковці, зробленій з нафтового пластику.

5. Платформи обміну. Платформи обміну дозволяють оптимізувати використання продуктів і активів шляхом спільного володіння, доступу та використання, що забезпечується цифровими технологіями. Це дає змогу власникам максимально використовувати активи спільноти та забезпечує зручний доступ для клієнтів до продуктів і послуг. Ця модель вже поширена на різних ринках і географічних регіонах. Деякі з них є прикладами успішних платформ обміну з циклічними принципами. Однак для великих корпорацій впровадження таких платформ може потребувати суттєвих змін в їхніх бізнес-моделях або створення нових підприємств для сприяння експериментам. Здобуття консенсусу про стратегію, формат, функціональність і бізнес-модель вимагає серйозних досліджень та налагодження мережі, особливо для великих компаній. Тому транснаціональні корпорації повільніше приймають цю модель.

З іншого боку, стартапи прилеглих до людей галузях є трендсеттерами, революціонізуючи ринок «бізнесу-споживача» (B2C), такі як платформи для домашнього розміщення та спільного користування транспортом, наприклад Airbnb, Lyft і ZipCar. Втім, платформи спільного доступу поступово проникають і до великих транснаціональних компаній. Наприклад, одна з найбільших готельних мереж у світі, Marriott, недавно запустила Homes & Villas, конкурента Airbnb, пропонуючи спільне користування преміум-класовими будинками.

Такі платформи поширені в різних галузях, від моди та аксесуарів до спільних робочих просторів, інструментів і машин, включаючи приклади в сегменті «бізнес-бізнес» (B2B).

При реалізації цілей сталого розвитку підприємства через впровадження циклічних бізнес-моделей можуть виникнути різні перешкоди.

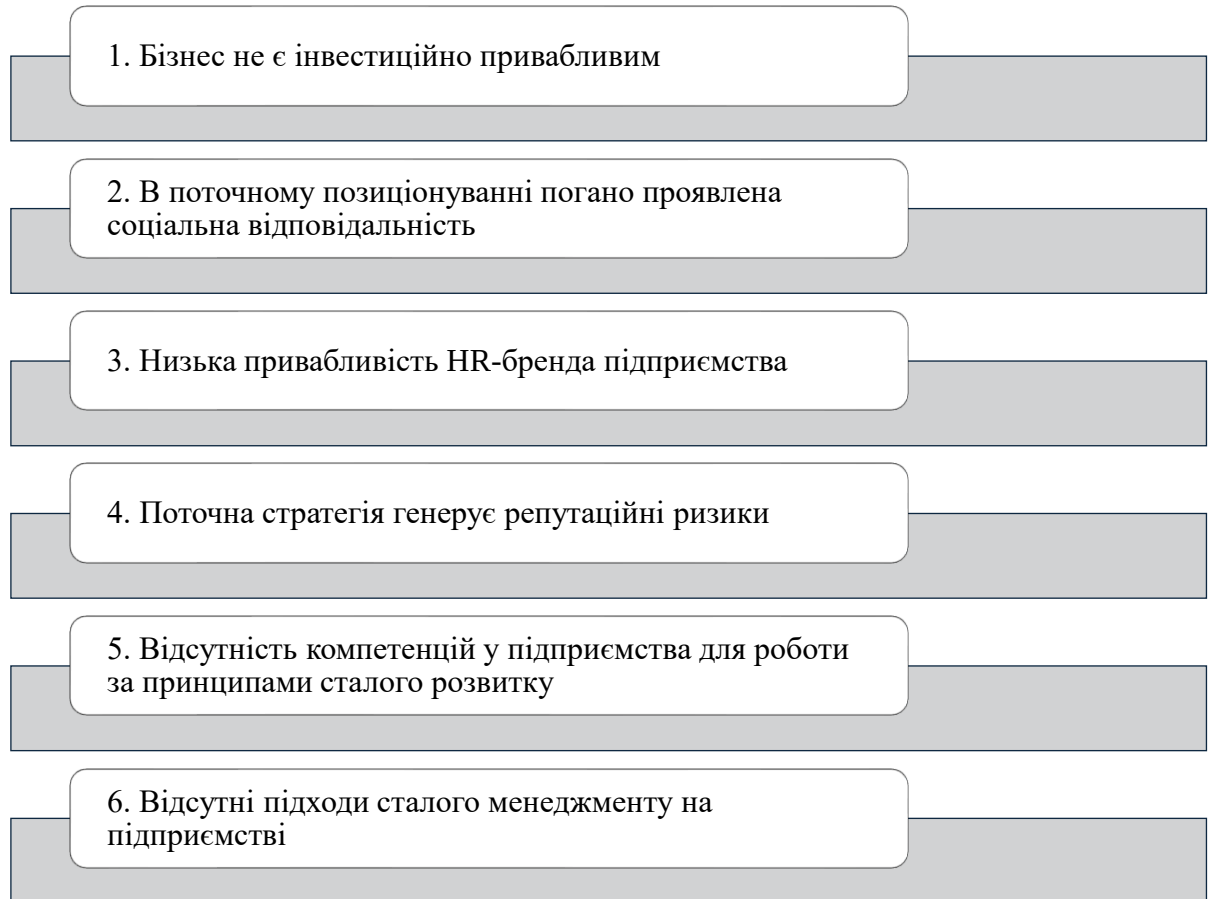


Рисунок 1.5 — Виклики, з якими стикається бізнес при переході до сталого розвитку [4; 6; 10]

Для забезпечення сталого розвитку підприємства важливо встановити набір факторів, які впливають на його досягнення. Згідно з триєдиною концепцією сталого розвитку підприємства [16], серед цих факторів пропонується розглядати:

1. Фактори, що впливають на соціальну складову сталого розвитку підприємства.

2. Фактори, які впливають на екологічну складову сталого розвитку підприємства.

3. Фактори, що впливають на економічну складову сталого розвитку підприємства.

При дослідженні проблеми типології факторів сталого розвитку підприємств можна виділити кілька груп факторів виробництва, включаючи природні ресурси, робочу силу, капітал, інновації та менеджмент, інформацію та екологію (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3 — Фактори і показники сталого розвитку підприємства [16]

Фактори стійкого розвитку	Показники вимірювання	Показники ефективності розвитку за відповідним фактором	Шляхи забезпечення стійкого розвитку за відповідним фактором
Природні ресурси	Обсяги використаних ресурсів	Ресурсомісткість продукції	Реінжиніринг, програми підвищення ресурсоефективності
Праця	Чисельність зайнятого населення	Продуктивність праці	Підвищення рівня освіти, охорони здоров'я, організації праці
Капітал	Вартість залученого капіталу	Капіталовіддача	Удосконалення організації виробництва
Інновації і менеджмент	Витрати на нову техніку, технології, в т.ч. бізнес-технології	Ефективність виробництва	Наукові дослідження, впровадження інновацій у виробництво
Інформація	Вартість інформаційних систем і програмного забезпечення	Швидкість впровадження інновацій на основі інформаційних систем	Удосконалення інформаційних систем підприємства, розвиток комунікацій

Природні ресурси — це усі ресурси природи (наприклад, земля, енергія, водні і повітряні ресурси), які використовуються в процесі виробництва. Праця — це свідома діяльність людини, спрямована на задоволення особистих та суспільних потреб, яка може включати в себе різноманітні види діяльності. Праця також включає в себе розвиток та удосконалення людини через накопичення знань, досвіду та підвищення кваліфікації. Капітал складається з матеріальних та фінансових ресурсів, призначених для використання в виробництві. Технічний стан капіталу постійно вдосконалюється, що покращує результативність виробничого процесу.

Фактор інновацій та менеджменту стає все більш важливим у сучасних умовах. Цей фактор включає в себе використання інтелектуальних можливостей, винахідливості та управлінських навичок для координації та комбінування інших факторів виробництва з метою створення благ і послуг. Інші важливі фактори сталого розвитку, такі як інформація та екологія, відображають сучасні тенденції суспільства та важливу компоненту сталого розвитку.

Отже, базові компоненти сталого розвитку (соціо-еколого-економічні) визначаються такими факторами сталого розвитку [26]:

- *Соціальний розвиток*, який включає аспекти, пов'язані з працею;
- *Екологічний розвиток*, що охоплює природні фактори та аспекти, пов'язані з екологією;
- *Економічний розвиток*, який включає капітал, інновації та менеджмент, а також інформацію.

Аналіз сталого розвитку підприємства передбачає оцінку усіх цих факторів, які впливають на створення умов для сталого економічного зростання країни на всіх етапах розширеного відтворення та на всіх рівнях конкуренції, таких як на рівні підприємств, галузей та в економіці загалом.

Стійкий розвиток підприємства передбачає концепцію взаємопідтримки між виробником та споживачем з метою задоволення поточних потреб

споживачів без шкоди для майбутніх поколінь. Тому важливо зрозуміти, як бізнес підходить до цієї концепції з точки зору свого майбутнього розвитку.

Покращення бізнес-процесів компаній для досягнення сталого розвитку призводить до збільшення їхньої вартості і привабливості для споживачів і інвесторів.

Наприклад, індекс S&P 500 ESG (environmental – екологія, social – соціальний розвиток, governance – корпоративне управління) є індикатором сталого розвитку, в який включаються компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку. Цей індекс відрізняється від списку S&P500 лише на 25%, але компанії з високим показником ESG отримують легший доступ до капіталів, оскільки вони вважаються менш ризикованими для інвестицій.

Зараз все більше інвесторів, особливо на Заході, враховують екологічний та соціальний вплив компаній при прийнятті рішень про інвестування. Це збільшення відповідального інвестування змушує корпорації дотримуватися принципів сталого розвитку. Відкрита інформація про показники сталого розвитку дозволяє інвесторам оцінювати стратегію компанії та її вплив на соціум і довкілля [25; 36].

Згідно з [29], циркулярні бізнес-моделі описують різноманітні стратегії підприємств, які спрямовані на:

- ефективне використання матеріалів та ресурсів у виробництві товарів або послуг;
- подовження терміну служби наявних товарів або послуг шляхом ремонту та відновлення;
- максимальне використання продуктів та матеріалів у циклі їхнього життя через переробку, що дозволяє отримати вигоду від залишкової вартості.

Компанія Accenture розробила визнану класифікацію інноваційних бізнес-моделей, які можуть застосовуватися як окремо, так і в поєднанні.

Циркулярні поставки (Circular suppliers) – це модель, яка ґрунтується на заміні обмежених ресурсів на повністю відновлювані джерела. Ця модель базується на довгострокових наукових дослідженнях та розробках і передбачає використання повністю перероблених або біорозкладаючихся ресурсів, які утворюють основу циркулярної системи виробництва та споживання. Сектори економіки, які лідирують у втіленні цієї моделі, включають автомобілебудування та енергетику [39]. Компанії, які успішно використовують цю циркулярну бізнес-модель, включають Ford, Fairphone, 3D Hubs, Desso, Toyota та Cisco.

Відновлення ресурсів (Resources recovery) – це модель, яка базується на використанні технологічних інновацій для відновлення та повторного використання ресурсів, що дозволяє уникнути їхньої втрати шляхом зменшення відходів та підвищення рентабельності виробництва за рахунок зворотних потоків. Ця модель найбільш підходить для компаній, які генерують великі обсяги відходів та мають можливість ефективно відновлювати та переробляти їх. Прикладами компаній, що успішно використовують цю бізнес-модель, є Coca-Cola, Philips, Maersk та Walt Disney World Resort.

Платформи обміну та спільного використання – це модель, що базується на обміні або спільному використанні товарів чи активів, сприяючи взаємодії між користувачами продукту та підвищуючи його ефективне використання. Ця модель привертає увагу виробників з низьким коефіцієнтом використання продукції або невикористаними ресурсами. Компанії, що використовують цю бізнес-модель, включають BlaBlaCar, Nearly New Car, BMW, Lyft, Drivy.

Продовження життєвого циклу продукції – це модель, яка дозволяє компаніям продовжити життєвий цикл своїх продуктів шляхом ремонту, модернізації, реконструкції чи відновлення. Ця модель особливо підходить для виробників промислового обладнання, де нові моделі надають незначне збільшення продуктивності порівняно з попередніми. До компаній, що застосовують цю бізнес-модель, відносяться Bosch, Volvo, Renault, Apple, Michelin [39].

Продукт як послуга – це модель, в якій клієнти використовують продукцію шляхом «оренди» з оплатою за фактом використання, замість придбання продукту. Це надає альтернативу купівлі продукту та може включати договір оренди або лізинг. Цю бізнес-модель використовують компанії, такі як Rolls-Royce, Mud Jeans, De Kleding Bibliotheek.

Для використання повного потенціалу циркулярних бізнес-моделей їх слід розглядати комбіновано. Таким чином, компанії мотивуються вивчати та висувати гіпотези щодо кожної з цих моделей в межах своїх організацій. Поєднання п'яти моделей може стимулювати конкурентоспроможність і, головне, допоможе організаціям швидко адаптуватися до змін на глобальному ринку. Наприклад, компанія Nike зосереджується на поступовому впровадженні циркулярних ресурсів та відновленні ресурсів із потоків відходів. Далі вона розробила свій брендовий побічний продукт Nike Grind та продовжує розвивати цю ідею через свій стартап Adventure Club, який спеціалізується на дитячому взутті.

Dell пропонує «ПК як послугу», комбінуючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення та послуги життєвого циклу за щомісячну плату. Паралельно ініціатива з перепродажу та переробки активів дозволяє компанії забрати, перепродати, переробити або повернути в оренду будь-які надлишки обладнання екологічно свідомим способом наприкінці їхнього життєвого циклу. Щодо відновлення, повернутий пластик подрібнюється на виробничих потужностях, розплавляється та змішується. На даний момент близько 35% цього вмісту переробляється в нові частини. За даними на червень 2019 року ці матеріали використовувалися в більш ніж 90 різних продуктах Dell.

Описані вище циркулярні бізнес-моделі вже можуть бути використані українськими компаніями в сучасних умовах, в залежності від сфери їх діяльності.

Взаємодія зазначених вище бізнес-моделей у межах циркулярної економіки показана на рис. 1.6. При розгляді імплементації цих циркулярних бізнес-моделей в Україні важливо розуміти, що все залежить від того, чи має

намір компанія змінювати свою бізнес-модель, що актуально для існуючих компаній, або чи підприємець або стартап шукає шляхи створення зовсім нової бізнес-моделі. У цьому випадку необхідно створити відповідну систему з взаємодією її елементів [39].



Рисунок 1.6 — Сучасні циркулярні бізнес-моделі за класифікацією компанії Accentura [39]

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства

Результати роботи промислових підприємств залежать від множини чинників як усередині, так і зовні підприємства, які можуть варіюватися значно. Отже, ключовим аспектом управління сталим розвитком промислових

підприємств є аналіз і урахування факторів усередині та поза підприємством, що базується на створенні системи моніторингу для постійного відстеження поточного стану та напрямків розвитку підприємства з метою попередження можливих загроз і вжиття відповідних заходів для підтримки та забезпечення стійкості.

Оскільки підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка піддається впливу довкілля, можна виділити дві аспекти стійкості: внутрішній та зовнішній. Внутрішня стійкість означає баланс усіх компонентів промислового підприємства, які забезпечують позитивну динаміку основних виробничо-фінансових показників та розширене відтворення.

Зовнішня стійкість полягає в безконфліктній взаємодії з навколишнім середовищем, таким як споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові установи, податкові та регулюючі органи. Надійність виживання у складних умовах невизначеності довкілля підвищується завдяки розробці стратегій, орієнтованих не лише на поточні умови, а й на очікувані зміни.

Взаємодія між внутрішньою та зовнішньою стійкістю формує стабільність підприємства в цілому. З одного боку, зовнішнє середовище впливає на внутрішню стійкість підприємства, з іншого – забезпечення внутрішньої стійкості сприяє зовнішній, забезпечуючи компанії високу конкурентоспроможність і відповідний імідж для споживачів, партнерів та держави.

Для характеристики внутрішньої стійкості підприємства можна виділити чотири взаємопов'язані підсистеми: технічну та технологічну, соціальну, організаційну, фінансово-економічну і т. д [33].

Технічна та технологічна стійкість визначається рівнем інфраструктури підприємства, яка відповідає поточним вимогам і може впроваджувати нове обладнання та технології, враховуючи особливості галузі.

Організаційна стійкість відображається у використанні внутрішніх ресурсів підприємства – матеріальних, нематеріальних та людських – у виробничих процесах.

Соціальна стійкість досягається завдяки стабільності персоналу, де рівень стабільності і кваліфікаційний потенціал персоналу суттєво впливають на сталість підприємства.

Фінансово-економічна стійкість описується здатністю підприємства виконувати фінансові зобов'язання, укладати договори на постачання продукції, надання послуг, а також забезпечувати джерела для стійкого і прогресивного розвитку [17].

Для забезпечення стійкості підприємства необхідно використовувати стратегію розвитку, яка дозволить протистояти негативному впливу зовнішнього середовища шляхом досягнення стійкої конкурентної переваги і запобігання банкрутству. Необхідно постійно розвивати нові економічні зв'язки та розширювати ринки. Лише перебуваючи у стані постійного оновлення – технічного, технологічного, кадрового, підприємство може виживати в умовах конкуренції та зміцнювати свої позиції на ринку [18].

Отже, зовнішня та внутрішня стійкість у взаємодії формують стабільність підприємства в цілому. Зовнішнє середовище впливає на внутрішню стійкість підприємства, а досягнення внутрішньої стійкості позитивно впливає на зовнішнє середовище, забезпечуючи промислому підприємству високу конкурентоспроможність і відповідний імідж. Врахування зовнішнього середовища у відносинах з діяльністю промислового підприємства виявляється у визначенні інтегрального показника – зовнішньої стійкості до ризику. Щодо характеристик внутрішньої стійкості промислового підприємства, розрізняють три взаємопов'язані компоненти: економічну, соціальну та екологічну стійкість [17].

Економічна стійкість визначається підвищенням прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємства, зростанням ділової активності, збереженням платоспроможності та кредитоспроможності, а також зростанням інвестиційної активності в умовах прийнятного ризику. У рамках економічної стійкості ключовими факторами є фінансова стабільність,

стабільність ринку, організаційна стабільність, промислова стабільність, стійкість технічного і технологічного рівня, інвестиційна стійкість.

Соціальна стійкість відображає ступінь соціального захисту персоналу підприємства.

Екологічна стійкість описує взаємозв'язок між економікою підприємства та його екологічною безпекою, мінімізацією негативного впливу виробництва та економічної діяльності на навколишнє середовище.

Толерантність до ризику визначається здатністю зв'язувати процеси управління ризиками та продуктивність таким чином, щоб забезпечити стійке зростання ринкової вартості промислового підприємства [19].

Згідно з джерелом [30], звітність про сталий розвиток включає інформацію, яку компанії регулярно надають зовнішньому світу у структурованому форматі. Рейтинги сталого розвитку надають загальний показник ефективності організації.

Існує принаймні сім відомих структур і стандартів звітності про сталий розвиток, кожен з яких підтримується надійними організаціями та авторитетними особами у своїх радах. Ці структури та стандарти включають:

- CDP – Carbon Disclosure Project або Проєкт розкриття вуглецю;
- CDSB – Climate Disclosure Standards Board або Рада зі стандартів інформації про клімат;
- GRI – Global Reporting Initiative або Глобальна ініціатива звітності;
- IIRC – International Integrated Reporting Council або Міжнародна рада з інтегрованої звітності;
- SASB – Sustainability Accounting Standards Board або Рада зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку;
- TCFD – Taskforce on Climate Related Disclosures або Робоча група з розкриття інформації, пов'язаної з кліматом;

- WEF IBC – World Economic Forum International Business Council або Міжнародна ділова рада Всесвітнього економічного форуму.

Кожен стандарт охоплює різні теми, від вузьких (наприклад, виключна увага до викидів парникових газів) до широких (що охоплюють усі ESG або весь діапазон Цілей сталого розвитку ООН) і обслуговують різні аудиторії, від вузького кола зацікавлених сторін (переважно інвесторів) до більш широких груп, включаючи клієнтів, працівників і суспільство в цілому.

Перша матриця, розроблена Sustainable City у Дубаї, усунула ці різниці, розмістивши тему на одній вісі, а аудиторію – на іншій. Після цього компанія проаналізувала всі основні глобальні стандарти звітності про сталий розвиток і розмістила кожен з них у відповідному квадранті матриці [30].



Рисунок 1.7 — Шаблон стандартів нефінансових звітів зі сталого розвитку підприємства на основі зацікавлених сторін і обсягів звітів [30]

Використовуючи цю матрицю, керівники отримують можливість вибору між різними стандартами звітності про сталий розвиток, залежно від того, на які аспекти їм необхідно звернути увагу. Наприклад, для звітування про

конкретні кліматичні ризики, компанії можуть обрати CDSB або TCFD. Якщо ж потрібно охопити широкий спектр питань, такий як внесок у Цілі сталого розвитку ООН, можуть використовуватися SASB і IIRC, які тепер об'єднані в Value Reporting Initiative.

У верхній частині діаграми CDP зосереджується на впливі компанії на викиди парникових газів та інші аспекти клімату, що базується на Протоколі парникових газів. Стандарт GRI є найпоширенішим у світі стандартом звітності про сталий розвиток. WEF IBC порівнює свої показники зі стандартами GRI, забезпечуючи певний рівень порівняльності.

Менеджери, які користуються цією матрицею, вирішують, на які аспекти звернути увагу у звітності та яку аудиторію вони мають на меті. Це рішення може бути спрямоване на екологічні аспекти чи на ширший набір нефінансових питань, таких як міркування ESG.

ESG – це аббревіатура від англійських слів «environmental, social, governance» (довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління). Вона описує зусилля компаній у кожному з цих напрямків з метою сталого розвитку. Ці критерії враховуються інвесторами, фінансовими установами, контрагентами та постачальниками при прийнятті рішень щодо інвестицій, кредитування та комерційної діяльності.

Важливо також визначити, чи потрібно звітувати про вплив компанії на навколишнє середовище, чи про вплив навколишнього середовища на компанію. Ці питання цікавлять різні аудиторії та вимагають використання відповідних стандартів звітності. Матриця стандартів звітності про сталий розвиток допомагає визначити, які стандарти є прийнятними в різних сценаріях.

Друга матриця, розроблена Sustainable City, презентує рейтинги сталості. Ці рейтинги забезпечують загальний показник ефективності сталості, що ґрунтується на певному наборі критеріїв. Вони надають засіб порівняння між організаціями та з часом.

Керівництво стикається з ще більшою різноманітністю рейтингів, пов'язаних із стійкістю, ніж зі стандартами звітності. Для спрощення процесу вибору рейтингів (якщо такі доступні), компаніям необхідно спочатку визначити, чи вони потребують рейтингу, який акцентується виключно на екологічних аспектах, чи на більш широкому спектрі тем, таких як розгляд ESG. Одночасно компанії мають вирішити, чи бажають вони отримати рейтинг, спрямований тільки на інвесторів, чи на більш широке коло зацікавлених сторін [30].



Рисунок 1.8 — Модель вибору показників стійкості для підприємства [30]

У лівому нижньому куті матриці знаходяться компанії, які прагнуть випустити облігації для проектів, що відповідають траєкторії зменшення викидів парникових газів, визначеної Паризькою угодою. Ці компанії можуть випустити «зелені» облігації, сертифікацію яких здійснює ініціатива

кліматичних облігацій. Це зазвичай базується на перевірці, проведеній за участю третіх сторін. За даними з 2021 року, обсяг випуску «зелених» облігацій стрімко зростає, перевищивши загальну суму у 1 трильйон доларів.

У правому нижньому куті розміщені рейтинги ESG, які публікуються провідними світовими фінансовими рейтинговими агентствами та постачальниками інформації. Вони оцінюють якість розкриття інформації за параметрами ESG або ризик, пов'язаний з аспектами ESG. Ці два аспекти часто співпадають, оскільки компанії, які чітко розкривають інформацію ESG, сприймаються як менш ризиковані. За даними Bloomberg, до 2025 року третина активів під управлінням буде спрямована на ESG, що свідчить про зростаюче значення рейтингів ESG [29].

У верхній половині матриці розташовані рейтинги, які сповіщають широке коло зацікавлених сторін. Science Based Targets перевіряє відповідність корпоративних цілей зменшення викидів парникових газів цілям Паризької угоди. Інші рейтинги, такі як LEED і BREEAM, відображають стійкість будівель і громад. Рейтинги постачальників від EcoVadis оцінюють ефективність компаній у широкому спектрі тем, включаючи екологічні та соціальні аспекти.

Вимірювання, звітування та управління показниками сталого розвитку стають все більш важливими для компаній і впливають на їхню ефективність, репутацію та ризики. Оскільки компанії працюють над досягненням нульового відходу, важливо обирати правильний підхід, і керівники вищого рівня повинні мати достатню інформацію, щоб брати активну участь у обговоренні та прийнятті рішень. Звітність про сталий розвиток і рейтингові матриці можуть стати корисними інструментами, що допомагають компаніям відповідати нормативним вимогам, реагувати на потреби зацікавлених сторін і забезпечувати сталість і корпоративну ефективність.

Індикатори сталості тісно пов'язані з різними стандартами і групуються в три основні категорії, кожна з яких стосується конкретного набору цілей, таких як екологічні, соціальні та управлінські [32]. Саме в цих сферах стратегії та плани підприємств і компаній мають вплив на суспільство і екологію.

Цілі розвитку включають різні групи показників сталого розвитку, відомих як KPI, які спрямовані на 5P: people (люди), planet (планета), prosperity (процвітання), peace (мир) і partnership (партнерство).

Сучасні компанії, які активно залучають фінансування та розширюють свої ринки на міжнародному рівні, стикаються з необхідністю розвитку стратегічного бачення у сфері ESG та впровадження відповідних проєктів. Ці принципи, що включають довкілля, соціальну сферу та корпоративне управління, стають ключовими для сталого розвитку компаній [36; 39].

ESG-принципи були вперше сформульовані колишнім генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном. Він закликав управлінців великих компаній всього світу включити ці принципи до своїх стратегій, зокрема для боротьби зі зміною клімату. Останнім часом ESG став дуже актуальною темою, особливо в країнах Заходу. У США на початку 2000-х років було лише 20 компаній з ESG-рейтингом, а до 2020 року їх кількість зросла майже до 800.

Бізнес, який прагне отримати високу оцінку ESG, повинен відповідати стандартам розвитку у трьох основних категоріях: екологічній, соціальній та управлінській. Екологічні принципи визначають, наскільки компанія піклується про оточуюче середовище та як вона приймає заходи для зменшення негативного впливу на екологію.

Соціальні принципи відображають ставлення компанії до свого персоналу, постачальників, клієнтів, партнерів та споживачів. Для відповідності стандартам, бізнес повинен працювати над забезпеченням якісних умов праці, підтримувати гендерний баланс та інвестувати у соціальні проєкти.

Управлінські принципи стосуються якості управління компанією: прозорості в звітності, винагородження керівного персоналу, здорової робочої атмосфери, відносин з акціонерами та антикорупційних заходів.

Дотримання принципів сталості оцінюється за допомогою відповідних показників сталості, які поділяються на три основні категорії. Кожна з цих категорій відноситься до конкретного набору цілей, таких як екологічні, соціальні та

управлінські. Саме ці показники сталості визначають стратегію та тактику компанії (див. рис. 1.9).

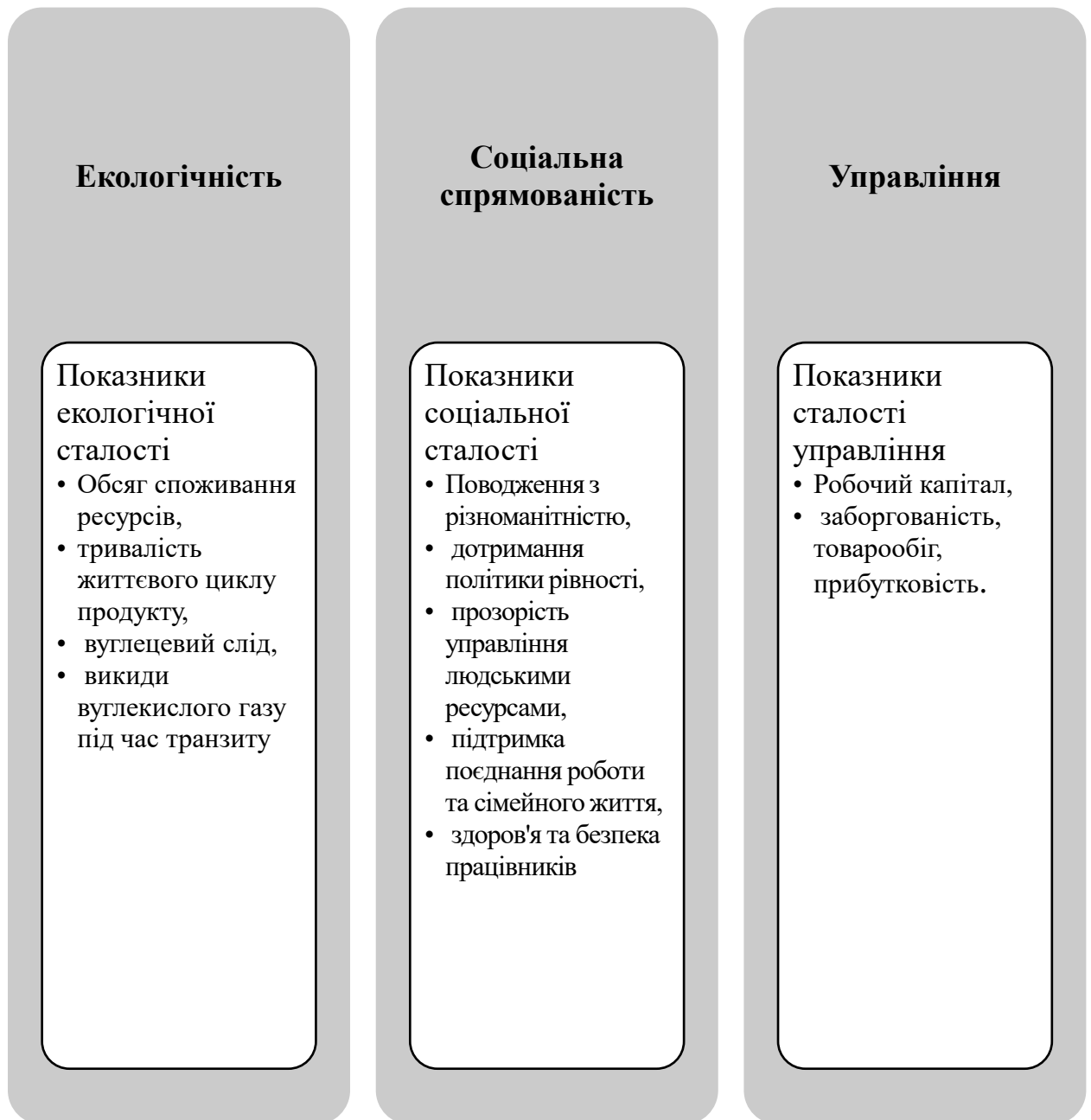


Рисунок 1.9 – Кластери індикаторів сталого розвитку підприємств і компаній за ESG-стандартами [34]

Додаткові показники, які характеризують критерії ESG такі:

- *Екологічні*: кліматичні зміни та вуглецеві викиди; забруднення та відходи ; використання природних ресурсів та управління енергетичними та водними ресурсами екодизайн та інновації.
- *Соціальні*: відповідальність перед клієнтами та за якість товарів; здоров'я працівників та безпека, різноманітність та розвиток працівників; відносини із громадою та благодійність.
- *Управлінські*: склад правління (незалежність та різноманітність); права акціонерів; шахрайство та хабарництво, політика щодо винагород менеджменту, боротьба з корупцією та етичні стандарти.

Варто відзначити, що кілька факторів впливають на кінцевий вибір ключових показників ефективності в рамках ESG-підходу для кожного окремого підприємства. Серед них можуть бути його сфера діяльності, правовий статус, особливості господарської діяльності та її вплив на навколишнє середовище, місцева спільнота, загальне суспільство, а також групи зацікавлених сторін тощо.

Таким чином, ми дослідили наукові підходи до тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства» і дійшли висновку, що ця концепція об'єднує економічний розвиток з охороною навколишнього середовища та соціальною відповідальністю. Вона передбачає досягнення економічного успіху підприємства, збереження природних ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, а також врахування соціальних потреб працівників, споживачів та суспільства в цілому.

Цілі сталого розвитку підприємства формуються з урахуванням трьох основних аспектів сталості: екологічного, соціального та управлінського. Принципи забезпечення сталого розвитку включають інтеграцію сталості у стратегічне планування, відповідальне управління ресурсами, залучення зацікавлених сторін, звітність і прозорість, інновації і дослідження, імплементацію культури сталості.

Сучасні концепції управління сталим розвитком підприємства охоплюють різні підходи, такі як кількісно-якісний підхід, концепція циркулярної економіки, стратегія соціальної відповідальності бізнесу, зелена економіка, ресурсоефективна економіка тощо.

Основні методологічні підходи до оцінки сталості діяльності підприємства включають внутрішні та зовнішні оцінки, визначення ключових показників сталості, методологію звітності про сталість, такі як Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Integrated Reporting Framework (IRF) та інші. Ці методологічні підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для оцінки сталості діяльності підприємств.

2 АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»

2.1 Опис бізнес-моделі компанії в контексті забезпечення сталого розвитку

Бізнес-модель, фінансова модель та операційна модель компанії Kernel Holding s.a. тісно пов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Бізнес-модель концептуально описує, як компанія створює, надає та утримує цінність. Вона визначає пропонувану цінність, цільові сегменти ринку, канали збуту, ключові партнерства, структуру витрат та потоки доходів.

Фінансова модель кількісно відображає бізнес-модель через прогнозування фінансових показників – доходів, витрат, інвестицій, прибутків тощо. Вона допомагає оцінити життєздатність та прибутковість бізнес-моделі.

Операційна модель – це реалізація бізнес-моделі на практиці через операційні процеси, технології, персонал, інфраструктуру тощо, необхідні для створення та доставки цінності клієнтам.

Між ними існує такий взаємозв'язок:

- бізнес-модель визначає концепцію створення цінності, яку потім деталізують у фінансовій та операційній моделях;
- фінансова модель оцінює економічну життєздатність бізнес-моделі та допомагає приймати стратегічні фінансові рішення;
- операційна модель реалізує бізнес-модель на практиці через конкретні бізнес-процеси, забезпечуючи ефективність операцій.

Зміни однієї з моделей вимагають коригування в інших для забезпечення узгодженості та ефективності загальної стратегії компанії.

Таким чином, ці три моделі утворюють цілісну систему планування, реалізації та оцінки ефективності бізнесу Kernel Holding s.a., в т.ч. на основі принципів сталості.

Kernel Holding s.a. є однією з найбільших аграрних компаній в Україні та однією з провідних у світі у сфері вирощування та переробки сільськогосподарських культур, а також виробництва соняшникової олії. Щодо цінностей, які вона пропонує споживачам, можна виділити декілька ключових аспектів:

1. Якість продукції: Kernel ставить високі стандарти щодо якості своїх продуктів, що є важливим для споживачів, оскільки забезпечує надійність та безпеку продуктів.
2. Інновації: Компанія впроваджує нові технології та методи виробництва, щоб підвищити якість та ефективність своїх продуктів, що може привертати споживачів, які цінують інновації.
3. Стабільність постачання: Kernel забезпечує стабільне постачання своєї продукції, що важливо для споживачів, які покладаються на регулярні поставки сировини або продуктів.
4. Відповідальність: Компанія також може підтримувати цінності відповідального виробництва та бізнесу, що включає в себе дотримання стандартів екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Згідно з [34; 35], Kernel Holding s.a. діє у семи основних сегментах бізнесу:

- Виробництво, рафінування, розлив та продаж бутильованої соняшникової олії;
- Виробництво та продаж сирої та рафінованої соняшникової олії наливом та шроту;
- Закупівля та продаж оптового зерна;
- Експортні термінали для обробки та перевалки зерна у портах;
- Силосні послуги з очищення, сушіння та зберігання зерна;
- Сільське господарство, яке включає землеробство та вирощування пшениці, кукурудзи, сої, соняшнику та ріпаку;
- Інші види діяльності, пов'язані з управлінням компанією.

Кернел експортує свою продукцію в більш ніж 80 країн світу, а його земельний банк налічує майже 510 000 гектарів. Компанія була заснована у 1995 році. Перед початком повномасштабної війни Російської Федерації проти України, Kernel Holding s.a. був світовим лідером з виробництва соняшникової олії (близько 7% світового виробництва), а також у експорті соняшникової олії (приблизно 12%), а також найбільшим виробником і продавцем соняшникової олії в Україні під різними торговими марками, такими як «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота», «Чумак Домашня» та «Любонька» [36].

Kernel Holding s.a. є публічною компанією, акції якої торгуються на Варшавській фондовій біржі з листопада 2007 року. Станом на травень 2024 р. капіталізація становить близько 753 млн дол. США. У 2015 році компанія була серед ТОП-10 найбільш технологічно розвинених агрохолдингів світу, завдяки створенню цифрової бізнес-екосистеми Open Agribusiness разом з партнерами-аграріями [36].

Перед війною компанія Kernel Holding s.a. мала чітку стратегію, яка представлена на її офіційному веб-сайті: «Ми прагнемо стабільно збільшувати масштаби та продуктивність нашої ефективної бізнес-системи з метою щорічного експорту 20 мільйонів тонн харчових продуктів з України, співпрацюючи з місцевими фермерами та сприяючи постійному розвитку нашого трудового колективу».

На рис. 2.1 представлено довоєнні стратегічні цілі компанії.



Рисунок 2.1 — Перелік довгострокових цілей компанії Kernel Holding s.a. [36]

Внутрішні поставки охоплюють сировину, що отримана з власних аграрних операцій компанії Kernel Holding s.a., а також результати проєкту Open Agribusiness, фінансування урожаю та програми передсезонних форвардних контрактів зі сторонніми постачальниками.

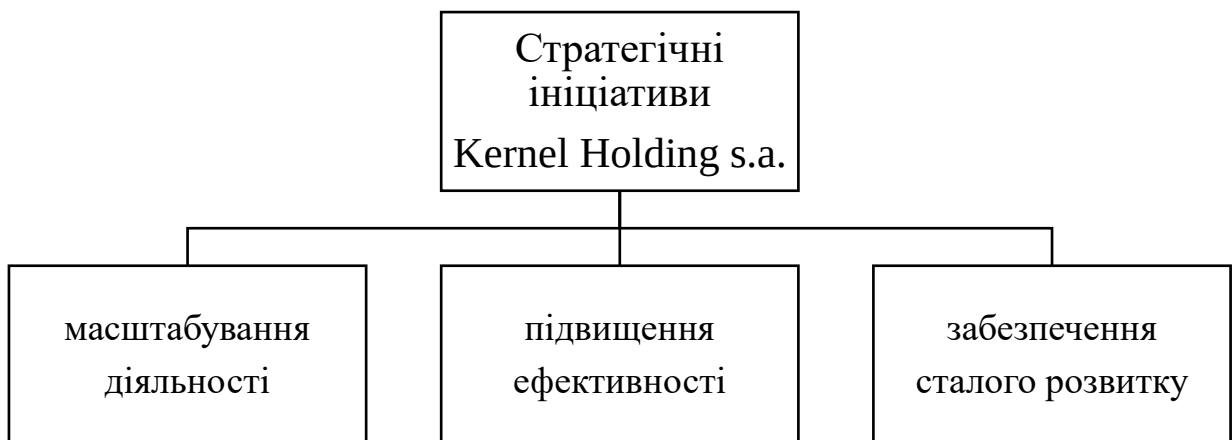


Рисунок 2.2 — Довгострокові ініціативи компанії Kernel Holding s.a. [36]

Розширення компанії передбачає такі заходи:

1. Придбання через злиття та поглинання (M&A), оренду активів або застосування технології толінгу для наступних обсягів:

- 1,5 мільйона тонн переробки насіння соняшнику;
- 5,0 мільйонів тонн перевалки зерна;
- 0,2 мільйона гектарів сільськогосподарських угідь.

2. Покращення систем CRM і аналізу ринків.

3. Дальше розширення проєкту «Open Agribusiness».

Підвищення ефективності включає такі заходи:

- автоматизація та цифровізація процесів;
- збільшення продуктивності праці.
- впровадження інноваційних рішень в агробізнесі;
- електронний обіг документів.

Забезпечення сталого розвитку орієнтоване на:

- досягнення цілей сталого розвитку ООН;
- підтримку цілей Європейського зеленого курсу через активні заходи з охорони клімату;
- виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні, поширюючи ресурсозберігаючі, екологічно та соціально відповідальні практики серед партнерів у ланцюжках поставок;
- забезпечення достойних та безпечних умов праці, належних ресурсів та середовища для навчання, а також створення рівних можливостей для самореалізації з метою залишатися етичним та бажаним роботодавцем;
- активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад.

Компоненти бізнес-моделі компанії Kernel Holding s.a. представлені на рис.

2.3.

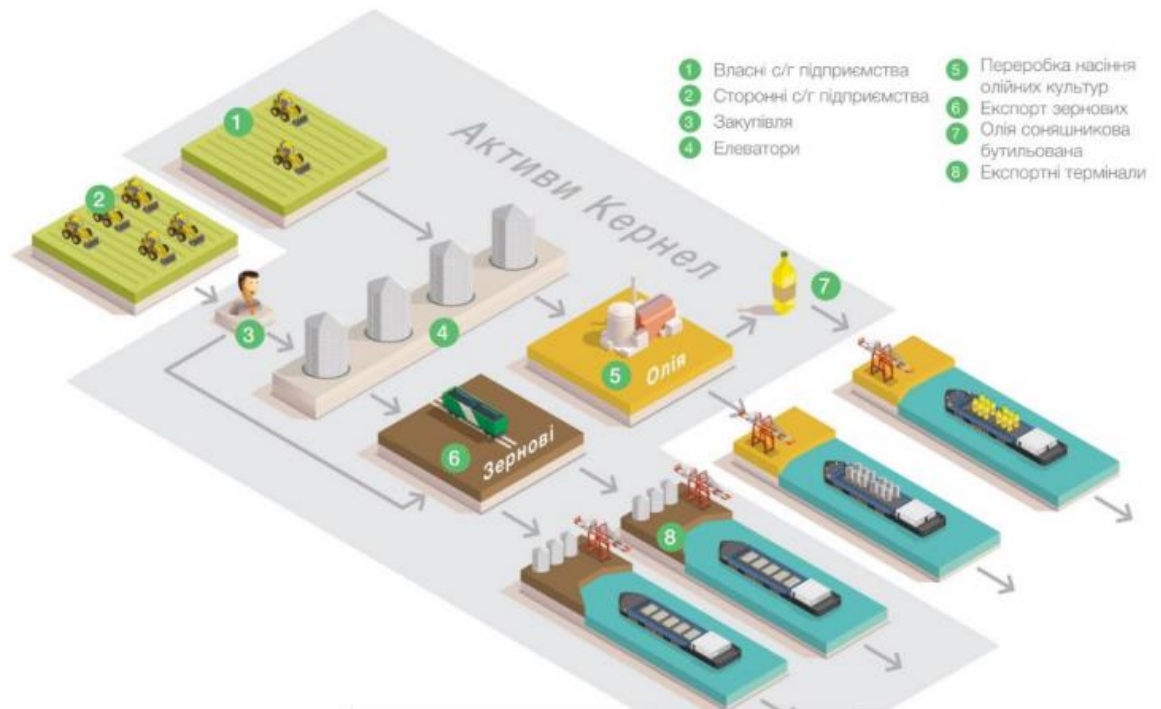


Рисунок 2.3 — Бізнес-модель Kernel Holding s.a. [36]

Розглянемо більш детально операційні сегменти компанії, а саме:

- **Агробізнес:** Компанія обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні, фокусуючись на таких важливих культурах, як кукурудза, пшениця, соняшник та соя. У процесі виробництва вона впроваджує широкий спектр інноваційних рішень, таких як GPS-керована система відбору ґрунтових проб та агрохімічний аналіз ґрунту, метеомоніторинг, використання дронів і квадрокоптерів, супутниковий моніторинг стану полів, агродиспетчеризація, картографування врожайності та інші. Система точного землеробства виступає каталізатором для використання BigData та є основою для розробки штучного інтелекту – першої у світі комплексної інформаційної системи #DigitalAgriBusiness [34].

- **Закупівля зернових і олійних культур:** Kernel Holding s.a. має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур у регіоні. Заснована на стратегічних партнерських відносинах,

компанія співпрацює з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції, забезпечуючи їхні потреби та пропонуючи унікальні комплексні рішення [30].

- Елеватори: Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного врожаю та купленого товару, а також надає високоякісний сервіс щодо зберігання зернових нашим партнерам – сільгоспвиробникам. Компанія активно вкладає в розвиток елеваторної інфраструктури. На нових, потужних та високотехнологічних підприємствах, які швидко забезпечуються оборотними засобами, зосереджено увагу на місцях, де розташовані землі агробізнесу та фермерів, які мають недостатню потужність для зберігання[30].

- Заводи з переробки олійних культур: Заводи Kernel, які спеціалізуються на переробці олійних культур, є сучасними підприємствами, що здатні переробляти різноманітні олійні культури. Вони використовують високотехнологічне обладнання та дотримуються європейських стандартів управління якістю, охорони праці й екології, що гарантує відповідність їхнього виробництва найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік [35].

- Експорт зернових: Щодо експорту зернових, компанія Kernel є надійною ланкою між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Вона експортує понад 5 млн тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю. Приблизно 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, інші 20% – у Східну Азію та на південь Африки. Логістика зернових повністю контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить близько 9% [36].

- Портові термінали: Портові термінали забезпечують перевалку зернових культур та шроту у портах на обсяг 6,5 млн тонн щорічно. Ефективний прийом та відвантаження, сучасні елеваторні структури та глибоководний причал дозволяють завантажувати судна типу Panamax з водотоннажністю до 80 тис. тонн [36].

Сегмент переробки олійних культур зазвичай демонструє сезонні зниження продажів у першому кварталі фінансового року, що пов'язано з завершенням сезону переробки та зниженням рівня виробництва. Операції сегмента «Сільське господарство» зазнають сезонних впливів через проведення посівних та збиральних робіт, які переважно відбуваються у листопаді-травні та червні-листопаді відповідно. Сегмент інфраструктури та торгівлі зазвичай демонструє підвищені обсяги протягом кількох місяців після початку збиральної кампанії (липень для ранніх зернових та вересень для культур, зібраних восени). Крім того, сільськогосподарський сегмент зазвичай відзначає підвищений вплив від оцінки біологічних активів за МСБО 41 у останньому кварталі фінансового року, коли більшість площ переоцінюється до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж, та підвищений вплив від оцінки сільськогосподарських активів за МСБО 41. Продукції у першому півріччі господарського року через завершення збиральної кампанії. Продажі продукції сільськогосподарського сегмента зазвичай зменшуються у першому півріччі фінансового року через завершення збиральної кампанії.

Протягом 2022 фінансового року (з липня 2021 по червень 2022), Kernel зазнав чистого збитку у розмірі 41 мільйона доларів США, порівняно з чистим прибутком у розмірі 506 мільйонів доларів США у попередньому фінансовому році. Виторг холдингу скоротився на 5% і становив \$5,332 мільярдів, а EBITDA зменшилася в 3,7 рази до \$220 мільйонів.

Серед конкурентів Kernel Holding s.a. у сегменті переробки насіння олійних культур можна відзначити компанії Bunge, Vioil, «Укролія» та інші.

На українському ринку компанія Kernel Holding s.a. конкурує в зерновому сегменті з відомими транснаціональними зернотрейдерами Cofco, Cargill, ADM, Bunge, Louis Dreyfus, Glencore, а також з рядом місцевих компаній. Хоча всі найбільші експортери мають власні термінали для експорту зерна в портах, більшість з них не має достатньої кількості силосних споруд та зернового парку, не кажучи вже про відсутність власного зернового виробництва.

Оцінка впливу діяльності компанії Kernel Holding S.A. на навколишнє середовище та місцеві громади може варіюватися залежно від різних факторів, включаючи місцезнаходження конкретних об'єктів компанії, типи виробництва, застосовувані технології та стратегії управління. Ось деякі ключові аспекти, які можуть бути враховані при такій оцінці [20]:

1. Екологічний вплив: Kernel є аграрною компанією, що спеціалізується на вирощуванні та переробці зернових культур і соняшника. Оцінка може включати вимірювання викидів парникових газів, використання землі, водних ресурсів та вплив на біорізноманіття в областях їх діяльності.

2. Соціальний вплив: Це включає в себе оцінку взаємодії з місцевими громадами, виробничі умови для працівників, вплив на місцеву економіку та розвиток.

3. Стратегії сталого розвитку: Оцінка також може оцінити стратегії компанії щодо сталого виробництва та управління ресурсами, такі як енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії та програми з підтримки місцевих спільнот.

4. Управління відходами: Важливим аспектом є також політика відносно обробки та утилізації відходів, що може включати в себе переробку або використання відходів у виробництві.

Для отримання точної оцінки впливу компанії на навколишнє середовище та місцеві громади, може знадобитися детальний аналіз діяльності Kernel Holding S.A., включаючи огляд їхніх звітів про сталість, спілкування з

представниками компанії та місцевих стейкхолдерів, а також залучення експертів з різних областей.

Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну, компанія перетворилася зі стратегічно орієнтованого лідера, який акцентував увагу на абсолютному зростанні, на підприємство, де головним пріоритетом стало виживання.

Згідно з джерелом [36], стратегія виживання холдингу ґрунтується на трьох ключових принципах: збереження трудового колективу, підтримка операційної діяльності та сприяння перемозі України.

Згідно з фінансовою звітністю, втрати холдингу, пов'язані з війною, за підсумками 2022 року склали 521 мільйон доларів США. Їх структура наведена на відповідному рисунку 2.4.

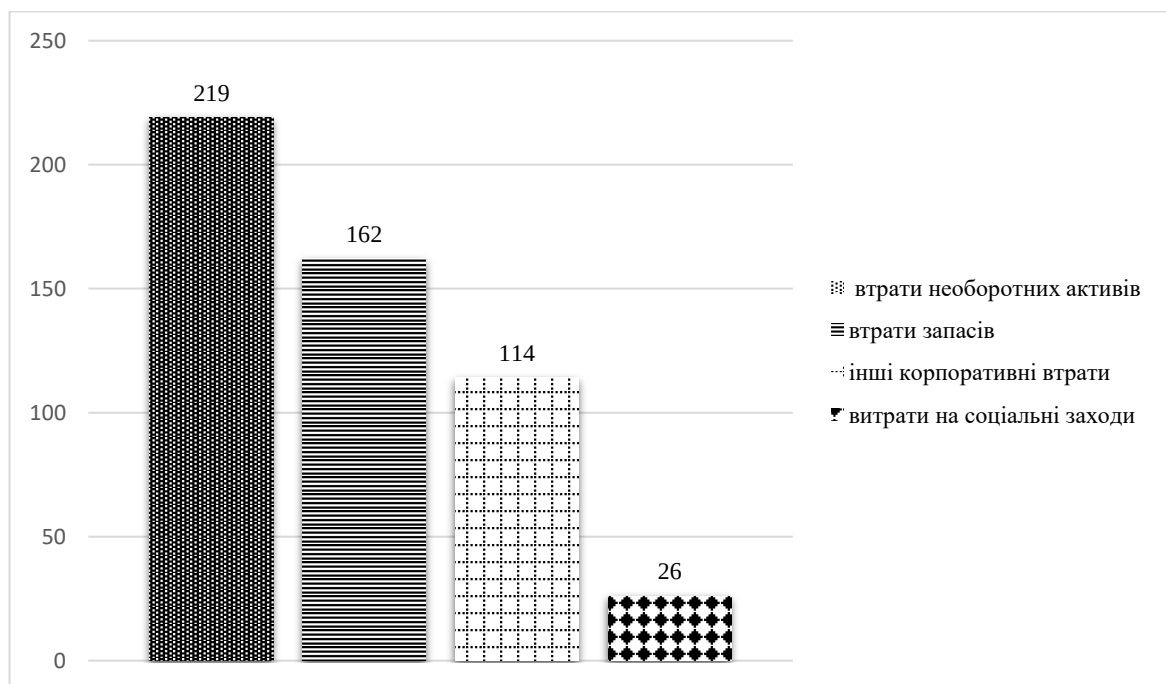


Рисунок 2.4 — Обсяги витрат холдингу через війну, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Втрати необоротних активів, включаючи знецінення гудвілу та основних засобів, викликані війною в Україні, знецінення активів, що мали бути продані, переоцінку активів. Втрати запасів включають збитки від зниження чистої

вартості реалізації запасів нижче їх собівартості, формування резервів запасів, які знаходилися на окупованих територіях, а також списання товарно-матеріальних цінностей, знищених внаслідок військових дій. Інші корпоративні втрати включають визнані збитки, головним чином, пов'язані з управлінням ліквідністю холдингу, створення резервів для покриття дебіторської заборгованості, і списання ПДВ. Витрати на соціальні заходи включають, в основному, фінансову та матеріальну підтримку, спрямовану на підтримку захисників України та мирних мешканців, які постраждали від війни.

Головним пріоритетом компанії Kernel є безпека та захист співробітників та їх сімей. Починаючи з 24 лютого, компанія координує евакуацію співробітників з районів, де тривають активні військові дії, покриває пов'язані з цим витрати на переїзд і надає необхідну додаткову допомогу. З початку війни майже 1300 працівників холдингу вступили в різні військові загони для захисту України. Компанія зосереджується на забезпеченні таких працівників та їх сімей необхідними засобами захисту та додаткової матеріальної підтримки [20].

Нажаль, Кернел втратив 14 співробітників, які загинули, захищаючи Україну. На підтримку їхніх сімей було виділено 400 тисяч доларів США. Крім того, 51 співробітник отримав поранення внаслідок бойових дій.

У зв'язку з війною, компанія Kernel Holding s.a. тимчасово призупинила свою стратегію зростання і фокусується на виживанні. У зв'язку з невизначеністю доступності морського експорту та складною ситуацією в Україні, керівництво компанії призупинило стратегічні ініціативи та переглядає довгострокову стратегію до тих пір, поки ступінь невизначеності не зменшиться.

Фінансовий рік 2022 став найбільш турбулентним сезоном у історії компанії. Рекордні прибутки у першій половині року, зумовлені сприятливими фундаментальними показниками ринку та успішними стратегічними

інвестиціями, були компенсовані рекордними збитками у другій половині, внаслідок вторгнення Росії до України 24 лютого 2022 року.

Компанія завершила 2022 фінансовий рік з показником EBITDA у розмірі 220 мільйонів доларів США, що на 73% менше порівняно з попереднім роком. Це поєднання найвищого показника EBITDA за першу половину року (608 мільйонів доларів США) та рекордних збитків у другу половину (388 мільйонів доларів США). Також ураховуються збитки від знецінення запасів та необоротних активів, а також втрати від заходів з управління ліквідністю, обидва спричинені війною в Україні.

Разом із 26 мільйонами доларів соціальних витрат, переважно спричинених війною, загальна втрата компанії Kernel Holding s.a. від війни становить 543 мільйони доларів США. Додатково до цього загальний фінансовий вплив війни включає додаткові витрати, пов'язані з різними перебоями в бізнесі через конфлікт, упущені прибутки через затримки в запуску нових об'єктів, а також додаткові капіталовкладення, необхідні для розвитку альтернативних експортних маршрутів, обходячи Чорне море. Ефективність різних сегментів була аналогічною: прибуток у першій половині року, а потім збитки у другій, коли відсутність продажів та великі втрати через війну суттєво вплинули на фінансові результати. Вторгнення почалося в найбільш вимогливий період оборотного капіталу компанії, коли вона мала найвищий рівень боргу та запасів у своїй історії.

Компанія продовжила обслуговувати борг, але була змушена домовлятися з кредиторами щодо відстрочення погашення. Майбутні перспективи залишаються невизначеними і суттєво залежатимуть від розвитку військових подій в Україні та можливості компанії експортувати свою продукцію через українські порти Чорного моря.

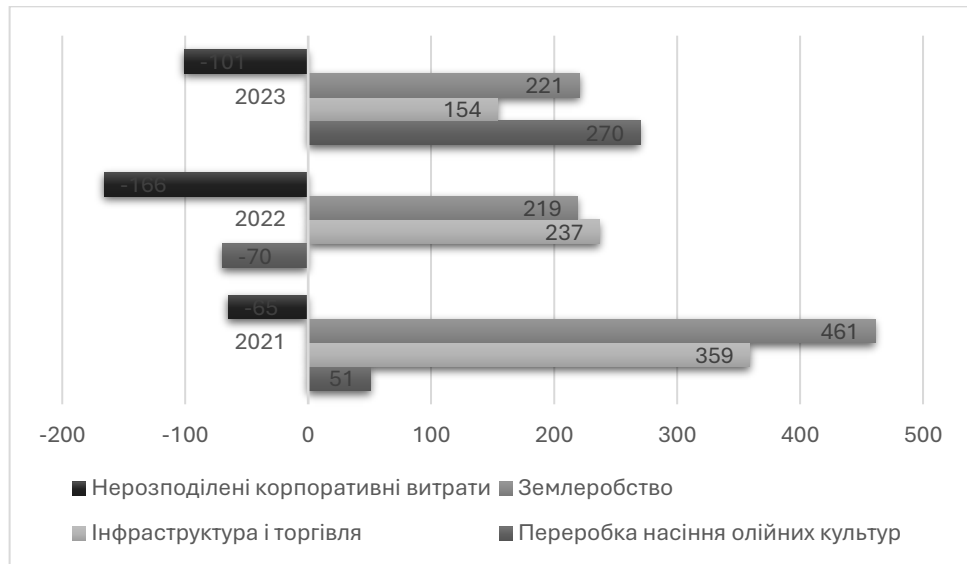


Рисунок 2.5 — Розподіл показника EBITDA компанії Kernel Holding s.a., млн. дол. США, 2021 – 2023 р. Джерело: побудовано автором за даними [36]

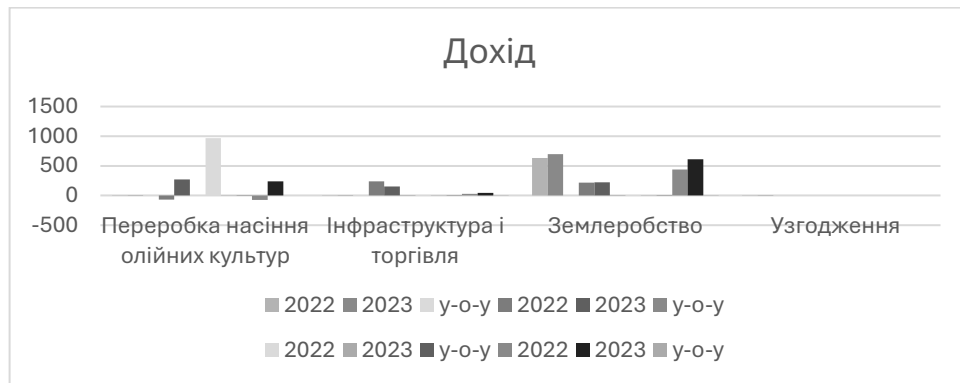


Рисунок 2.6 — Дохід компанії Kernel Holding s.a. за різними сегментами діяльності

Джерело: побудовано автором за даними [36]

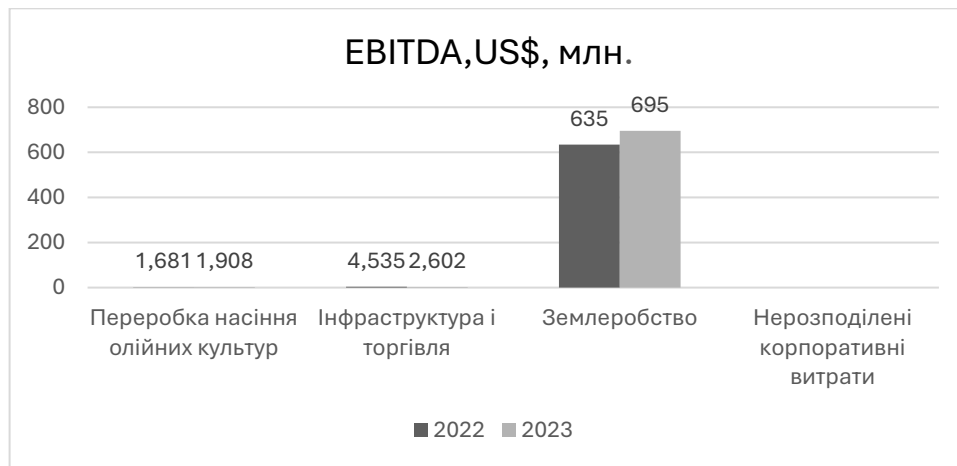


Рисунок 2.7 — Показники EBITDA і нерозподілених корпоративних витрат компанії Kernel Holding s.a. за різними сегментами діяльності

Джерело: побудовано автором за даними [36]

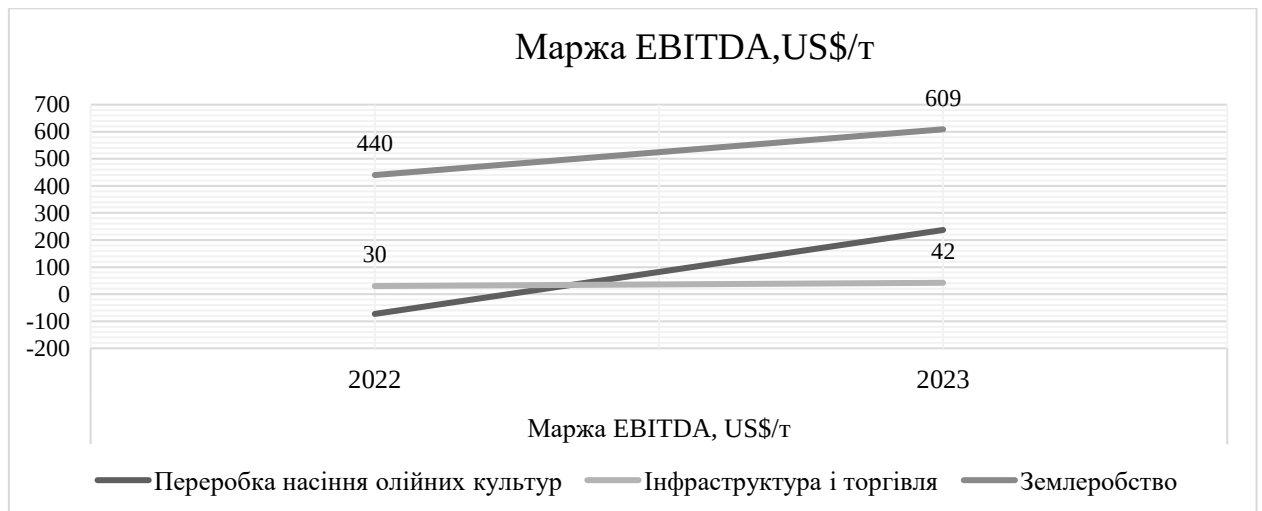


Рисунок 2.8 — Динаміка маржі EBITDA

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Сегмент переробки олійних культур зазвичай відзначається нижчими продажами у першому кварталі фінансового року, що пов'язано з завершенням сезону переробки та зменшенням обсягів виробництва. Операції у сегменті «Сільське господарство» піддаються сезонному впливу через проведення посівних та збиральних кампаній, які переважно відбуваються в листопаді-травні та червні-листопаді відповідно. Сегмент інфраструктури та торгівлі зазвичай відзначається трохи вищими обсягами протягом кількох місяців після

початку збиральної кампанії (липень для ранніх зернових та вересень для культур, зібраних восени). Крім того, сільськогосподарський сегмент зазвичай відзначається підвищеним ефектом від оцінки біологічних активів згідно з МСБО 41 в останньому кварталі фінансового року, коли більша частина площі переоцінюється до справедливої вартості з урахуванням витрат на продаж та вищий ефект оцінки сільськогосподарських активів згідно з МСБО 41 у першому півріччі господарського року через завершення збиральної кампанії.

Компанія Kernel Holding S.A. визначає ризики як події, дії або бездіяльність, які можуть перешкодити досягненню власних цілей діяльності. Впродовж 2022–2023 фінансових років компанія у ході господарської діяльності зіткнулася з низкою ризиків (рис. 2.9).

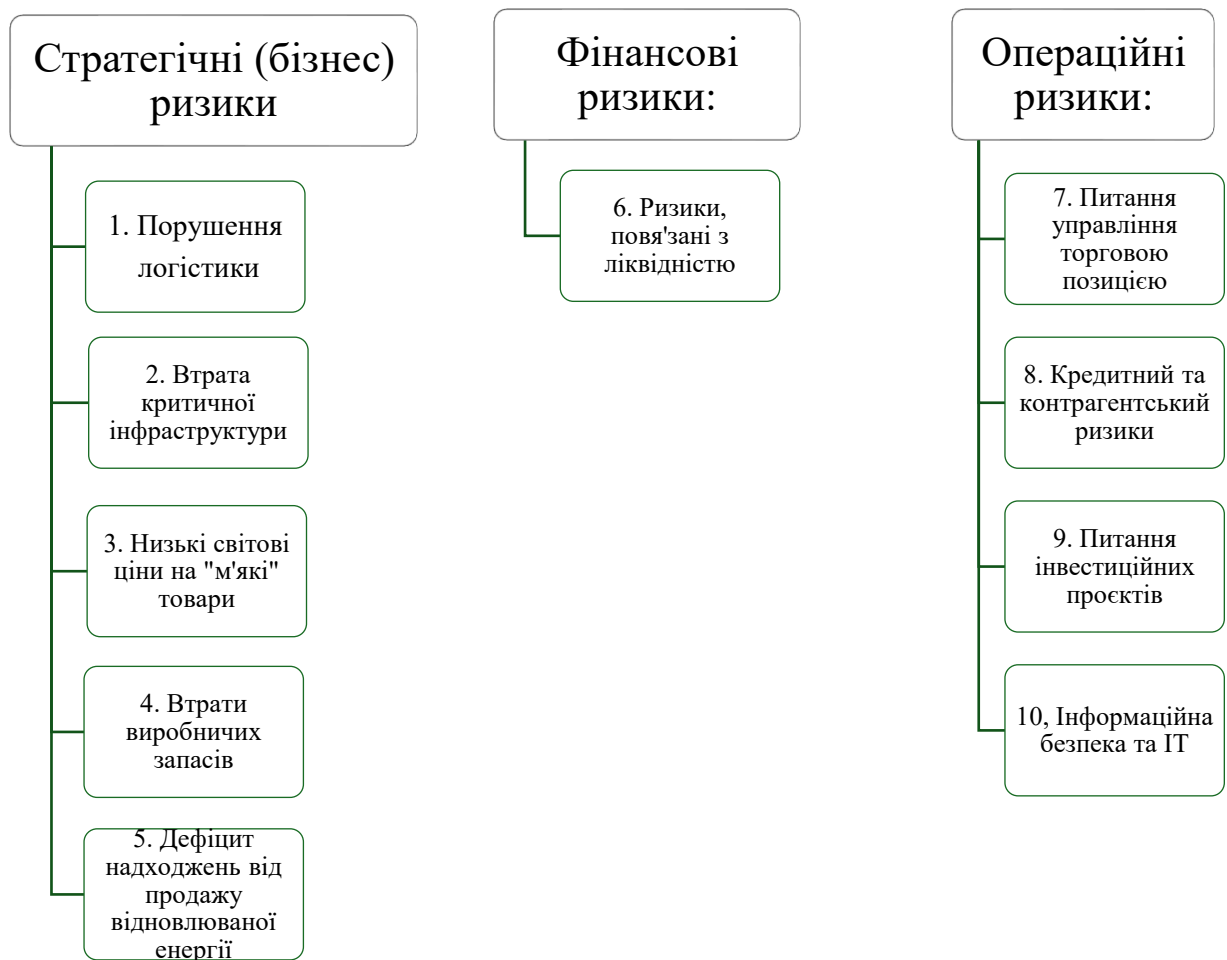


Рисунок 2.9 — Ризики компанії Kernel Holding s.a.

Джерело: складено автором за даними [34-36]

Інші ризики, ідентифіковані управлінням компанії, включають наступне: низький урожай в Україні; неспроможність зберігати цілісність банку сільськогосподарських угод у оренді; шахрайські дії; ризики, пов'язані з COVID-19; ризики людського капіталу; зростання конкуренції.

Ризики сталого розвитку охоплюють порушення екологічних стандартів; зниження прибутковості через більш суворі екологічні вимоги до землеробства та переробки олійних культур, пов'язані з виконанням Європейської зеленої угоди; низький рейтинг сталості Kernel, що може підвищити витрати на залучення капіталу для холдингу [21]. Економічна рецесія як у всьому світі, так і на ключових ринках діяльності холдингу може призвести до віднесення компанії до зони економічної нестабільності. Додатково, економічна політика, політичні, соціальні та правові ризики та невизначеності в країнах, окрім України, де діє Kernel Holding S.A., також створюють непевність у функціонуванні компанії.

Ризики включають коливання обмінного курсу української гривні до долара США, ризик зриву або обмеження постачання природного газу чи електроенергії; ризик виробничих збоїв у діяльності Kernel Holding s.a.; ризик відповідальності за продукцію; ризик потенційних зобов'язань від розслідувань, судових процесів і штрафів за антимонопольні порушення; ризик недостатньої ефективності процесів управління та відповідності Kernel Holding s.a. регулятивним вимогам; штрафні санкції або пошкодження репутації як на діючих дочірніх підприємствах, так і на спільних підприємствах; та ризик неприйняття адекватного страхового покриття від полісів Kernel Holding S.A.

Крім зазначених вище ризиків залишається актуальною загроза постійних відключень електроенергії по всій Україні, викликаних численними ракетними ударами з боку Росії по українській цивільній енергетичній інфраструктурі. Росія серйозно пошкодила українські електростанції та інфраструктуру розподілу електроенергії, що призвело до збоїв у електропостачанні. Найбільш уразливим бізнесом Kernel Holding SA

є переробка олійних культур, на яку припадає понад 70% загального споживання електроенергії компанії, яка сьогодні є її найважливішим бізнес-напрямком.

Ризик частково знижується за рахунок нещодавніх інвестицій холдингу в когенераційні теплоенергетичні установки, чотири з яких вже були побудовані на олійспереробних підприємствах і тепер повністю забезпечують потреби енергії для відповідних операцій з переробки олійних культур. Крім того, будь-які великі збої в електропостачанні для залізниць, експортних терміналів або ключових силосів також можуть вплинути на можливості експорту зерна.

В таблиці 2.1 представлена узагальнена бізнес-модель компанії за методологією Canvas.

Таблиця 2.1 — Бізнес-модель компанії Kernel Holding s.a. за методологією Canvas

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Пропозиція цінності	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
- Постачальники насіння, добрив, пального	- Виробництво олій та олійних продуктів	- Вертикально-інтегрований ланцюг від виробництва до постачання	- Індивідуальні домовленості з великими клієнтами	- Харчова промисловість
- Логістичні оператори та транспортні компанії	- Зберігання та логістика зернових	- Високоякісна соняшникова олія та інші продукти переробки	- Програми лояльності для регулярних покупців	- Оптові торговці сільгосппродукцією
- Фінансові установи та банки	- Агровиробництво зернових та олійних культур	- Забезпечення належного зберігання та логістики для зерна	- Технічна підтримка та консультації	- Експортні ринки (ЄС, Азія, Африка)
- Місцеві громади в регіонах присутності	- Торгівля сільгосппродукцією на внутрішньому та експортних ринках	- Широкий асортимент сільгосппродукції	- Управління ланцюгами постачання для споживачів	- Локальний ринок (хлібопекарні, супермаркети)

Продовження табл. 2.1

1				2
Ключові ресурси				Канали розповсюдження
- Власний земельний банк сільгоспугідь				- Пряма дистрибуція через власну логістичну інфраструктуру
- Виробничі потужності: олієпреси, елеватори, склади				- Партнерські дистриб'юторські мережі на експортних ринках
- Логістична інфраструктура: порти, залізничні термінали				- Електронна торгівля через онлайн-платформи
- Кваліфіковані людські ресурси і агрономічний досвід				- Прямі продажі промисловим споживачам
Структура витрат				Потоки доходів
- Закупівля сировини: насіння, паливно-мастильні матеріали				- Продаж соняшникової олії та олійних продуктів
- Операційні витрати: електроенергія, оплата праці, логістика				- Експорт та торгівля зерновими культурами
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Пропозиції цінності	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
- Інвестиції в агротехніку та інфраструктуру			- Надходження від реалізації продукції рослинництва	
- Витрати на розширення земельного банку та виробничих потужностей			- Продаж біомаси та біопалива	

2.2 Фінансова модель компанії в контексті сталого розвитку

Як вже зазначалося вище, бізнес-модель компанії Kernel Holding s.a. є диверсифікованою. А це впливає на фінансову модель компанії, яка є відображенням економічної життєздатності бізнес-моделі та допомагає приймати стратегічні фінансові рішення.

В контексті сталого розвитку фінансова модель Kernel Holding s.a. тісно пов'язана з моделлю створення цінності компанією для своїх споживачів і різних груп стейкхолдерів (акціонерів, партнерів, суспільства тощо). Kernel Holding s.a. працює на ринках *business-to-consumer (b2c)* і *business-to-business*

(b2b) [24]. Зокрема, на ринках b2c компанія продає свою продукцію під торговими марками, представленими на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 — Основні марки бутильованої олії
компанії Kernel Holding s.a.



Рисунок 2.11 — Міжнародні B2B – партнери
компанії Kernel Holding s.a

З точки зору фінансової моделі компанії торгові марки забезпечують ряд ключових переваг, зокрема:

- диференціацію продукту та підвищення цінності бренду, що дозволяє встановлювати вищі ціни та отримувати більші прибутки;
- лояльність клієнтів і встановлення емоційного зв'язку зі споживачами, що сприяє повторним покупкам та стабільності доходів;
- масштабування на нові ринки;
- зростання вартості компанії і полегшення залучення інвестицій або продажу бізнесу в майбутньому.

Тобто, ефективне управління торговими марками як драйверами доходності, прибутковості і капіталізації та їх просування є важливою частиною загальної фінансової стратегії компанії.

Згідно з графіком вартості акцій компанії на торгах Варшавської фондової біржі за 2020-2023 рр. спостерігається зниження курсу акцій, а відповідно і капіталізації компанії (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Динаміка курсу акцій і капіталізації Kernel Holding s.a. (2020-2023 рр. і січень-травень 2024 р.) [9]

Фінансовий рік компанії співпадає з сільськогосподарським маркетинговим роком і триває з 1 липня по 30 червня.

Група використовує індикатор «Вільні грошові потоки до фірми» як показник генерування готівки з основної частини своєї господарської

діяльності. Це визначається як різниця між чистими грошовими потоками, отриманими від операційної діяльності, та чистими грошовими потоками, використаними в інвестиційній діяльності.

Таблиця 2.2 – Розрахунок вільних грошових потоків до фірми

Грошові потоки за рр.	2022	2023
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності	305,464	716,132
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	293,689	9,576
Вільні грошові потоки до фірми	599,153	725,708

Kernel Holding s.a у 2022-2023 р. володіла криптоактивами, які відповідали визначенню нематеріальних активів згідно з МСБО 38 «Нематеріальні активи» [14]. Характеристики, які розглядалися для класифікації цих криптоактивів як нематеріальних активів, включали:

- можливість ідентифікації активів;
- відсутність фізичної субстанції;
- контроль ресурсів зі сторони групи;
- існування майбутніх економічних вигод.

Спочатку криптоактиви були обліковані за собівартістю, що складалася з ціни придбання та операційних витрат. Група вважала, що криптоактиви не мають передбачуваного обмеження щодо періоду, протягом якого очікується генерування чистих надходжень грошових коштів для групи, тому амортизація не була необхідною.

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансовий стан Kernel Holding S.A.

Показники	Роки		Відх. 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023	абс.	Відн.
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн (Total Assets)	4091095,5	4035390,50	-55705,00	-1,36
2. Необоротні активи, тис. грн (Total Non-current assets)	1687655,50	1552761,50	-134894,00	-7,99
3. Оборотні активи, тис. грн. (Total Current Assets)	2403440,00	2482629,00	79189,00	3,29
4. Власний капітал, тис. грн. (Total equity)	1817563,50	1715108,00	-102455,50	-5,64
5. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн. (Total non-current liabilities)	696031,50	251787,50	-444244,00	-63,83
6. Поточні зобов'язання і забезпечення (Total current liabilities)	1577500,50	2068495,00	490994,50	31,12
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (Revenue)	5331545,00	3455121,00	-1876424,00	-35,19
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (Cost of sales)	4756922,50	3697993,50	-1058929,00	-22,26
9. Валовий прибуток (збиток), тис. грн (Gross Profit)	778834,00	644255,50	-134578,50	-17,28

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. (Profit from operating activities)	389980,00	265063,50	-124916,50	-32,03
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн (Profit/Loss before income tax)	290727,50	205652,50	-85075,00	-29,26
12. Чистий прибуток, тис. грн. (Profit/Loss for the period)	273211,00	169737,00	-103474,00	-37,87
13. Чисельність персоналу, осіб	10223	10733	0,00	0,00
14. Коефіцієнт покриття	1,52	1,20	-0,32	-21,22
15. Коефіцієнт фінансової автономії	0,4443	0,43	-0,02	-4,33
16. Коефіцієнт рентабельності активів	0,1760	0,04	-0,13	-76,09
17. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1503	0,10	-0,05	-34,16
18. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0731	0,08	0,00	4,88

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
19. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0512	0,05	0,00	-4,13
20. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	2,9333	2,01	-0,92	-31,32
21. Робочий капітал	825939,5000	414134,00	-411805,50	-49,86
22 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0161	0,01	-0,01	-43,48

Проаналізуємо зміни фінансового стану компанії Kernel Holding s.a. за період 2022-2023 на основі даних таблиці 2.3.

Загальна вартість майна підприємства, тис. грн (Total Assets) зменшилася на 1,36%, що вказує на зменшення обсягів активів.

Необоротні активи, тис. грн (Total Non-current assets) скоротилися на 7,99%, що свідчить про зменшення вартості необоротних активів.

Оборотні активи, тис. грн. (Total Current Assets) зросли на 3,29%, що може вказувати на певне збільшення вартості оборотних активів.

Власний капітал, тис. грн. (Total equity) зменшився на 5,64%, що означає, що частина власного капіталу була знижена.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн. (Total non-current liabilities) відносно до 2022 року скоротилися на 63,83%, що може свідчити про стратегічні зміни у фінансовій політиці компанії.

Поточні зобов'язання і забезпечення (Total current liabilities) зросли на 31,12%, що може бути показником збільшення поточних фінансових зобов'язань.

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (Revenue) скоротився на 35,19%, що є значним падінням у виручці компанії.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (Cost of sales) також зменшилася на 22,26%, що може бути наслідком стратегій управління витратами.

Валовий прибуток (збиток), тис. грн (Gross Profit) зменшився на 17,28%, що може відображати загальну падіння прибутковості бізнесу.

Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. (Profit from operating activities) скоротився на 32,03%, що може вказувати на зменшення ефективності операцій.

Чистий прибуток, тис. грн. (Profit/Loss for the period) зменшився на 29,26%, що свідчить про загальне зниження прибутковості компанії перед сплатою податків.

Чисельність персоналу збільшилася порівняно з 2022 роком на 510 осіб.

Коефіцієнт покриття скоротився на 21,22%, що може вказувати на зниження здатності компанії покривати свої зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової автономії зменшився на 4,33%, що може свідчити про зменшення стабільності фінансового стану компанії.

Коефіцієнт рентабельності активів відносно до 2022 року зменшився на 76,09%, що може вказувати на загальне зниження ефективності використання активів компанії.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зменшився на 34,16%, що може вказувати на зниження вигідності використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності продукції зросли на 4,88%, що може свідчити про певне покращення ефективності виробництва продукції.

Коефіцієнт рентабельності діяльності залишився майже на тому ж рівні.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу скоротився на 31,32%, що може вказувати на зменшення ефективності використання власного капіталу.

Робочий капітал зменшився на 49,86%, що може свідчити про погіршення ліквідності компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився на 43,48%, що може свідчити про зменшення здатності компанії швидко погасити свої поточні зобов'язання.

Зміни відбулися за рахунок того, що почалась повномасштабна війна та відбуваються зміни у макроекономічних умовах, таких як зростання або спад економічної активності, інфляція, обмеження торгівлі або зміни валютних курсів, можуть вплинути на фінансовий стан компанії [10].

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості компанії Kernel Holding S.A.

Показник	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023	Абс.	Відн.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,07	0,24	0,17	-0,07
Коефіцієнт автономії	1,17	0,43	-0,75	-1,17
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,38	0,15	-0,24	-0,38
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,62	0,49	-1,13	-1,62

Зміна показників фінансової стійкості компанії Kernel Holding S.A. за 2022 та 2023 роки може бути охарактеризована наступним чином:

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу – зросли від 0,07 до 0,24. Це свідчить про збільшення можливостей компанії використовувати власний капітал для фінансування своєї діяльності. Відносно до зростання

цього показника на 0,17 можна припустити, що компанія більш активно використовує свій власний капітал для здійснення інвестицій та розширення бізнесу.

- Коефіцієнт автономії – спад від 1,17 до 0,43. Це означає, що залежність компанії від власних ресурсів зменшилася. Відповідно, компанія може бути більш вразливою до зовнішніх фінансових впливів.

- Коефіцієнт фінансового левериджу – зменшилися від 0,38 до 0,15. Це свідчить про те, що компанія зменшила свою залежність від позикових коштів та зовнішнього фінансування. Зниження на 0,24 може вказувати на більш обережний підхід до використання фінансових інструментів.

- Коефіцієнт фінансової стійкості – скоротився від 1,62 до 0,49. Це свідчить про погіршення фінансової стійкості компанії. Зниження на 1,13 може бути результатом збільшення фінансових ризиків або зменшення здатності компанії відшкодувати збитки або забезпечити свої зобов'язання.

Загалом, зміна показників фінансової стійкості компанії Kernel Holding S.A. вказує на певні зміни в її фінансовій політиці та управлінні ресурсами, що можуть вплинути на її стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

2.3 Поточні практики інтеграції принципів сталого розвитку в операційні процеси компанії

Мета компанії Kernel Holding S.A у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності полягає у сприянні розвитку суспільства через активну участь бізнесу у сферах соціальної, економічної та екологічної діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей компанії [21]:

1. Соціальна мета включає в себе розвиток потенціалу людей, забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників, створення умов для їхнього особистісного та професійного зростання, а також внесок у розв'язання соціальних проблем та розвиток місцевих громад.

2. Економічна мета передбачає досягнення максимальної прибутковості шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження новітніх технологій та постійного вдосконалення процесів, а також здійснення діяльності з максимальною прозорістю та відкритістю. Компанія працює над впровадженням інновацій, збереженням земельних ресурсів та виготовленням продукції відповідно до міжнародних стандартів якості, бізнес-етики та потреб клієнтів.

3. Екологічна мета полягає у максимізації енергоефективності, зменшенні негативного впливу на довкілля, зниженні викидів парникових газів, переробці та мінімізації відходів, а також у збереженні природних ресурсів та їх відновленні.

Менеджмент компанії Kernel Holding S.A дотримується таких принципів управління:

- відповідність міжнародним стандартам, Корпоративному Кодексу, внутрішнім Політикам Кернел;
- інтеграція зі стратегією діяльності Компанії, підвищення ефективності і довготривалої стійкості бізнесу;
- інноваційний розвиток, внутрішнє підприємництво;
- чесність, відкритість і прозорість;
- нульова толерантність до шахрайства і корупції;
- повага до інтересів і конструктивний діалог у відносинах із зацікавленими сторонами;
- відповідальне лідерство і дотримання етичних норм;
- рівні можливості, культура поваги та довіри;
- забезпечення гідних та безпечних умов праці, пріоритет збереження життя і здоров'я співробітника у відношенні до результатів виробничої діяльності;
- толерантність, підвищення якості життя та благополуччя населення і соціальної підтримки в регіонах присутності Компанії;

- відповідальне та раціональне використання ресурсів у виробництві;
- захист навколишнього середовища і збереження земельних ресурсів.

В компанії розроблена відповідна Концепція сталого розвитку і соціальної відповідальності. Вона містить важливі для холдингу управлінські напрямки, що корелюють із цілями сталого розвитку ООН [20].

1. Кернел – відповідальний роботодавець:

- Команда – ключовий актив Компанії, рушійна сила її розвитку та джерело конкурентних переваг.
- Трудові відносини, охорона праці та здоров'я співробітників.
- Дотримуються права і свободи людини і всі норми трудового права.
- Неприпустимою є дитяча праця, не наймаються на роботу люди, які не досягли віку, з якого законодавством допускається прийом на роботу, відсутні будь-які форми примусової праці.
- Неприпустимі будь-які форми дискримінації співробітників – за гендерною ознакою, віком, расою, національністю, релігією, сексуальною орієнтацією, етнічною приналежністю, соціальним статусом, політичними переконаннями, участю в профспілкових та інших об'єднаннях громадян.
- Забезпечується конкурентна винагорода і соціальний захист співробітників, захист прав вагітних жінок, матерів-годувальниць, багатодітних сімей, людей з інвалідністю та ін.
- Створені безпечні, достойні та комфортні умови праці для співробітників, дотримуються вимоги стандартів OHSAS 18001/ ISO 45001.
- Реалізуються заходи з попередження та мінімізації виробничого травматизму і професійних захворювань, оцінюються ризики та приймаються міри з їх мінімізації та усунення.

- Співробітникам надається матеріальна допомога в тяжких життєвих ситуаціях.

- Реалізуються ініціативи, спрямовані на підтримку здоров'я співробітників і збереження навколишнього середовища: Kernel Sport Team, Kernel Green Team та ін.

2. Розвиток потенціалу людей:

- Реалізуються навчальні та розвиваючі проекти для співробітників – Corporate MBA, Внутрішній тренер, Внутрішній Кернел Шанс, Ліга Чемпіонів, Є ідея та ін. програми професійного та особистісного розвитку.

- Впроваджена система індивідуального розвитку і кар'єрного планування, підтримується система зворотного зв'язку і лояльності співробітників.

- Діє програма співробітництва з вищими навчальними закладами, програма для випускників та молодих спеціалістів «Кернел Шанс».

3. Кернел – соціальний інвестор і суспільний лідер:

- Здійснюється підтримка місцевих громад в регіонах присутності Компанії за соціальними напрямками (освіта, медицина, спорт та ін.).

- Реалізуються проекти щодо благоустрою інфраструктури населених пунктів в регіонах присутності підприємств Компанії.

- Соціальні інвестиції реалізуються Благодійним фондом «Разом з Кернел».

- Компанія бере активну участь в суспільних та галузевих профільних організаціях.

4. Кернел – надійний партнер.

- Етичне ведення бізнесу:

- Неприпустимі будь-які форми корупції, вимагання, шахрайства, розкрадання або хабарництва

- Кернел застосовує справедливі та етичні методи ведення бізнесу і вимагає того ж від своїх партнерів.

— Прозорість та чесність – передумова успіху у відносинах зі співробітниками підприємств, акціонерами, інвесторами, фінансовими організаціями та асоціаціями, постачальниками і партнерами, клієнтами, державними органами, міжнародними організаціями, громадськістю та ЗМІ.

— Кернел прагне ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, вести конструктивний діалог на основі принципів поваги, ділового партнерства, чесної конкуренції, добросовісного дотримання взятих на себе обов’язків.

— Правдивість і відкритість інформації – основа діяльності Компанії.

5. Кернел – відповідальний виробник.

✓ Якість і безпечність:

- Кернел виробляє високоякісну продукцію, інвестує в інноваційні та передові технології.

- Виробництво олії – всі олійноекстракційні заводи та портові термінали сертифіковані за вимогами ISO 9001, харчової безпеки ISO 22000, а заводи, спеціалізовані на фасованій олії, додатково сертифіковані згідно схем сертифікації FSSC 22000, Полтавський ОЕЗ – по IFS.

- Виготовлення кормів для тварин – впроваджені стандарти GMP+B1,+B3,+B4, охоплюють такі процеси як: виробництво, торгівля, послуги, збір, зберігання, перевалка, автомобільний і морський транспорт.

- Завдяки сертифікації по ISCC – EU Кернел гарантує стале виробництво сировини для біопалива у відповідності до законодавства ЄС.

- Кернел забезпечує якість продукції на всіх етапах – від вирощування до кінцевого споживача, надає споживачам повну інформацію всіх властивостей, складових та безпечності продукції; забезпечується реагування на претензії.

✓ Охорона навколишнього середовища:

- Дотримуються вимоги законодавства у сфері захисту навколишнього середовища, впроваджуються і постійно вдосконалюються

системи екологічного управління у відповідності до стандартів ISO 14001, здійснюється управління екологічними ризиками.

- Реалізуються екологічні ініціативи: зниження викидів парникових газів, застосування енергозберігаючих технологій, очищення води, збереження ресурсів, переробка відходів, використання «зеленої енергії», впровадження стандартів «Зеленого офісу», діє програма утилізації батарейок, закупівлі більш екологічних продуктів та послуг, проведення «зелених» акцій в регіонах присутності Компанії.

- Агробізнес Кернел дотримується принципу збереження властивостей ґрунту до відновлення шляхом правильної сівозміни, оптимальної кількості добрив, збереження вологості землі, застосування сучасних інноваційних технологій точного землеробства.

Для реалізації зазначеної концепції в компанії визначено учасників процесу забезпечення сталого розвитку і зони їх відповідальності:

- 1) Комітет з ризиків:
 - забезпечення наявності і функціонування адекватної системи управління ризиками. Організація ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризиків Компанії.
- 2) Генеральний директор:
 - відповідальний за реалізацію Політики в рамках всієї Компанії.
- 3) Керівник Департаменту персоналу:
 - впровадження і контроль реалізації вимог Політики у сфері трудових відносин з персоналом та розвитку потенціалу людей;
 - участь у проведенні службових розслідувань за обставинами, що спричинили порушення Політики.
- 4) Керівник відділу організаційного розвитку:
 - контроль своєчасної актуалізації Політики не рідше одного разу на два роки або, у випадку необхідності, при зміні вимог чинного законодавства.
- 5) Фахівці з охорони праці і охорони навколишнього середовища:

- відповідальність за реалізацію вимог Політики у сфері охорони і гігієни праці, забезпечення належного рівня безпечності робочого місця, промислової та екологічної безпеки.

6) Директори функціональних напрямків:

- відповідальні за реалізацію Політики в рамках своїх напрямків;
- контроль за недопущенням виникнення потенційних ситуацій порушення політики в процесі реалізації діяльності;

- контроль рівня обізнаності нових співробітників з принципів Політики;

- негайний розгляд виявленої інформації з ситуацій порушення Політики, відповідно до Процедури проведення корпоративних розслідувань.

7) Провідний менеджер з управління системами якості:

- координація впровадження, підтримки, моніторингу і вдосконалення впроваджених систем менеджменту якості та безпечності харчових продуктів і кормів на підприємствах Компанії;

- забезпечення сертифікацією при впровадженні нових систем управління якістю і безпечністю харчових продуктів, кормів.

8) Комплаєнс-менеджер:

- забезпечення захисту Заявників щодо ситуацій порушення Політики;

- участь у проведенні службових розслідувань щодо обставин, які спричинили порушення Політики.

9) Департамент безпеки:

- проведення службових розслідувань випадків/ситуацій порушення Політики.

Кернел систематично моніторить вплив на соціально-економічний статус суспільства і екологічні системи, проводить аналіз результатів своїх соціальних ініціатив та їх впливу на навколишнє середовище [20].

Крім того, холдинг регулярно оприлюднює інформацію про сталий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність у щорічному звіті

відповідно до вимог чинного законодавства і міжнародних стандартів, зокрема принципів GRI (Глобальна ініціатива зі звітності у сфері сталого розвитку). Ця інформація також доступна на корпоративному веб-сайті компанії та інших ресурсах.

Компанія визначила коло неприпустимих дій з т.з. реалізації політики сталого розвитку. Такими діями є:

- порушення вимог і принципів Політики;
- приховування інформації про випадки порушення вимог і принципів Політики;
- будь-які дії, які призводять до фінансових або репутаційних втрат Компанії.

Для визначення та пріоритизації найбільш релевантних екологічних, соціальних та управлінських питань для власної господарської діяльності, а також для стейкхолдерів компанія використовує інструмент «Матриця суттєвих сфер діяльності компанії з точки зору стандартів ESG» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Матриця суттєвих сфер діяльності компанії з точки зору стандартів ESG

1	2	3
Категорія впливу	Сфера діяльності	Межа сфери діяльності
Соціальний капітал	- економічні показники та вплив ; - боротьба з корупцією та комплаєнс ; - підтримка місцевих громад та суспільства в цілому ; - якість продукції та безпека клієнтів.	Усі бізнес – сегменти.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Екологічний капітал	- енергетичний менеджмент; - управління водою та стоками; - поводження з відходами; - управління біорізноманіттям; - сільське господарство; - кліматичні дії; - моніторинг впливу на навколишнє середовище та дотримання екологічних норм.	Усі бізнес – сегменти.
Людський капітал	- працевлаштування; - навчання та кар’єрний ріст; - права людини, різноманітність та інклюзія; - свобода асоціацій і колективних переговорів.	Усі бізнес – сегменти.

Соціальний капітал охоплює економічні показники, боротьбу з корупцією, підтримку місцевих громад, якість продукції та безпеку клієнтів, а також взаємодію з постачальниками. Ці аспекти демонструють зобов’язання компанії до соціальної відповідальності та створення стійких відносин із зацікавленими сторонами.

Екологічний капітал включає управління різними аспектами навколишнього середовища, такими як енергетичний менеджмент, управління водою, поводження з відходами, сільське господарство та кліматичні дії. Ці

теми свідчать про зобов'язання компанії до екологічної стійкості та дбайливого ставлення до природних ресурсів.

Людський капітал охоплює аспекти, пов'язані з працевлаштуванням, навчанням та кар'єрним ростом, правами людини, різноманітністю та інклюзією, а також свободою асоціацій та колективними переговорами. Ці теми підкреслюють важливість розвитку людських ресурсів та створення сприятливого робочого середовища.

Усі ці аспекти разом свідчать про глибоке розуміння компанією важливості сталого розвитку та зобов'язання до впровадження соціально відповідальних практик у всіх сегментах своєї діяльності.

Проаналізуємо екологічний, соціальний, людський капітал компанії в контексті її сталого розвитку.

Екологічний капітал – це сукупність ресурсів і процесів, що стосуються впливу підприємства на навколишнє середовище та його здатність до збереження та відновлення природних ресурсів.

Kernel Holding s.a. визначає свій екологічний капітал як сукупність природних ресурсів, які використовуються підприємствами компанії у своїй діяльності, а також здатність підприємства мінімізувати негативний вплив на довкілля [20].

Споживання енергоресурсів є важливим показником операційної діяльності. Компанія досліджує та впроваджує різні підходи до підвищення енергоефективності, що зменшує її внесок у загальнонаціональний обсяг викидів парникових газів. Kernel Holding s.a. володіє потенціалом виробника електроенергії з біомаси в Україні і прагне бути прикладом для наслідування на регіональному аграрному ринку у впровадженні заходів з енергозбереження та захисту клімату.

Таблиця 2.6 – Ключові показники енергоменеджменту компанії

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абс.	Відн.
Загальне споживання енергії (ТДж)	6881,4	8145,7	1264,3	18,3727
Споживання невідновлюваного палива (ТДж)	2915,1	2798,2	-116,9	-4,01015
Споживання відновлюваного палива (лушпиння соняшнику) (ТДж)	3551,5	5189,2	1637,7	46,1129
Споживання електроенергії (ТДж)	736,4	789,4	53	7,19718
Електроенергія, продана в мережу (ТДж)	322,5	631,7	309,2	95,876
Енергоінтенсивність (МДж/т переробленого соняшнику)	1966,6	2058,7	92,1	4,68321
Енергоінтенсивність (МДж/т-% висушеного зерна)	57,3	64,3	7	12,2164
Енергоінтенсивність (МДж/т зібраного зерна)	398,4	627,3	228,9	57,4548

З огляду на дані ключових показників енергоменеджменту компанії за 2022 та 2023 роки, можна зробити наступні висновки:

1. Загальне споживання енергії у 2023 ФР збільшилось на 18,4% порівняно з 2022 ФР, ймовірно, через розширення операцій або зміни в асортименті продукції.
2. Компанія значно збільшила використання відновлюваних джерел енергії (лушпиння соняшнику) у 2023 ФР, на 46,1% порівняно з 2022 ФР.
3. Обсяг електроенергії, проданої в мережу, майже подвоївся у 2023 ФР, що свідчить про підвищення ефективності або надлишкові потужності з генерації електроенергії.
4. Показники енергоінтенсивності мали різні тенденції: зростання енергоспоживання на тонну переробленого соняшнику та на тонну-% висушеного зерна, але зниження енергоспоживання на тонну зібраного зерна.
5. Зусилля компанії щодо переходу на більш сталі джерела енергії очевидні з підвищеного використання відновлюваних видів палива та продажу надлишкової електроенергії в мережу.

Загалом, незважаючи на збільшення загального споживання енергії, компанія приділяє значну увагу використанню відновлюваних джерел енергії та заходам з енергоефективності.

Водний менеджмент – це процес планування, управління та використання водних ресурсів з метою забезпечення їх стійкого використання і захисту довкілля.

Підхід до управління водними ресурсами:

- Кернел прагне покращити раціональне споживання води та очищення стічних вод для підвищення ефективності та зменшення впливу на довкілля.
- Забір води здійснюється відповідно до дозволів на «Спеціальне водокористування» та національного законодавства.
- Кернел контролює діяльність в регіонах з дефіцитом води, три олієвиробничі підприємства знаходяться в зонах з високим дефіцитом води, а три – в зонах з середнім дефіцитом.
- Вживаються жорсткі заходи для запобігання забрудненню води від сільськогосподарської діяльності через точне внесення добрив/пестицидів та уникнення буферних зон біля водойм.

Показники водоспоживання:

- В сегменті виробництва рослинних олій вода використовується переважно для виробництва пари та господарсько-побутових потреб.
- Кожне олієпереробне підприємство має резервний запас води на випадок пожежі, а 5 підприємств обладнані системами збору стічних вод для запобігання забрудненню.

- Для рослинництва основним джерелом води є природні опади, менше 1% земельної частки зрошується. Зрошення становить найбільшу частку водоспоживання в сільськогосподарському сегменті.

Базуючись на цих даних, узагальнемо підхід компанії Кернел до очищення стічних вод:

- Всі стічні води, що утворюються в процесі операційної діяльності, проходять очищення перед скидом у водні об'єкти.

- Три олієпереробні підприємства експлуатують системи повного циклу водоочищення, які забезпечують біологічне, фізичне та хімічне очищення.

- У 2023 фінансовому році було очищено 125,1 мегалітрів стічних вод на системах водоочищення Кернел, з яких 98,1 мегалітрів пройшли фізико-хімічну та біологічну обробку, а 27,1 мегалітрів – очищення із застосуванням флотації розчиненим повітрям.

- На підприємствах, підключених до міських очисних споруд, стічні води попередньо очищаються на місці для відповідності вимогам перед скидом на зовнішню обробку.

Моніторинг якості стічних вод:

- Якість очищених стічних вод контролюється лабораторіями Кернел шляхом аналізу проб води відповідно до українських норм гранично допустимих скидів забруднюючих речовин.

- Дозволи на «Спеціальне водокористування» встановлюють обмеження на об'єми забору води та об'єми/якість скидів з урахуванням гідрологічних умов, базової якості води та асиміляційної здатності водного об'єкта.

- Умови дозволів збалансовують інтереси всіх користувачів та спрямовані на утримання сукупних рівнів забруднення в межах національних стандартів якості води.

- У 2023 фінансовому році не було випадків невідповідності вимогам до якості стічних вод.

Ініціативи з покращення:

- Кернел завершив процедуру Оцінки впливу на довкілля для проекту реконструкції системи очищення стічних вод на Кропивницькому олієвиробничому заводі.

- Модернізація дозволить вирішити питання щодо конкретних параметрів стічних вод, включно з вирівнюванням, корекцією Ph, флотацією з реагентами, зневодненням та механічним зневодненням осаду.

- Очікувана продуктивність очищення після реконструкції становитиме 0,15 мегалітра/день.

Загалом Кернел впровадив заходи для контролю та управління водоспоживанням, зменшення впливу на довкілля, дотримання нормативних вимог та пом'якшення ризиків забруднення води у своїх операціях, із специфічними практиками для сегменту виробництва рослинних олій та сільськогосподарського сегменту [20].

В табл. 2.7 наведено ключові індикатори, що відображають управління водними ресурсами на підприємстві.

Таблиця 2.7 – Показники менеджменту водних ресурсів компанії

Показник	2022 ФР	2023 ФР	Абс.	Відн.
Загальний забір води (мегалітрів)	3354,7	4739,6	1384,9	41,2823
Забір води у регіонах з дефіцитом води (мегалітрів)	818,9	845,8	26,9	3,284894
Забір води з підземних джерел (мегалітрів)	1025,6	1401,4	375,8	36,6419
Забір води з поверхневих джерел (мегалітрів)	1481,2	2529,2	1048	70,7534
Забір води від муніципальних постачальників (мегалітрів)	847,8	809,0	-38,8	-4,57655
Загальний скид води (мегалітрів)	864,4	870,5	6,1	0,70569
Скид води у регіони з дефіцитом (мегалітрів)	329,4	207,6	-121,8	-36,9763
Скид сухого залишку (тонн)	768,9	406,7	-362,2	-47,1063
Скид сульфатів (тонн)	198,2	96,4	-101,8	-51,3623
Скид хлоридів (тонн)	196,2	88,6	-107,6	-54,842
Скид завислих часток (тонн)	131,2	51,1	-80,1	-61,0518
Скид жирів (тонн)	12,8	10,8	-2	-15,625

Загальний забір води збільшився на 41,3% у 2023 ФР порівняно з 2022 ФР, ймовірно, через розширення операцій або зміни у водоемних видах діяльності.

Компанія дещо збільшила забір води у регіонах з дефіцитом води у 2023 ФР, що вказує на необхідність ефективного управління водними ресурсами в цих регіонах.

Забір поверхневих вод значно зріс на 70,7% у 2023 ФР, а також збільшився забір підземних вод на 36,6%, що свідчить про більшу залежність від цих джерел.

Скид води залишався відносно стабільним, з незначним збільшенням на 0,7% у 2023 ФР порівняно з 2022 ФР.

Компанія досягла значного скорочення скидів різних речовин, зокрема, сухого залишку (зменшення на 47,1%), сульфатів (зменшення на 51,4%), хлоридів (зменшення на 54,8%) та завислих часток (зменшення на 61,1%).

Скид жирів, однак, зменшився лише на 15,6% у 2023 ФР порівняно з 2022 ФР.

Загалом, незважаючи на збільшення забору води, ймовірно, зумовлене операційними потребами, компанія досягла прогресу у скороченні скидів різних

забруднюючих речовин у водні об'єкти. Проте збільшення забору води у регіонах з дефіцитом та залежність від поверхневих і підземних джерел підкреслюють важливість сталих практик управління водними ресурсами та зусиль з їх збереження.

Для оцінки ефективності використання людського і соціального капіталів в компанії використовують модель економічної вартості (табл. 2.8). Модель економічної вартості пов'язана з комплексним оцінюванням впливу заходів зі сталого розвитку компанії на різні групи її стейкхолдерів.

Таблиця 2.8 – Ключові показники економічної ефективності компанії в контексті моделі економічної вартості

Показник	2022 ФР	2023 ФР	Абс.	Відн.
Створена пряма економічна вартість	5409	3394	-2015	-37,25
Дохід	5332	3455	-1877	-35,20
Чистий вплив МСФЗ 41	13	-115	-128	-984,61
Інші операційні доходи	64	54	-10	-15,625
Розподілена економічна вартість	-	-	-	-
Операційні витрати, у т.ч.	(5317)	(2955)	-2362	-44,423
Заробітна плата та пільги для працівників	(245)	(229)	-16	-6,5306
Фінансові витрати	(119)	(122)	3	2,5210
Інвестиції в громаду	(26)	(12)	-14	-53,8461
Інші витрати	9	63	54	600
Сукупні витрати	(5453)	(3026)	-2427	-44,5076
Податок на прибуток	3	(69)	66	2200
Виплачені дивіденди	(34)	-	-34	-100
Загальна розподілена економічна вартість	(5484)	(3095)	-2389	-43,5630
Утримана економічна вартість	(75)	299	224	298,66

Загальна економічна вартість компанії складається зі створеної прямої економічної вартості, доходу та інших операційних доходів. Варто зазначити, що показники відносно сталі (чистий вплив МСФЗ 41) та великою мірою впливають на зміну загальної економічної вартості компанії [20].

Створена пряма економічна вартість за період з 2022 по 2023 рік, створена пряма економічна вартість спадає з 5409 до 3394, що свідчить про зниження ефективності виробничих процесів чи зміну у стратегії компанії.

Загальний дохід також зазнав зниження, що може бути пов'язане зі зменшенням обсягів продажів або зниженням цін на продукцію чи послуги.

Чистий вплив МСФЗ 41 – цей показник відображає зміни в обліковій політиці компанії, зокрема, вплив на чистий прибуток від застосування нових стандартів фінансової звітності. Негативне значення в 2023 році свідчить про можливість впливу змін у фінансовій звітності на загальну економічну вартість компанії.

Операційні витрати, у т.ч. – значне зниження операційних витрат та витрат на заробітну плату вказує на ефективне управління витратами компанії або можливі зміни у штатному розписі.

Податок на прибуток та виплачені дивіденти – податок на прибуток у 2023 році позитивний, що свідчить про здоровий фінансовий стан компанії. Виплачені дивіденди також відображають фінансову стратегію компанії та її здатність до розділення прибутку серед акціонерів.

Утримана економічна вартість (процент чистої вартості, яка залишається у компанії) вище в 2023 році, що може свідчити про покращення фінансової стабільності компанії та збільшення її здатності до збереження прибутку для майбутніх інвестицій або розвитку.

Драйверами зростання створеної економічної вартості компанії є:

- впровадження принципів сталого розвитку, адже це сприяє зростанню доходів завдяки кращій репутації, лояльності клієнтів до «зеленого» бренду, доступу до нових екологічних ринків;

- екологічні ініціативи (ресурсоефективність, відновлювані джерела енергії), які підвищують інші операційні доходи через економію витрат.

Драйверами для підвищення розподіленої економічної вартості є:

- інвестиції у безпечні та нешкідливі для довкілля виробничі процеси для оптимізації операційних витрат в довгостроковій перспективі;

- впровадження соціальних програм та належних умов праці для персоналу з метою підвищення продуктивності й ефективності;
- фінансування «зелених» проєктів та екологічних ініціатив як інвестиції у громаду;
- потенційний вплив зростання «зелених» податків та зборів на податок на прибуток.

Утримана на користь компанії економічна вартість зростає внаслідок:

- покращення репутації сталої компанії, зміцнення довіри інвесторів, зростання капіталізації;
- ефективнішого використання ресурсів і енергії, зниження витрат та підвищення прибутків.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку може позитивно впливати на створену економічну вартість завдяки новим джерелам доходів, а також оптимізувати розподілену вартість за рахунок ресурсоефективності та соціальних ініціатив. Це в підсумку сприятиме зростанню утриманої економічної вартості в компанії в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз показав, що компанія Kernel Holding s.a стикається з низкою проблем у галузі управління сталим розвитком, зокрема:

1. Екологічні проблеми, спричинені викидами парникових газів від сільськогосподарської техніки та виробничих потужностей; ризиками забруднення ґрунтів та водойм через використання добрив і пестицидів; потенційним негативним вплив на біорізноманіття через розширення земельного банку.

2. Соціальні проблеми через необхідність забезпечення гідних умов праці та соціального захисту для працівників, особливо в сільській місцевості; підтримку місцевих громад у регіонах присутності компанії; етичні питання ведення бізнесу та дотримання прав людини у ланцюгах постачання.

3. Управлінські проблеми через інтеграцію принципів сталого розвитку в стратегію та операційну діяльність компанії; забезпечення прозорості

звітності зі сталого розвитку; залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до процесів прийняття рішень.

4. Економічні проблеми через пошук балансу між економічними інтересами та цілями сталого розвитку; інвестування в «зелені» технології та ресурсоефективність для підвищення конкурентоспроможності компанії; необхідність управління ризиками, пов'язаними зі змінами клімату та екологічними регуляціями.

Для вирішення цих проблем Kernel Holding s.a. має розробити комплексну стратегію сталого розвитку, інтегрувати її в бізнес-процеси, залучати зацікавлені сторони та інвестувати в відповідні ініціативи та технології [21].

3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ KERNEL HOLDING S.A.

3.1 Напрямки удосконалення управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s.a.»

Аналізування управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s.a.» виявило спектр проблем, вирішення яких потребує розробки й інтеграції комплексної стратегії сталого розвитку в бізнес-процеси, залучення зацікавлених сторіни та інвестування в відповідні ініціативи та технології.

Таблиця 3.1 — План/дорожня карта заходів зі сталого розвитку компанії Kernel Holding s.a.

Проблема	Підхід	Витрати	Ефективність
Екологічні проблеми	Модернізація техніки та обладнання	50-100 млн дол. США	Зниження викидів CO ₂ на 20-30%
	Система точного землеробства	10-15 млн дол. США	Зниження споживання добрив/пестицидів на 15-25%
	Програма збереження біорізноманіття	5-10 млн дол. США	Збереження рідкісних видів, підтримка екосистем
Соціальні проблеми	Підвищення зарплат та соцпакету	20-30 млн дол. США/рік	Підвищення лояльності персоналу, зниження плинності
	Підтримка місцевих громад	5-10 млн дол. США/рік	Покращення відносин з громадами, лояльність споживачів
	Кодекс етики та аудит ланцюгів постачання	2-5 млн дол. США	Дотримання прав людини, підвищення репутації
Управлінські проблеми	Відділ сталого розвитку	1-2 млн дол. США/рік	Інтеграція принципів сталості в бізнес-процеси
	Система звітності за ESG	3-5 млн дол. США	Прозорість та підзвітність у сфері сталого розвитку
	Консультативна рада зі стейкхолдерами	0,5-1 млн дол. США/рік	Врахування інтересів зацікавлених сторін
Економічні проблеми	Інвестиції в «зелені» технології	100-200 млн дол. США	Диверсифікація бізнесу, зниження впливу на довкілля
	Система управління ризиками сталого розвитку	5-10 млн дол. США	Зниження ризиків, пов'язаних зі змінами клімату

Таблиця 3.1 сформована на основі даних з відкритих джерел про ймовірні витрати подібних компаній [23] на проєкти в галузі сталого розвитку. Вона носить оціночний характер. Разом з тим, вважаємо, що заходи з наведеного переліку допоможуть компанії удосконалити її комплексну стратегію сталого розвитку шляхом вирішення екологічних, соціальних, управлінських та економічних проблем. Конкретні витрати та ефективність будуть залежати від масштабу та ретельності впровадження заходів.

Загалом, реалізація цих підходів може коштувати Kernel Holding S.A. від 200 до 400 мільйонів доларів США протягом 10 років. Однак ці інвестиції можуть принести значні вигоди у вигляді підвищення ефективності, репутації, лояльності клієнтів та сталості бізнесу в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, для втілення у життя наведених у табл. 3.1 заходів менеджменту компанії варто впровадити методологію OKR (Objectives and Key Results або «Цілі і ключові результати»). Водночас для оцінки досягнутих результатів можна використовувати підхід KPI (Key Performance Indicators або «Ключові показники ефективності»).

OKR – це методологія встановлення та досягнення цілей, спрямована на отримання необхідного результату протягом певного періоду, зазвичай кварталу. Одна з основних переваг полягає у тому, що вона сприяє досягненню амбітних цілей, а також допомагає компаніям здійснювати значні прориви [27].

Ця методологія відіграла ключову роль у розвитку Google. У 1999 році венчурний інвестор Джон Дорр пропонував використовувати OKR для маленького стартапу, який відтоді став встановлювати цілі за цією методикою щоквартально. Окрім Google, цю практику також використовують тисячі компаній, включаючи Netflix, Amazon, Facebook, Adobe та інші.

Суть методології OKR полягає у поєднанні Глобальної Мети (Objective) з Ключовими Результатами (Key Results). Key Result є важливим показником, який відноситься до Objective. Він відображає прогрес до глобальної мети, визначає метрики просування або оцінку його досягнення.

Цілі (Objectives) визначають основну цінність для бізнесу, відповідаючи на запитання «Що?» і, іноді, «Навіщо?». Ключові результати (Key Results) відповідають на запитання «Як?». Якщо мета може бути абстрактним гаслом, то ключовий результат надає максимальну конкретність, без зайвих слів.

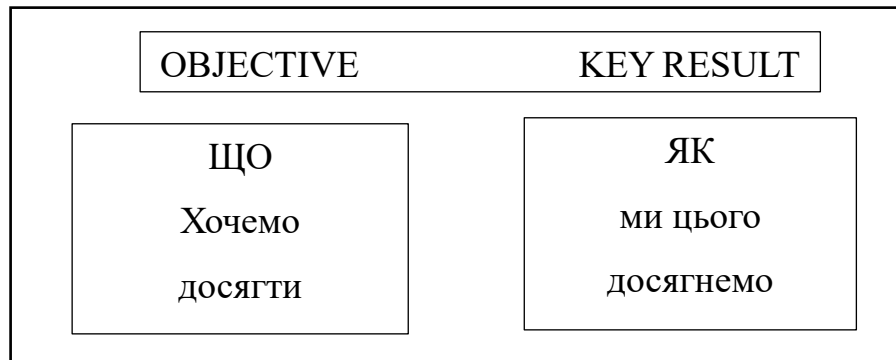


Рисунок 3.1 – Структура OKR

Також до структури OKR входить розкладання Key Results на Key Tasks і Key Actions. Це необхідно для того, щоб зробити цілі OKR реалізованими на практиці, а не лише записаними на папері.

Key Tasks (КТ) – це основні завдання, необхідні для досягнення Key Results. Зазвичай на виконання Key Tasks потрібно більше одного робочого дня.

Key Actions (КА) – це ключові дії: сукупність невеликих завдань, які необхідно виконати для виконання Key Tasks. Зазвичай це щоденні завдання, які можна виконати менше ніж за 6 годин.

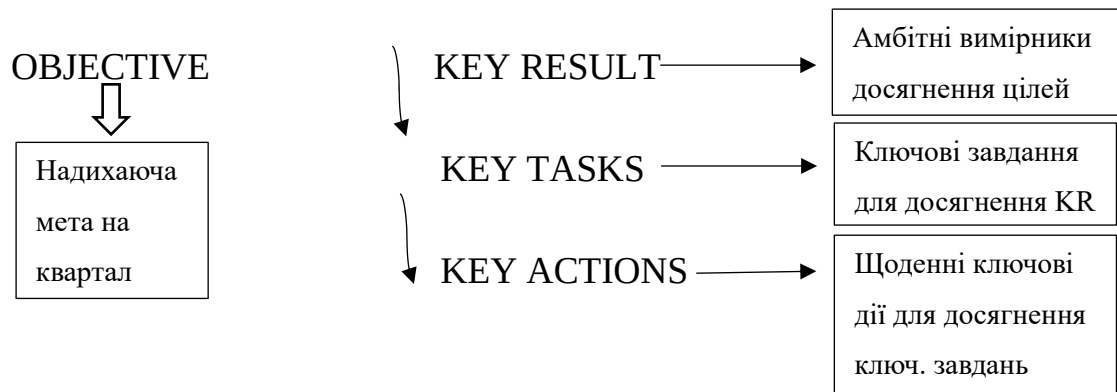


Рисунок 3.2 – Робота з цілями OKR

Основна ідея, на яку слід звернути увагу, полягає в зв'язку між глобальною метою та щоденними завданнями. Саме цей зв'язок робить методологію OKR ефективною і корисною для бізнесу: коли глобальна мета перетворюється на конкретне щоденне завдання. Крім того, розкладання на складові частини допомагає об'єктивно оцінювати, наскільки прогресується мета.

Безперечно, робота з цілями OKR вимагає урахування багатьох тонкощів, які, головним чином, виявляються з досвідом. Проте, вже з самого початку використання цієї методології ми починаємо зосереджуватися на досягненні потрібного результату та припиняємо розпорошуватися на дрібні завдання, які не сприяють досягненню нашої мети.

Отже, якісна постановка та праця над цілями OKR протягом кварталу допоможуть нам досягти необхідного результату, який принеситиме задоволення і відповідатиме очікуванням. Це, в свою чергу, сприятиме нашому кар'єрному та фінансовому зростанню.

Розпишемо і конкретизуємо цілі та ключові результати для заходів зі сталого розвитку Kernel Holding s.a. за методологією OKR для різних сфер діяльності компанії [28].

Екологічна сфера:

Ціль: мінімізувати негативний вплив на довкілля до 2027 року

Ключові результати:

1. Модернізувати 80% виробничих потужностей для скорочення викидів CO₂ на 25%;
2. Впровадити систему точного землеробства на 90% земельного банку для зменшення використання добрив/пестицидів на 20%;
3. Реалізувати програму збереження біорізноманіття на 100% сільгоспземель для захисту 15 рідкісних видів.

Соціальна сфера: Ціль: Стати визнаним лідером у сфері корпоративної соціальної відповідальності до 2026 року

Ключові результати:

1. Підвищити рівень задоволеності персоналу до 90% за рахунок збільшення компенсацій та пільг на 25%;
2. Інвестувати 10 млн дол. США в підтримку місцевих громад, підвищивши лояльність споживачів на 15%;
3. Впровадити кодекс етики та провести аудит 100% ланцюгів постачання на дотримання прав людини і екологічності виробництва.

Управлінська сфера: Ціль: Повністю інтегрувати принципи сталого розвитку в стратегію та операції до кінця 2025 року

Ключові результати:

1. Удосконалити систему нефінансової звітності за міжнародними стандартами;
2. Сформувати консультативну раду із залученням усіх зацікавлених сторін для врахування їх інтересів.

Економічна сфера:

Ціль: Диверсифікувати бізнес в сфері «зеленої» економіки та мінімізувати ризики до 2028 року

Ключові результати:

1. Інвестувати 200 млн дол. США в розвиток відновлюваних джерел енергії для 20% диверсифікації виручки
2. Розробити та впровадити систему управління ризиками, пов'язаними зі змінами клімату
3. Збільшити частку «зелених» інвестицій до 30% від загального інвестиційного портфелю

Такий підхід допоможе Kernel чітко визначити амбітні, вимірювані цілі та ключові результати у кожній зі сфер сталого розвитку відповідно до методології OKR.

Впровадження методології OKR варто поєднати з підходом до оцінки корпоративної ефективності на основі KPI.

Ключові показники ефективності (англ. Key performance indicators, KPI) є системою оцінки, що включає фінансові та нефінансові показники, що допомагають організації визначити, наскільки досягаються стратегічні цілі [37].

Ці показники можуть охоплювати:

- а) організаційні метрики (organizational metrics), такі як рівень задоволеності клієнтів;
- б) фінансові показники (financial metrics), такі як обсяг виручки, рентабельність та грошовий потік;

в) процесні метрики (process metrics), які оцінюють продуктивність, якість та затримки у процесі.

Ключові показники ефективності можуть бути визначені за допомогою систем бізнес-аналітики. Вони допомагають організації оцінити свій поточний стан та сприяють формуванню стратегії.

КПЕ дозволяють проводити моніторинг бізнес-процесів у реальному часі і часто використовуються для оцінки вигоди від різноманітних ініціатив, таких як розвиток лідерства, зобов'язання, обслуговування та задоволення клієнтів.

Основи сучасного управління включають концепцію управління по цілях, яка розвинулася до Збалансованої системи показників (ЗСП). Це підходить до управління, що передбачає прогнозування можливих результатів діяльності та планування шляхів їх досягнення.

Піонером управління по цілях був Пітер Друкер у 50-х роках ХХ століття, який також відомий як засновник системи оцінки ефективності досягнення результатів — мети через КПЕ.

Відповідно до Друкера, менеджери повинні уникати втрати часу, коли вони зачеплені за щоденні завдання, оскільки це може перешкодити їх зосередженню на досягненні стратегічних цілей.

Ключові фактори успіху визначаються як сильні й слабкі сторони організації, що найбільше впливають на її успіх, порівнюючи з конкурентами.

Таблиця 3.2 — Порівняння методологій OKR (Цілі та ключові результати) та KPI (Ключові показники ефективності) [11]

Критерій	OKR	KPI
Фокус	Досягнення амбітних цілей, що визначають майбутній стан компанії	Вимірювання продуктивності та ефективності поточних операцій
Рівень	Встановлюються на рівні компанії, команд та окремих працівників	Зазвичай встановлюються на рівні компанії, підрозділів чи процесів
Часовий горизонт	Середньо- та довгострокові (квартальні, річні тощо)	Короткострокові (щоденні, щотижневі, щомісячні)
Характер	Якісні, амбітні, інспіруючі	Кількісні, вимірювані, специфічні
Кількість	Обмежена кількість цілей (3-5) з кількома ключовими результатами	Більша кількість показників для всебічного контролю
Зв'язок зі стратегією	Безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями компанії	Можуть бути менш тісно пов'язані зі стратегією
Гнучкість	Допускається коригування під час циклу	Зазвичай фіксовані на певний період
Відповідальність	Загальна відповідальність команди за досягнення цілей	Чітка відповідальність за конкретні показники
Фокус на покращенні	Орієнтовані на значні покращення та інновації	Орієнтовані на підтримку поточних стандартів
Культура	Заохочують співпрацю, ризик та навчання	Можуть заохочувати індивідуальну конкуренцію

Аналіз таблиці 3.2 показав, що методологія OKR більшою мірою фокусується на визначенні амбітних стратегічних цілей та ключових результатів для їх досягнення, тоді як методологія KPI зосереджена на вимірюванні та контролі поточної продуктивності та ефективності операцій.

Поєднання підходів KPI та OKR для управління сталим розвитком у Kernel Holding S.A. передбачає такі етапи:

1. Визначення стратегічних цілей (Objectives) у сфері сталого розвитку:
 - Провести стратегічну сесію за участі топ-менеджменту та експертів з питань сталого розвитку
 - Проаналізувати поточний стан компанії, галузеві тренди, очікування стейкхолдерів

- Визначити 4-5 ключових напрямків сталого розвитку як стратегічні цілі на 3-5 років

- Узгодити цілі зі стратегічним бачення та цінностями компанії

2. Встановлення ключових результатів (Key Results):

- Для кожної стратегічної цілі сформулювати 3-5 конкретних ключових результатів

- Ключові результати мають бути вимірюваними та досяжними протягом року

- Приклади: «Зменшити викиди CO₂ на 15% до кінця року», «Підвищити частку «зеленої» енергії до 25%» і т.д.

- Узгодити ключові результати з відповідними підрозділами

3. Розбиття на Key Performance Indicators (KPI):

- Для кожного ключового результату визначити низку конкретних KPI

- KPI мають бути деталізованими, вимірюваними показниками діяльності

- Приклади: обсяг викидів CO₂ на одиницю продукції, відсоток відходів, що переробляються, і т.д.

- Розподілити відповідальність за досягнення KPI між підрозділами та посадовцями

4. Інтеграція з системою KPI компанії та мотивацією:

- Інтегрувати KPI сталого розвитку в загальну систему KPI компанії

- Прив'язати досягнення KPI сталого розвитку до системи мотивації та преміювання

- Визначити вагові коефіцієнти KPI згідно з їх пріоритетністю

5. Регулярний моніторинг та звітність:

- Запровадити процес регулярного збору та аналізу даних за KPI

- Встановити часові рамки: щомісячний/щоквартальний моніторинг

- Організувати формат звітності за KPI для керівництва та підрозділів

- Проводити регулярні оперативні наради для обговорення прогресу

6. Річний перегляд та коригування:

- Щорічно проводити стратегічну сесію для перегляду ключових результатів

- Аналізувати досягнення за попередній рік та актуальність поточних цілей

- За потреби коригувати ключові результати на наступний рік

- Забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін до процесу перегляду

7. Комунікація та залучення стейкхолдерів:

- Розробити комплексну стратегію комунікації зі стейкхолдерами

- Регулярно звітувати про прогрес перед інвесторами, партнерами, громадами

- Залучати експертів, НУО, місцеві спільноти до діалогу та зворотного зв'язку

- Забезпечити прозорість та підзвітність у сфері сталого розвитку

Послідовна реалізація цих етапів дозволить Kernel Holding s.a. ефективно впровадити підходи OKR та KPI в систему управління сталим розвитком компанії.

3.2 Обґрунтування заходів управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s.a.

Для зміцнення своїх конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку Kernel holding s.a. необхідно і надалі впроваджувати agritechfood підхід [15], який передбачає інтеграцію новітніх технологій та інноваційних рішень у сільське господарство, харчову промисловість та суміжні сфери. Зокрема, технології точного землеробства включають використання GPS-керованої техніки, РТК-позиціонування, датчиків ґрунту, дронів та аналітики даних для оптимізації врожайності, зменшення витрат на ресурси та підвищення ефективності.

Компанія також може розробити або придбати спеціалізоване програмне забезпечення та платформи з використанням штучного інтелекту для моніторингу в режимі реального часу, підтримки прийняття рішень та прогнозової аналітики. Співпраця з агротехстартапами чи науково-дослідними установами допоможе пілотувати та масштабувати інноваційні рішення для точного землеробства, адаптовані до операцій Kernel.

Крім того, у Kernel також є можливості у сфері вертикального землеробства або контрольованого середовища вирощування. Це дозволить диверсифікувати виробництво сільгосппродукції та мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

Інвестиції в дослідження та розробку ефективних гідропонних, аеропонних систем, світлодіодного освітлення, контролю клімату та автоматизації сприятимуть розвитку вертикальних ферм. Вертикальне землеробство може використовуватись для вирощування цінних культур, прянощів або спеціалізованої рослинної продукції для харчової чи фармацевтичної галузей.

Важливим напрямком є розвиток стійкої біоенергетики та біопродуктів. Kernel може створити окремий підрозділ для виробництва біоенергії, наприклад, біоетанолу або біодизелю, з сільськогосподарських відходів та побічних продуктів [12].

Також перспективним є вивчення можливостей виробництва біохімікатів, біоматеріалів або біопластиків з відновлюваних ресурсів відповідно до принципів циркулярної економіки. Співпраця з науковими установами чи технологічними партнерами допоможе розробляти інноваційні процеси та продукти у цій сфері.

Для посилення ланцюжка доданої вартості Kernel може інвестувати в переробні потужності та технології, щоб виробляти продукти з доданою вартістю, такі як рослинні білкові альтернативи, функціональні харчові продукти чи спеціалізовані інгредієнти.

Розробка інноваційних харчових продуктів, адаптованих до нових споживчих трендів, таких як рослинна дієта, клін лейбл або функціональні продукти з покращеним харчовим профілем, дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку. Також можна розглянути виробництво нутрацевтиків, дієтичних добавок чи фармацевтичних рослинних сполук.

Для забезпечення ефективного управління фермерськими операціями та сприяння сталому розвитку сільського господарства, Kernel використовує комплексну платформу цифрового землеробства DigitalAgriBusiness. Ця платформа інтегрує різні технології точного землеробства, аналітику даних та інструменти підтримки прийняття рішень. Надалі дану платформу можна запропонувати як послугу іншим агропідприємствам, забезпечуючи прийняття рішень на основі даних, оптимізацію ресурсів та стійкі сільгосппрактики.

Подальший розвиток agritechfood-підходу дозволить Kernel Holding s.a. скористатися своїми перевагами в сільському господарстві, диверсифікувати бізнес-портфель та закріпити позиції інноваційного лідера у виробництві стійкої та технологічно удосконаленої харчової продукції.

Такий підхід відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку агровиробництва, ефективного використання ресурсів та зростаючому попиту на здорові та екологічно чисті харчові продукти.

На сучасному етапі у роботі досліджуваної компанії можемо виділити три напрямки, де потреба впровадження інновацій відчувається особливо гостро.

По-перше, забезпечення ефективного використання земель сільськогосподарського призначення та підвищення доходності з кожного гектара земельної ділянки, оскільки олійні культури є високо маржинальними.

По-друге, диверсифікація логістичних шляхів компанії за рахунок річкових портів, залізничного і автомобільного великогабаритного транспорту.

По-третє, виробництво функціональних харчових продуктів на жировій та білковій основі. Вітчизняні виробники вже вступають у конкуренцію з іноземними виробниками страв на рослинній основі. Майбутнє за переробкою білка та використанням рослинних білків у харчовій продукції.

Під час воєнного конфлікту аграрна галузь України проходить складний період, в якому важливо не лише зберегти стійкість та збалансувати ситуацію, але й здійснити перетворення. У цьому процесі особливу цінність мають заходи, спрямовані на забезпечення оптимального і екологічного використання наявних ресурсів в сільському господарстві і переробній галузі.

Зокрема, як зазначено нами у розділі 2, через війну в Україні компанія Kernel Holding s.a. зіткнулася з низкою викликів у своїй діяльності. Приблизно 6% земельного банку компанії залишилося незасіяним через мінну небезпеку в Чернігівській та Сумській областях.

Щоб адаптуватися до ситуації, менеджмент вирішив продати близько 130 000 га землі. Це дозволило уникнути значних витрат на посів та збирання врожаю, який було б важко реалізувати через блокування експорту. Крім того, компанія змінила структуру посівних площ, зменшивши частку кукурудзи та збільшивши частку соняшнику, ріпаку та сої.

Ця стратегія дозволяє економити на складських площах та логістиці, адже олійні культури мають нижчу врожайність з гектара. Водночас переробка, наприклад, соняшникового насіння на олію та її експорт забезпечує на 25-30% більше валютної виручки з гектара, ніж експорт зерна [31].

Завдяки платформі DigitalAgriBusiness [13], яка керує рослинництвом за допомогою автоматизованих алгоритмів на основі Big Data, компанія змогла зберегти агровиробництво. Однак зростання посівних площ під олійними культурами, зокрема соняшником, потребує удосконалення агротехнології

його вирощування, адже ця культура для нормальної вегетації потребує багато вологи в ґрунті.

На додачу до мінного забруднення сільськогосподарських земель дві третини території України знаходиться у зоні ризикованого землеробства, площа таких земель постійно зростає.

Така ситуація вимагає адекватних меліоративних заходів на основі співпраці приватних підприємств і компаній з державними органами влади, органами місцевого самоврядування і громадами.

Kernel активно співпрацює у розробці та реалізації меліоративної реформи. У майбутньому компанія планує ініціювати передачу державного меліоративного майна створеним організаціям водокористувачів, згідно з Законом 2079-IX «Про ОВК».

Це сприятиме впровадженню енергозберігаючих технологій, розширенню зрошуваних земель та зниженню витрат на полив, а також забезпечить своєчасне зрошення під час вегетаційного сезону, що в свою чергу призведе до підвищення урожайності сільськогосподарських культур та ефективності сільського господарства на меліорованих землях.

Проведемо економічне обґрунтування проєкту гідротехнічної меліорації земель для Kernel Holding s.a. із використання сучасних систем зрошення.

Структуру інвестиційних потоків можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.3)

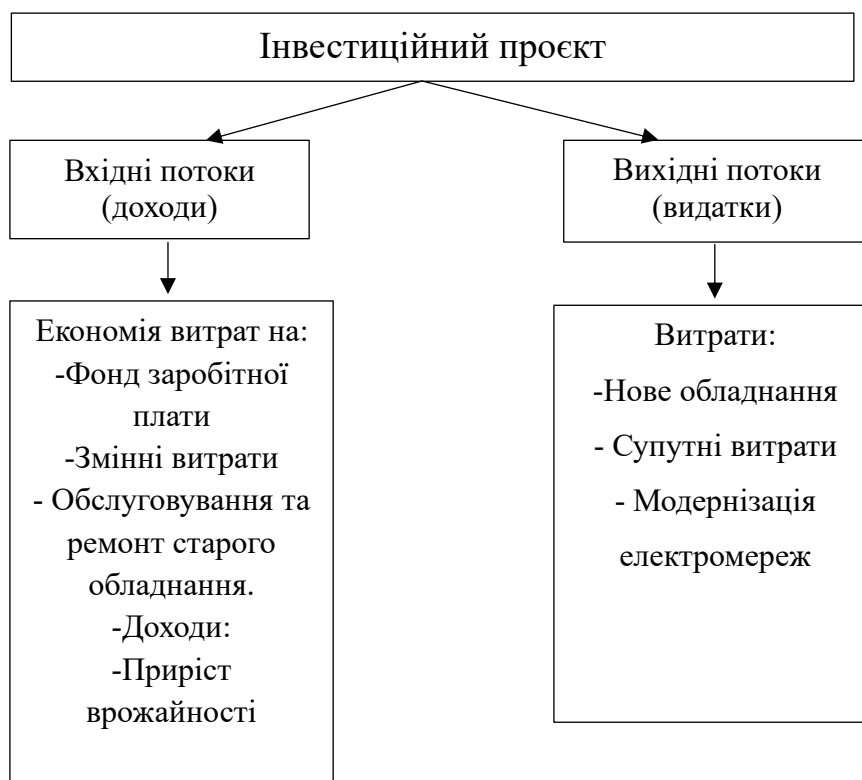


Рисунок 3.3 – Дохідна та видаткова складові інвестиційного проєкту

Зрошування є важливим в сільському господарстві, і воно використовується з кількох причин:

1.Забезпечення рослин водою: зрошування дозволяє постачати воду рослинам у тих місцях, де вона не достатня або нерегулярно опадає.

2.Підвищення врожайності: рівномірне та регулярне зрошування сприяє збільшенню врожайності, оскільки рослини отримують необхідну кількість вологи для зростання та розвитку.

3.Зниження ризику втрат врожаю: зрошування може зменшити ризик втрат врожаю через посуху або недостатню вологу у ґрунті.

4.Можливість вирощування рослин у некласичних умовах: завдяки зрошуванню можна вирощувати рослини на землях, які зазвичай не були б

придатними для сільськогосподарського виробництва через недостатність опадів.

5. Економія ресурсів: при правильному використанні, зрошування може допомогти зменшити витрати на воду та зберегти її.

Загалом, зрошування допомагає забезпечити стабільне та ефективне виробництво сільськогосподарських культур, що в свою чергу сприяє безпеці харчових запасів та економічному зростанню виробників і громад.

Звернемося до розробки нашого інвестиційного проекту та розглянемо основні технічні характеристики:

1. Площа земель, яка буде зрошена: 15 000 га
 2. Кількість машин: 95 од. Загальна вартість машин: 50 млн дол. США (більш реалістична сума)
 3. Додаткові витрати:
 - Заміна насосної станції: 10 млн дол. США
 - Модернізація електромереж: 8 млн дол. США
 - Витрати на електроенергію для машин: 2 млн дол. США/рік
 4. Прогнозована економія електроенергії: 1,5 млн дол. США/рік
 5. Очікуване зростання валового доходу: 8 млн дол. США/рік
 6. Зменшення витрат на ремонт і обслуговування: 1 млн дол. США/рік
- Економія на фізичному зносі обладнання: 1,5 млн дол. США/рік

Таблиця 3.2 — Розрахунок економічної ефективності проєкту

Вхідні дані (млн дол. США)	Рік 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Придбання машин	-50									
Заміна насосної станції	-10									
Модернізація електромереж	-8									
Електроенергія для машин		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Економія електроенергії		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Зростання доходу		8	8	8	8	8	8	8	8	8
Економія на ремонті		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Економія на зносі		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Сума	-68	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Наростаючим підсумком	-68	-58	-48	-38	-28	-18	-8	2	12	22

Результати: Період окупності: ~7 років IRR: 12,8%

Проект має прийнятний період окупності близько 7 років та внутрішню норму доходності (IRR) 12,8%, що є привабливим для компанії Kernel Holding s.a. Однак, для залучення венчурних фондів може знадобитися вища норма прибутковості.

Складемо приблизний прогноз фінансових результатів проєкту з гідротехнічної меліорації для компанії Kernel Holding s.a. :

1. Капітальні інвестиції:
 - Придбання машин: 50 млн дол. США
 - Заміна насосної станції: 10 млн дол. США
 - Модернізація електромереж: 8 млн дол. США
 Загальні початкові інвестиції: 68 млн дол. США
2. Операційні витрати:
 - Витрати на електроенергію для машин: 2 млн дол. США/рік
3. Потенційна економія та додатковий дохід:
 - Економія електроенергії: 1,5 млн дол. США/рік

- Зростання валового доходу за рахунок підвищення врожайності: 8 млн дол. США/рік
- Зменшення витрат на ремонт та обслуговування: 1 млн дол. США/рік
- Економія на фізичному зносі обладнання: 1,5 млн дол. США/рік

4. Чистий річний грошовий потік: Економія + Додатковий дохід - Операційні витрати = $(1,5 + 8 + 1 + 1,5) - 2 = 10$ млн дол. США/рік

5. Період окупності: Початкові інвестиції / Чистий річний грошовий потік = $68 \text{ млн дол. США} / 10 \text{ млн дол. США/рік} = 6,8$ років

Результати прогнозу:

- Період окупності проекту: приблизно 7 років
- Чистий сумарний грошовий потік за 10 років: 32 млн дол. США

Отже, за прогнозом проект з меліорації земель для Kernel Holding S.A. має окупитися приблизно за 7 років та почне генерувати чистий додатковий прибуток починаючи з 8-го року експлуатації.

Таблиця 3.3 — Оцінка фінансових показників за 10 років реалізації проекту

1	2	3	4	5	6
Рік	Капітальні інвестиції	Операційні Витрати	Економія/Дохід	Чистий Потік	Сумарний Потік
1	-68 млн дол.	-2 млн дол.	12 млн дол.	-58 млн дол.	-58 млн дол.
2	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-48 млн дол.
3	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-38 млн дол.
4	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-28 млн дол.
5	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-18 млн дол.
6	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-8 млн дол.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
7	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	2 млн дол.
8	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	12 млн дол.
9	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	22 млн дол.
10	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	32 млн дол.

Розробимо приблизний прогноз фінансових результатів проекту з меліорації земель для компанії Kernel Holding S.A. на основі реальних фінансові показники компанії.

1. Річний дохід: Припускається, що проєкт з гідротехнічної меліорації компанії Kernel Holding S.A. приносить річний дохід, який складає 12 млн. дол. США. Цей дохід включає в себе очікуване зростання валового доходу за рахунок підвищення урожайності високомаржинальних культур на власних полях компанії і на полях партнерів та економію електроенергії.

2. Річні витрати: Припускається, що річні витрати на електроенергію для машин складають 2 млн. дол. США. Це є основною складовою річних витрат проєкту.

3. Річний прибуток: Річний прибуток обчислюється як різниця між річним доходом та річними витратами. У даному випадку річний прибуток складає 10 млн. дол. США.

4. ROI: Показник ROI розраховується як відношення річного прибутку до первісних капітальних інвестицій, виражений у відсотках. Очікується, що ROI складе 12.8%.

5. Термін окупності проєкту: Термін окупності визначається як час, необхідний для повного відновлення первісних капітальних інвестицій за

рахунок річного прибутку. У даному випадку, термін окупності проєкту складає приблизно 7 років.

Розрахунки занесемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 Показники ефективності інвестицій у проєкт з гідротехнічної меліорації компанії Kernel Holding S.A.

Показник	Розрахунок	Значення
Річний дохід, млн. дол. США	-	12
Річні витрати, млн. дол. США	-	2
Річний прибуток, млн. дол. США	Річний дохід - Річні витрати	10
ROI, %	$(\text{Річний прибуток} / \text{Первісні витрати}) * 100$	12,8
Термін окупності, років	$\text{Первісні витрати} / \text{Річний прибуток}$	7

Отже, успішне досягнення сталого розвитку вимагає систематичного й цілеспрямованого підходу до управління. Засновуючись на аналізі проблем та можливостей, компанія визначила ключові напрямки, такі як екологічна стійкість, ефективне виробництво, соціальна відповідальність та корпоративне управління.

Впровадження стратегічних ініціатив у цих областях дозволить не лише забезпечити стійкий розвиток компанії, а й сприяти збереженню навколишнього середовища, підвищенню сприятливих умов для співробітників та підтримці місцевих спільнот. Це підтверджує глибоке зобов'язання Kernel Holding S.A. до відповідальної підприємницької

діяльності, яка забезпечує стаке зростання та благополуччя на довгостроковій перспективі.

Запропоновані рішення проекту з меліорації земель для Kernel Holding S.A. будуть вигідні економічно, оскільки окупляться приблизно за 7 років і почнуть приносити чистий додатковий прибуток з 8-го року експлуатації.

ВИСНОВКИ

Дослідження проведено з метою обґрунтування заходів та напрямків забезпечення сталого розвитку компанії «Kernel Holding s.a.» в умовах воєнного конфлікту. До основних висновків і пропозицій можна віднести наступні.

1. На основі аналізу різних підходів до концепції "сталого розвитку підприємства" було встановлено, що найбільш повно це поняття відображає такий підхід: "сталий розвиток підприємства" - це управлінська концепція, яка враховує потреби сучасного покоління, не зашкоджуючи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це означає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами підприємницької діяльності з метою забезпечення тривалого успіху.

2. Цілі сталого розвитку підприємства формуються, враховуючи три ключові аспекти сталості: екологічний, соціальний та управлінський. Принципи забезпечення сталого розвитку включають в себе інтеграцію сталості у стратегічне планування, відповідальне управління ресурсами, залучення зацікавлених сторін, звітність та прозорість, інновації та дослідження, а також впровадження культури сталості.

3. Сучасні підходи до управління сталим розвитком підприємства охоплюють такі концепції, як кількісно-якісний підхід (Quantitative-Qualitative Approach), відновлення ресурсів (Resources recovery), принципи циркулярної економіки (Circular Economy) і інші подібні.

4. Основні підходи до оцінки сталості діяльності підприємства включають в себе внутрішні та зовнішні оцінки, визначення ключових показників сталості, а також методології звітності про сталість, такі як Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Integrated Reporting Framework (IRF) та інші. Ці методологічні підходи можуть бути використані окремо або в поєднанні для оцінки сталості діяльності підприємств.

5. Забезпечення сталого розвитку має на меті досягнення різноманітних цілей, включаючи цілі сталого розвитку ООН, підтримку ініціатив Європейського зеленого курсу, збереження ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні через поширення ресурсозберігаючих та екологічно відповідальних практик серед партнерів у ланцюжках поставок. Крім того, це включає забезпечення достойних та безпечних умов праці, належних ресурсів та середовища для навчання, а також створення рівних можливостей для самореалізації з метою залишатися етичним та бажаним роботодавцем. Також, це включає активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад.

6. Проблематичні аспекти, що виникають в управлінні компанії, включають різноманітні ризики, такі як низький врожай в Україні, нестабільність цілісності банку сільськогосподарських угідь у оренді, шахрайські дії, ризики, пов'язані з COVID-19, проблеми з людським капіталом та зростання конкуренції. Однак ризики сталого розвитку також включають порушення екологічних стандартів, зниження прибутковості через більш суворі екологічні вимоги до землеробства та переробки олійних культур, які впливають з виконання Європейської зеленої угоди, а також низький рейтинг сталості компанії Kernel, що може призвести до збільшення витрат на залучення капіталу для холдингу.

7. Kernel використовує комплексну цифрову платформу DigitalAgriBusiness для ефективного управління фермерськими операціями та сприяння сталому розвитку сільського господарства. Ця платформа поєднує різноманітні технології точного землеробства, аналіз даних та інструменти для прийняття рішень. У майбутньому цю платформу можна буде запропонувати як послугу іншим агропідприємствам, щоб допомогти їм приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати стійкі сільськогосподарські практики.

8. Компанія активно співпрацює у розробці та впровадженні меліоративної реформи. У майбутньому компанія планує передати державне меліоративне майно створеним організаціям водокористувачів відповідно до

Закону 2079-IX «Про ОВК». Це сприятиме використанню енергозберігаючих технологій, розширенню зрошуваних земель та зменшенню витрат на полив. Також це забезпечить належне зрошення під час вегетаційного сезону, що призведе до збільшення врожайності сільськогосподарських культур та ефективності сільського господарства на меліорованих землях. Запропоновані рішення проекту з меліорації земель для Kernel Holding S.A. будуть вигідні економічно, оскільки окупляться приблизно за 7 років і почнуть приносити чистий додатковий прибуток з 8-го року експлуатації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цілі сталого розвитку. *Організація Об'єднаних Націй в Україні (un.org)*
URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>. (дата звернення 24.04.2024 р.)
2. Цілі сталого розвитку. *United Nations Development Programme (undp.org)*
URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>. (дата звернення 24.04.2024 р.)
3. Гуаньнань Лі. Еволюція проблематики сталого розвитку у документах організації об'єднаних націй. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7960> (дата звернення: 12.06.2024).
4. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 24.04.2024 р.)
5. Цілі сталого розвитку: глобальні та національні виміри. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_conf_04_17.pdf (дата звернення 27.04.2024 р.)
6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України №722. Офіційне інтернет-представництво Президента України (president.gov.ua). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 24.04.2024 р.)
7. Сталий розвиток агропромислових холдингів. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/13.pdf
8. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 04.06.2024).
9. Акції Kernel Holding (KER). *Investing.com* URL: <https://investing.com/equities/kernel-holding> (дата звернення 24.04.2024 р.)
10. Financial Reports - Kernel .URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення 24.04.2024 р.)

11. КРІ проти ОКР: відмінності, які ви повинні знати. (ahaslides.com)
URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/kpi-versus-okr/> (дата звернення 29.04.2024 р.)
12. Біоенергетика — Вікіпедія (wikipedia.org) URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>
(дата звернення 29.04.2024 р.)
13. DigitalAgriBusiness Kernel. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/02/NKK_TOP-podij-2019-roku.pdf (дата звернення 03.05.2024 р.)
14. Фінансова звітність досліджуваного підприємства. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf. (дата звернення 05.05.2024 р.)
15. Тренди AgriFood у 2023 році . *Agriteka.com*). URL: <https://agriteka.com/2346-trendi-agrifood-u-2023-roc.html>. (дата звернення 8.05.2024 р.)
16. Сікєтіна Н.Г. Фактори забезпечення сталого розвитку підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2017. 11. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161785966.pdf>. (дата звернення 10.05.2024 р.)
17. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 12.06.2024). (дата звернення 11. 05.2024 р.)
18. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення 14.05.2024 р.)
19. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 16.05.2024).

20. Фінансова звітність ТОВ «Кернел». URL: https://FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 18.05.2024).

21. Сталий розвиток. *Kernel*. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/> (дата звернення: 22.05.2024)

22. Політика сталого розвитку і корпоративної відповідальності. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/08/SDCSR-Policy_UKR.pdf дата звернення: 25.05.2024)

23. Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.kaercher.com/ua-uk/pro-kompaniju-kaercher/principi-stalogo-rozvitku-jak-chastina-strategiji-kaercher/cili-stalogo-rozvitku-2025.html> дата звернення: 29.05.2024)

24. B2C: сегментація та специфіка. URL: <https://avivi.pro/ua/blog/b2b-b2c-b2g-c2c-segmentatsiya-ta-spetsifika/> (дата звернення: 5.06.2024)

25. Циклічна бізнес-модель. URL: <https://icoola.ua/blog/tsyklichna-biznes-model/> (дата звернення: 12.06.2024)

26. Пиріков О.В. Індикатори та системи сталого розвитку: теорія та практика. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4026> (дата звернення: 7.06.2024)

27. Що таке OKR. URL: <https://happy monday.ua/shho-take-okr> (дата звернення: 8.06.2024)

28. Цілі сталого розвитку. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83. (дата звернення: 8.06.2024)

29. Дардалевич В.В., Пащенко О.П., Сутність циркулярних бізнес-моделей. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/154.pdf> (дата звернення: 10.06.2024)

D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96 (дата звернення: 2.06.2024 р.)

38. Дардалевич В.В., Пащенко О.П. Сутність циркулярних бізнес-моделей. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/154.pdf> (дата звернення: 5.06.2024 р.)

39. Концепція маркетинг - мікс. URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html> (дата звернення: 5.06.2024 р.)

40. *Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи* (за наявності). Благодир Л.М., Слободянюк Є.О. Елементи соціального капіталу компанії Kernel Holding S.A. в контексті сталого розвитку. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)», Вінниця, 15 листопада 2023 р. – 20 травня 2024 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21518> (дата звернення: 5.06.2024 р.)

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

114

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Управління сталим розвитком підприємства (на прикладі компанії «Kernel Holding S.A.»)
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
Підрозділ: кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

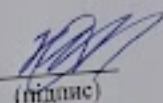
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 86,1 Схожість 13,9

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

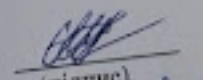
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Слободянюк Є.О.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

(Kernel Holding s.a.)

за 2022-2023 роки

Фінансова звітність «Kernel Holding s.a.» за 2022 рік

Selected Financial Data

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	USD ¹		PLN		EUR	
	30 June 2022	30 June 2021 ²	30 June 2022	30 June 2021 ²	30 June 2022	30 June 2021 ²
I. Revenue	5,331,545	5,594,800	21,848,138	21,147,168	4,734,412	4,691,799
II. Profit from operating activities	90,667	689,293	371,544	2,605,383	80,512	578,041
III. (Loss)/Profit before income tax	(43,481)	537,974	(178,181)	2,033,429	(38,611)	451,145
IV. (Loss)/Profit for the period	(40,700)	505,722	(166,785)	1,911,523	(36,142)	424,098
V. Net cash (used in)/generated by operating activities	(305,464)	459,842	(1,251,761)	1,738,105	(271,252)	385,624
VI. Net cash used in investing activities	(293,689)	(205,143)	(1,203,508)	(775,397)	(260,796)	(172,033)
VII. Net cash generated by/(used in) financing activities	472,869	(48,053)	1,937,770	(181,630)	419,908	(40,297)
VIII. Total net cash flow	(126,284)	206,646	(517,499)	781,078	(112,140)	173,294
IX. Total assets	4,185,612	3,996,579	18,762,006	15,200,988	4,008,561	3,362,322
X. Current liabilities	2,238,186	916,815	10,032,669	3,487,106	2,143,511	771,316
XI. Non-current liabilities	261,205	1,130,858	1,170,851	4,301,218	250,156	951,391
XII. Issued capital	2,219	2,219	9,947	8,440	2,125	1,867
XIII. Total equity	1,686,221	1,948,906	7,558,486	7,412,664	1,614,894	1,639,615
XIV. Weighted average number of shares	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230
XV. (Loss)/profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	(0.51)	6.10	(2.10)	23.06	(0.46)	5.12
XVI. Diluted number of shares	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230
XVII. Diluted (loss)/ profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	(0.51)	6.10	(2.10)	23.06	(0.46)	5.12
XVIII. Book value per share (in USD/PLN/EUR)	21.74	23.16	97.45	88.09	20.82	19.48
XIX. Diluted book value per share (in USD/PLN/EUR)	21.74	23.16	97.45	88.09	20.82	19.48

Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2022	As of 30 June 2021 ¹
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	9, 37	447,625	574,040
Trade accounts receivable	10, 34, 37	142,738	381,124
Prepayments to suppliers	34	107,167	127,726
Corporate income tax prepaid		12,228	12,041
Taxes recoverable and prepaid	11	204,686	185,966
Inventory	12	953,922	332,027
Biological assets	13	161,911	376,644
Other financial assets	14, 34, 37	205,811	294,156
Assets classified as held for sale	15	287,068	—
Total current assets		2,523,156	2,283,724
Non-current assets			
Property, plant and equipment	16	1,018,073	1,065,205
Right-of-use assets	17	247,740	364,699
Intangible assets	18	124,198	62,144
Goodwill	19	71,620	120,925
Deferred tax assets	26	41,568	15,098
Non-current financial assets	20, 34	52,532	46,322
Other non-current assets	11, 34	106,725	38,462
Total non-current assets		1,662,456	1,712,855
Total assets		4,185,612	3,996,579
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	37, 34	161,342	150,061
Advances from customers and other current liabilities	21, 34	89,200	140,543
Corporate income tax liabilities		7,411	46,504
Short-term borrowings	23	1,093,087	13,888
Current portion of long-term borrowings	23	—	21,715
Current portion of lease liabilities	24	39,111	37,338
Current bonds issued	25	595,038	212,495
Interest on bonds issued	37	7,612	15,353
Other financial liabilities	22, 37	128,537	278,918
Liabilities associated with assets classified as held for sale	15	116,848	—
Total current liabilities		2,238,186	916,815
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	23	—	227,740
Lease liabilities	24	200,441	287,154
Deferred tax liabilities	26	21,893	20,806
Bonds issued	25	—	593,942
Other non-current liabilities	37	38,871	1,216
Total non-current liabilities		261,205	1,130,858
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	2,219	2,219
Share premium reserve	2	500,378	500,378
Additional paid-in capital	2	39,944	39,944
Treasury shares	2	(96,897)	—
Equity-settled employee benefits reserve	2	—	1,850
Revaluation reserve		104,303	57,290
Other reserves	4	—	(896)
Translation reserve		(816,490)	(703,034)
Retained earnings		1,949,731	2,048,399
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		1,683,188	1,946,150
Non-controlling interests		3,033	2,756
Total equity		1,686,221	1,948,906
Total liabilities and equity		4,185,612	3,996,579
Book value		1,683,188	1,946,150
Number of shares	2, 38	77,429,230	84,031,230
Book value per share (in USD)		21.74	23.16
Diluted number of shares	38	77,429,230	84,031,230
Diluted book value per share (in USD)		21.74	23.16
On behalf of the Board of Directors			

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer



¹ During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2022	For the year ended 30 June 2021 ¹
Revenue	27, 34	5,331,545	5,594,800
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	12,537	132,631
Cost of sales	28, 34	(4,691,973)	(4,821,872)
Gross profit		652,109	905,559
Other operating income	29	63,694	111,268
Other operating expenses	29	(44,710)	—
General, administrative and selling expenses	30, 34	(230,405)	(318,284)
Net impairment losses on financial assets	10	(32,993)	(4,689)
Loss on impairment of assets	31	(317,028)	(4,561)
Profit from operating activities		90,667	689,293
Finance costs	32	(130,549)	(147,709)
Finance income	32, 34	11,322	5,950
Foreign exchange gain/(loss), net		10,140	(6,306)
Other expenses, net	33, 34	(25,061)	(3,254)
(Loss)/Profit before income tax		(43,481)	537,974
Income tax benefit/(expenses)	26	2,781	(32,252)
(Loss)/Profit for the period		(40,700)	505,722
(Loss)/Profit for the period attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		(41,102)	512,708
Non-controlling interests		402	(6,986)
Earnings per share			
Weighted average number of shares	38	80,187,230	84,031,230
Profit per ordinary share (in USD)		(0.51)	6.10
Diluted number of shares	38	80,187,230	84,031,230
Diluted profit per ordinary share (in USD)		(0.51)	6.10

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer



Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2022	For the year ended 30 June 2021 ¹
(Loss)/Profit for the period		(40,700)	505,722
Other comprehensive income/(loss)			
Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss:			
Increase/(decrease) in revaluation reserve	16	57,334	(6,048)
Income tax related to components of other comprehensive income	26	(10,321)	1,089
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss:			
Exchange differences on translating foreign operations ²		(111,241)	(2,569)
Gain arising on cash flow hedge	4, 36	1,736	3,908
Income tax related to cash flow hedge	26	(243)	(542)
Other comprehensive loss		(62,735)	(4,162)
Total comprehensive (loss)/income for the period		(103,435)	501,560
Total comprehensive (loss)/income attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		(106,649)	503,553
Non-controlling interests		3,214	(1,993)

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer



Consolidated Statement of Changes in Equity

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders											Total equity
	Issued capital	Share premium	Additional paid-in capital	Equity-settled employee benefits reserve	Treasury shares	Revaluation reserve	Other reserves	Translation reserve	Retained Earnings	Total	Non-controlling interests	
Balance as of 30 June 2020	2,219	500,378	39,944	4,624	—	62,249	(3,523)	(697,555)	1,584,331	1,492,667	1,456	1,494,123
Profit for the period (restated)	—	—	—	—	—	—	—	—	512,708	512,708	(6,986)	505,722
Other comprehensive (loss)/income (restated)	—	—	—	—	—	(4,959)	1,283	(5,479)	—	(9,155)	4,993	(4,162)
Total comprehensive (loss)/income for the period (restated)	—	—	—	—	—	(4,959)	1,283	(5,479)	512,708	503,553	(1,993)	501,560
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(35,293)	(35,293)	—	(35,293)
Effect of changes on non-controlling interest	—	—	—	—	—	—	1,344	—	(4,637)	(3,293)	3,293	—
Repurchase of share options (Note 2)	—	—	—	(2,774)	—	—	—	—	(8,710)	(11,484)	—	(11,484)
Balance as of 30 June 2021 (restated) ¹	2,219	500,378	39,944	1,850	—	57,290	(896)	(703,034)	2,048,399	1,946,150	2,756	1,948,906
Loss for the period	—	—	—	—	—	—	—	—	(41,102)	(41,102)	402	(40,700)
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	—	47,013	896	(113,456)	—	(65,547)	2,812	(62,735)
Total comprehensive (loss)/income for the period	—	—	—	—	—	47,013	896	(113,456)	(41,102)	(106,649)	3,214	(103,435)
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(34,069)	(34,069)	—	(34,069)
Effect of changes on non-controlling interest	—	—	—	—	—	—	—	—	18,728	18,728	(2,937)	15,791
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	—	—	(1,850)	—	—	—	—	(44,282)	(46,132)	—	(46,132)
Repurchase of treasury shares (Note 2)	—	—	—	—	(96,897)	—	—	—	—	(96,897)	—	(96,897)
Transfer of revaluation reserve upon disposal of property, plant and equipment	—	—	—	—	—	—	—	—	2,057	2,057	—	2,057
Balance as of 30 June 2022	2,219	500,378	39,944	—	(96,897)	104,303	—	(816,490)	1,949,731	1,683,188	3,033	1,686,221

Активал
Чтобы актив

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer



Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

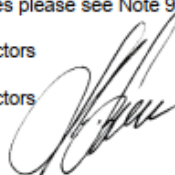
	Notes	As of 30 June 2022	As of 30 June 2021 ¹
Operating activities:			
(Loss)/Profit before income tax		(43,481)	537,974
Adjustments for:			
Amortization and depreciation		129,676	116,486
Finance costs, net	32	119,227	141,759
Change in loss allowance for expected credit losses on trade and other receivables	30	32,993	4,689
Other accruals		4,518	1,762
Gain on disposal of property, plant and equipment	33	(2,570)	(2,628)
Net foreign exchange loss/(gain)		(7,266)	3,483
Loss on impairment of assets	18, 19, 33	317,028	3,286
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	(12,537)	(132,631)
(Gain)/Loss on sales of subsidiaries and joint ventures	8, 33	—	(1,891)
Net loss/(gain) arising on financial assets classified as at fair value through profit or loss		41,333	(20,575)
Write-downs of inventories to net realisable value		98,229	—
Other gain		—	(2,323)
Operating profit before working capital changes		677,150	649,391
Changes in working capital:			
Change in trade receivable and other financial assets		232,076	(241,282)
Change in prepayments and other current assets		(58,369)	(13,538)
Change in restricted cash balance		32	1,819
Change in taxes recoverable and prepaid		(58,918)	(52,961)
Change in biological assets		141,024	71,909
Change in inventories		(937,306)	(90,153)
Change in trade accounts payable		15,126	64,468
Change in advances from customers and other current liabilities		(127,507)	215,771
Cash (used in)/generated from operations		(116,692)	605,424
Interest paid		(130,576)	(133,442)
Interest received		11,321	5,950
Income tax paid		(69,517)	(18,090)
Net cash (used in)/generated by operating activities		(305,464)	459,842
Investing activities:			
Purchase of property, plant and equipment		(119,678)	(178,296)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment		5,876	5,855
Payment for lease agreements		(1,927)	(2,157)
Purchase of intangible and other non-current assets		(178,678)	(3,306)
Proceeds from disposal of intangible and other non-current assets		21,132	—
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	8	—	(46,898)
Disposal of subsidiaries	8	—	2,505
Advances received for disposal of subsidiaries		22,867	4,289
Loans provided to related parties		(20,065)	(7,184)
Proceeds from return of loans by related parties		15,203	20,321
Payment to acquire financial assets		(38,419)	(272)
Net cash used in investing activities		(293,689)	(205,143)
Financing activities:			
Proceeds from borrowings		1,073,642	296,125
Repayment of borrowings		(230,240)	(257,392)
Payment of dividends	2	(34,069)	(35,293)
Financing for farmers		(11,475)	(1,053)
Repayment of lease liabilities		(9,671)	(32,712)
Repurchase of treasury shares		(96,897)	—
Repurchase of share options		—	(11,484)
Proceeds from bonds issued		—	299,286
Transactions costs related to corporate bonds issue		—	(2,428)
Repayment of corporate bonds		(213,110)	(286,890)
Premium for early repayment of bonds		(1,888)	(16,108)
Net cash generated/ (used in) by financing activities		476,292	(47,949)
Effects of exchange rate changes on the balance of cash held in foreign currencies		(3,423)	(104)
Net increase in cash and cash equivalents		(126,284)	206,646
Cash and cash equivalents, at the beginning of the year	9	573,850	367,204
Cash and cash equivalents, at the end of the year	9	447,566	573,850

For non-cash financing activities please see Note 9

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer


¹ During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

Фінансова звітність «Kernel Holding s.a.» за 2023 рік

Selected Financial Data

for the year ended 30 June 2023 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	USD¹		PLN		EUR	
	30 June 2023	30 June 2022	30 June 2023	30 June 2022	30 June 2023	30 June 2022
I. Revenue	3,455,121	5,331,545	15,483,636	21,848,138	3,306,205	4,734,412
II. Profit from operating activities	439,460	90,667	1,969,378	371,544	420,519	80,512
III. Profit/(Loss) before income tax	367,824	(43,481)	1,648,351	(178,181)	351,971	(38,611)
IV. Profit/(Loss) for the period	298,774	(40,700)	1,338,913	(166,785)	285,897	(36,142)
V. Net cash generated by/(used in) operating activities	716,132	(305,464)	3,209,245	(1,251,761)	685,267	(271,252)
VI. Net cash generated by/(used in) investing activities	9,576	(293,689)	42,913	(1,203,508)	9,163	(260,796)
VII. Net cash (used in)/generated by financing activities	(219,181)	472,869	(982,229)	1,937,770	(209,734)	419,908
VIII. Total net cash flow	506,527	(126,284)	2,269,929	(517,499)	484,696	(112,140)
IX. Total assets	3,885,169	4,185,612	15,954,835	18,762,006	3,585,234	4,008,561
X. Current liabilities	1,898,804	2,238,186	7,797,629	10,032,669	1,752,216	2,143,511
XI. Non-current liabilities	242,370	261,205	995,316	1,170,851	223,659	250,156
XII. Issued capital	2,219	2,219	9,113	9,947	2,048	2,125
XIII. Total equity	1,743,995	1,686,221	7,161,890	7,558,486	1,609,359	1,614,894
XIV. Weighted average number of shares	77,429,230	80,187,230	77,429,230	80,187,230	77,429,230	80,187,230
XV. Profit/(Loss) per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	3.86	(0.51)	17.32	(2.10)	3.70	(0.46)
XVI. Diluted number of shares	77,429,230	80,187,230	77,429,230	80,187,230	77,429,230	80,187,230
XVII. Diluted profit/(loss) per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	3.86	(0.51)	17.32	(2.10)	3.70	(0.46)
XVIII. Book value per share (in USD/PLN/EUR)	22.50	21.74	92.40	97.45	20.76	20.82
XIX. Diluted book value per share (in USD/PLN/EUR)	22.50	21.74	92.40	97.45	20.76	20.82

Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2023 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2023	As of 30 June 2022
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	9, 37	954,103	447,625
Trade accounts receivable	10, 34, 37	321,579	142,738
Prepayments to suppliers	34	135,044	107,167
Corporate income tax prepaid		3,595	12,228
Taxes recoverable and prepaid	11	162,280	204,686
Inventory	12	341,543	953,922
Biological assets	13	147,895	161,911
Other financial assets	14, 34, 37	376,063	205,811
Assets classified as held for sale	8	—	287,068
Total current assets		2,442,102	2,523,156
Non-current assets			
Property, plant and equipment	15	1,020,411	1,018,073
Right-of-use assets	16	205,644	247,740
Intangible assets	17	36,334	124,198
Goodwill	18	71,632	71,620
Deferred tax assets	25	21,353	41,568
Non-current financial assets	34	25,524	52,532
Other non-current assets	19	62,169	106,725
Total non-current assets		1,443,067	1,662,456
Total assets		3,885,169	4,185,612
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	34, 37	158,567	161,342
Advances from customers and other current liabilities	20, 34	153,770	89,200
Corporate income tax liabilities		12,943	7,411
Short-term borrowings	22	869,933	1,093,087
Current portion of lease liabilities	23	31,160	39,111
Current bonds issued	24	596,211	595,038
Interest on bonds issued	37	7,612	7,612

Other financial liabilities	21, 37	68,608	128,537
Liabilities associated with assets classified as held for sale		—	116,848
Total current liabilities		1,898,804	2,238,186
Non-current liabilities			
Lease liabilities	23	166,735	200,441
Deferred tax liabilities	25	20,557	21,893
Other non-current liabilities	37	55,078	38,871
Total non-current liabilities		242,370	261,205
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	2,219	2,219
Share premium reserve	2	500,378	500,378
Additional paid-in capital	2	39,944	39,944
Treasury shares	2	(96,897)	(96,897)
Revaluation reserve		104,303	104,303
Translation reserve		(932,089)	(816,490)
Retained earnings		2,123,999	1,949,731
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		1,741,857	1,683,188
Non-controlling interests		2,138	3,033
Total equity		1,743,995	1,686,221
Total liabilities and equity		3,885,169	4,185,612
Book value		1,741,857	1,683,188
Number of shares	2, 38	77,429,230	77,429,230
Book value per share (in USD)		22.50	21.74
Diluted number of shares	38	77,429,230	77,429,230
Diluted book value per share (in USD)		22.50	21.74

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova

Director

Sergiy Volkov

Chief Financial Officer of Kernel Holding S.A. group of companies

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.
www.kernel.ua

Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2023

АКТИИ
ЧТОБЫ

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 30 June 2023 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2023	For the year ended 30 June 2022
Revenue	26, 34	3,455,121	5,331,545
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	(114,705)	12,537
Cost of sales	27, 34	(2,704,014)	(4,691,973)
Gross profit		636,402	652,109
Other operating income	28	53,547	63,694
Other operating expenses	28	(34,867)	(44,710)
General, administrative and selling expenses	29, 34	(205,019)	(230,405)
Net reversal/(impairment) losses on financial assets	10	4,130	(32,993)
Loss on impairment of assets	30	(14,733)	(317,028)
Profit from operating activities		439,460	90,667
Finance costs	31	(153,249)	(130,549)
Finance income	31, 34	30,792	11,322
Foreign exchange gain, net	32	62,650	10,140
Other expenses, net	33, 34	(11,829)	(25,061)
Profit/(Loss) before income tax		367,824	(43,481)
Income tax (expenses)/benefit	25	(69,050)	2,781
Profit/(Loss) for the period		298,774	(40,700)
Profit/(Loss) for the period attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		299,192	(41,102)
Non-controlling interests		(418)	402
Earnings per share			
Weighted average number of shares	38	77,429,230	80,187,230
Profit/(loss) per ordinary share (in USD)		3.86	(0.51)
Diluted number of shares	38	77,429,230	80,187,230
Diluted profit/(loss) per ordinary share (in USD)		3.86	(0.51)

АКТИИ
ЧТОБЫ

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

**Anastasiia Usachova**

Director

**Sergiy Volkov**

Chief Financial Officer of Kernel Holding S.A. group of companies



Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

for the year ended 30 June 2023 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2023	For the year ended 30 June 2022
Profit/(Loss) for the period		298,774	(40,700)
Other comprehensive income/(loss)			
Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss:			
Increase in revaluation reserve	15	—	57,334
Income tax related to components of other comprehensive income	25	—	(10,321)
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss:			
Exchange differences on translating foreign operations ¹		(241,000)	(111,241)
Gain arising on cash flow hedge	4, 36	—	1,736
Income tax related to cash flow hedge	25	—	(243)
Other comprehensive loss		(241,000)	(62,735)
Total comprehensive income/(loss) for the period		57,774	(103,435)
Total comprehensive income/(loss) attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		58,669	(106,649)
Non-controlling interests		(895)	3,214

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

**Anastasiia Usachova**

Director

**Sergiy Volkov**

Chief Financial Officer of Kernel Holding S.A. group of companies



АКТИЕ
Чтобы
раздел

Consolidated Statement of Changes in Equity

for the year ended 30 June 2023 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders										Non-controlling interests	Total equity
	Issued capital	Share premium	Additional paid-in capital	Equity-settled employee benefits reserve	Treasury shares	Revaluation reserve	Other reserves	Translation reserve	Retained Earnings	Total		
Balance as of 30 June 2021	2,219,500	378,394	39,944	1,850	—	57,290	(896)	(703,034)	2,048,399	1,946,150	2,756	1,948,906
Profit/(Loss) for the period	—	—	—	—	—	—	—	—	(41,102)	(41,102)	402	(40,700)
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	—	47,013	896	(113,456)	—	(65,547)	2,812	(62,735)
Total comprehensive (loss)/income for the period	—	—	—	—	—	47,013	896	(113,456)	(41,102)	(106,649)	3,214	(103,435)
Distribution of dividends	—	—	—	—	—	—	—	—	(34,069)	(34,069)	—	(34,069)
Effect of changes on non-controlling interest	—	—	—	—	—	—	—	—	18,728	18,728	(2,937)	15,791
Recognition of share-based payments (Note 34)	—	—	—	(1,850)	—	—	—	—	(44,282)	(46,132)	—	(46,132)
Repurchase of treasury shares	—	—	—	—	(96,897)	—	—	—	—	(96,897)	—	(96,897)
Transfer of revaluation reserve upon disposal of property, plant and equipment	—	—	—	—	—	—	—	—	2,057	2,057	—	2,057
Balance as of 30 June 2022	2,219,500	378,394	39,944	—	(96,897)	104,303	—	(816,490)	1,949,731	1,683,188	3,033	1,686,221
Profit/(Loss) for the period	—	—	—	—	—	—	—	—	299,192	299,192	(418)	298,774
Other comprehensive loss	—	—	—	—	—	—	—	(115,599)	(124,924)	(240,523)	(477)	(241,000)
Total comprehensive income/(loss) for the period	—	—	—	—	—	—	—	(115,599)	174,268	58,669	(895)	57,774
Balance as of 30 June 2023	2,219,500	378,394	39,944	—	(96,897)	104,303	—	(932,089)	2,123,999	1,741,857	2,138	1,743,995

On behalf of the Board of Directors

Актив

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova
Director



Sergiy Volkov
Chief Financial Officer of Kernel Holding S.A. group of companies



Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 30 June 2023 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2023	As of 30 June 2022
Operating activities:			
Profit/(Loss) before income tax		367,824	(43,481)
Adjustments for:			
Amortization and depreciation		104,786	129,676
Finance costs	31	153,249	130,549
Finance income	31	(30,792)	(11,322)
Net (reversal)/impairment losses on financial assets		(4,130)	32,993
Other accruals		(1,089)	4,518
Gain on disposal of property, plant and equipment	33	(621)	(2,570)
Net foreign exchange gain		(61,201)	(7,266)
Loss on impairment of assets	30	14,733	317,028
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	114,705	(12,537)
Net loss arising on financial instruments		29,656	41,333
Write-downs of inventories to net realisable value	12	65,690	98,229
Operating profit before working capital changes		752,810	677,150
Changes in working capital:			
Change in trade receivable		(177,380)	217,613
Change in other financial assets		(265,846)	14,463
Change in prepayments and other current assets		(70,235)	(58,369)
Change in restricted cash balance		58	32
Change in taxes recoverable and prepaid		2,733	(58,918)
Change in biological assets		73,662	141,024
Change in inventories		508,182	(937,306)
Change in trade accounts payable		1,063	15,126
Change in advances from customers and other current liabilities		55,396	(127,507)
Cash generated from/(used in) operations		880,443	(116,692)
Interest paid		(148,436)	(130,576)
Interest received		28,128	11,321
Income tax paid		(44,003)	(69,517)
Net cash generated by/(used in) operating activities		716,132	(305,464)
Investing activities:			
Purchase of property, plant and equipment		(77,093)	(119,678)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment		2,720	5,876
Payment for lease agreements		(1,825)	(1,927)
Purchase of intangible and other non-current assets		(10,223)	(178,678)
Proceeds from disposal of intangible and other non-current assets		123,436	21,132
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	8	(12,031)	—
Disposal of subsidiaries	8	89,705	—
Placement of pledge deposits	14	(122,703)	—
Advances received for disposal of subsidiaries	8	—	22,867
Loans provided to related parties		—	(20,065)
Proceeds from return of loans by related parties		—	15,203
Proceeds from disposal of/(Payment to acquire) financial assets		17,590	(38,419)
Net cash generated by/(used in) investing activities		9,576	(293,689)
Financing activities:			
Proceeds from borrowings		54,905	1,073,642
Repayment of borrowings		(247,717)	(230,240)
Payment of dividends	2	—	(34,069)
Proceeds from/(Financing) for farmers		193	(11,475)
Repayment of lease liabilities		(23,179)	(9,671)
Repurchase of treasury shares		—	(96,897)
Repayment of corporate bonds		—	(213,110)
Premium for early repayment of bonds		—	(1,888)
Net cash (used in)/generated by financing activities		(215,798)	476,292
Effects of exchange rate changes on the balance of cash held in foreign currencies		(3,383)	(3,423)
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		506,527	(126,284)
Cash and cash equivalents, at the beginning of the year	9	447,566	573,850
Cash and cash equivalents, at the end of the year	9	954,093	447,566

For non-cash financing activities please see Note 9.

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director

Sergiy Volkov
Chief Financial Officer of Kernel
Holding S.A. group of companies

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.
www.kernel.ua

Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2023 **Різдво**

Актив
Чтобы ?

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»»

«УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A»))»

Виконав ст.гр.МЗД-20Б

Слободянюк Єлизавета Олександрівна

Керівник БКР к.е.н., доц. каф. ММЕ Благодир Л.М.

МЕТА:обґрунтування заходів та напрямків забезпечення сталого розвитку компанії «Kernel Holding s.a.» в умовах воєнного стану.

Актуальність теми дослідження обумовлена руйнуванням ланцюгів збуту продукції через повномасштабне вторгнення Росії в Україну, наслідками пандемії COVID-19, імплементацією «Green Deal» в Європейському союзі, відмовою споживачів від придбання продукції соціально-безвідповідальних компаній та світовим бойкотом таких компаній тощо.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ:

- оцінка наукових підходів до розуміння сутності терміну «сталий розвиток»;
- визначення мети сталого розвитку та основних принципів його забезпечення;
- аналіз сучасних концепцій управління сталим розвитком олійно-жирового підприємства;
- визначення ключових методологічних підходів до оцінки сталості діяльності підприємства;
- опис передумов для забезпечення сталого розвитку олійно-жирового підприємства в умовах воєнного конфлікту;
- оцінити поточний ступінь забезпечення сталого розвитку компанії «Kernel Holding s.a.» ;
- виявити проблематичні питання, пов'язані з реалізацією сталого розвитку на підприємстві;
- сформулювати пропозиції щодо покращення управління сталим розвитком, враховуючи виявлені проблеми на «Kernel Holding s.a.» ;
- визначити економічну обґрунтованість впровадження запропонованих рішень для «Kernel Holding s.a.».

Об'єктом дослідження - процес забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Предметом дослідження - теоретичні та практичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства.



Рисунок 1 — Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР), визначені на Саміті ООН, 2015р., м. Нью-Йорк

Автор	Визначення
Кучерова Е.Н.	Рівноважна збалансована поступальна зміна всіх показників стійкості підприємства, здатного протистояти ентропійним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність і основні властивості.
Михайлова А.Е.	Таке функціонування підприємства, за якого вплив чинників завідомо сприяє збереженню цілісності та автономії за досягнення стратегічних цілей.
М. Томпсон	Створення економічного доходу через інноваційні рішення, які сприяють соціальному добробуту та захисту навколишнього середовища.
Камінський П.Д.	Збалансований, безперервний, високоефективний і регульований економічний розвиток, що забезпечує стабільне збільшення доходів організації на основі спеціально розроблених механізмів в економічній, технічній і соціальній сферах.
Глинська А.Є.	Розвиток, що означає прийняття такої стратегії та діяльності, які б повністю задовольняли потреби суспільства у певних видах продукції чи послуг вже сьогодні та водночас підтримували та сприяти формуванню людського капіталу і раціональному використанню природних ресурсів, які знадобляться у майбутньому.
Чорних А.В.	Розвиток зумовлений впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням потенціалу підприємства, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процесу змін, які трапляються у функціонуванні підприємства.

Таблиця 1 – Тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства»

Фактори стійкого розвитку	Показники вимірювання	Показники ефективності розвитку за відповідним фактором	Шляхи забезпечення стійкого розвитку за відповідним фактором
Природні ресурси	Обсяги використаних ресурсів	Ресурсомісткість продукції	Реінжиніринг, програми підвищення ресурсоефективності
Праця	Чисельність зайнятого населення	Продуктивність праці	Підвищення рівня освіти, охорони здоров'я, організації праці
Капітал	Вартість залученого капіталу	Капіталовіддача	Удосконалення організації виробництва
Інновації і менеджмент	Витрати на нову техніку, технології, в т.ч. бізнес-технології	Ефективність виробництва	Наукові дослідження, впровадження інновацій у виробництво
Інформація	Вартість інформаційних систем і програмного забезпечення	Швидкість впровадження інновацій на основі інформаційних систем	Удосконалення інформаційних систем підприємства, розвиток комунікацій

Таблиця 2 — Фактори і показники сталого розвитку підприємства

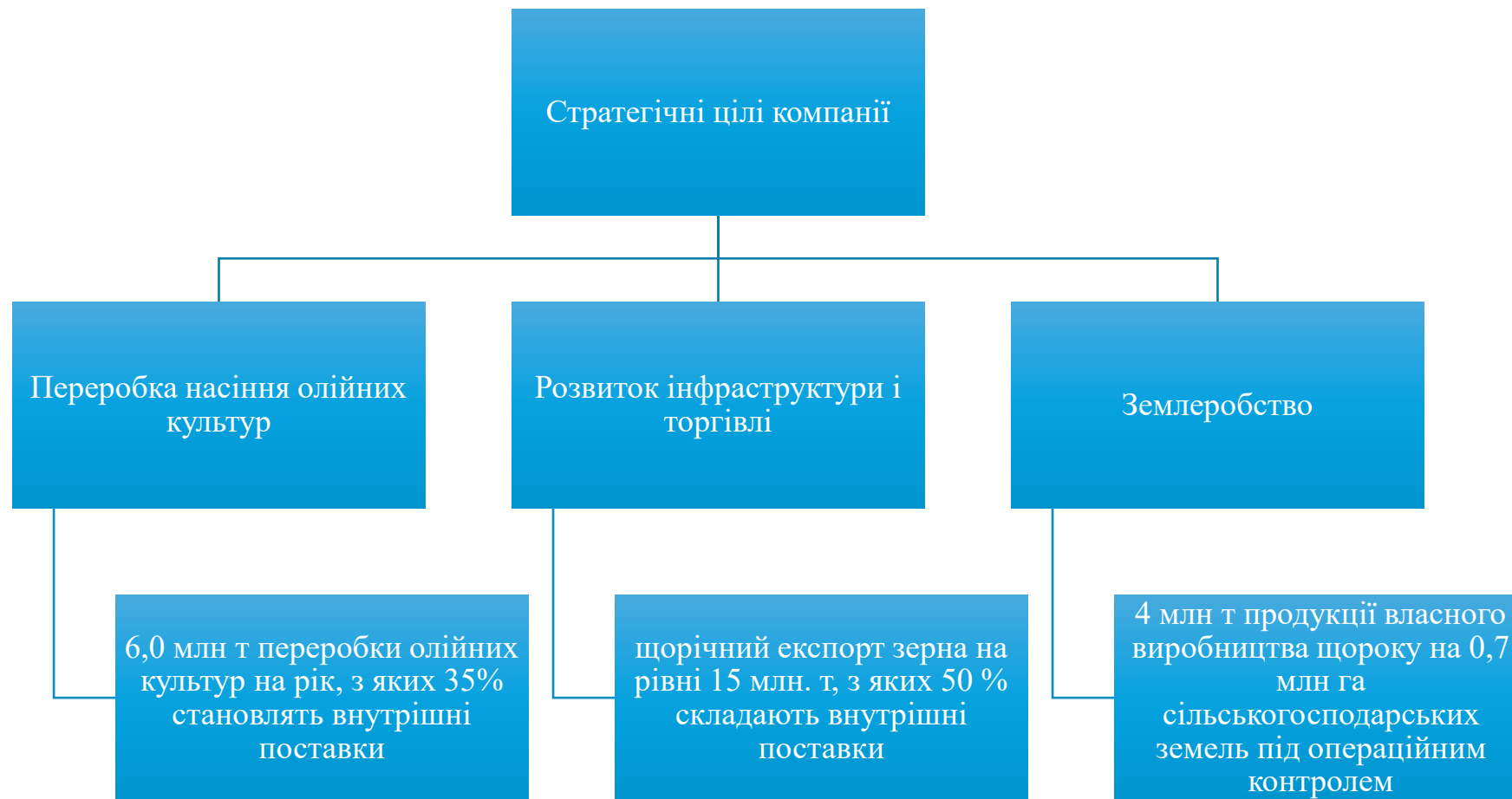


Рисунок 2 — Перелік довгострокових цілей компанії Kernel Holding s.a.

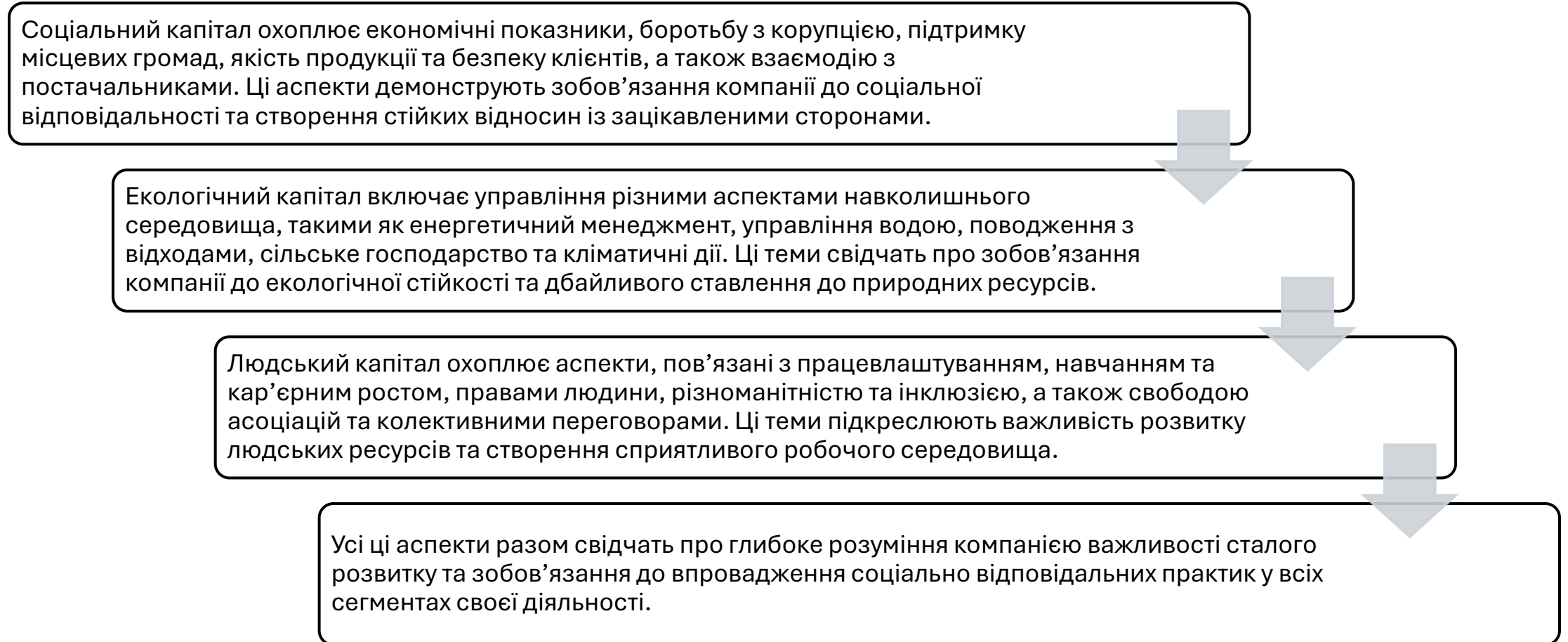
Таблиця 3 – Розрахунок вільних грошових потоків до фірми

Грошові потоки за рр.	2022	2023
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності	305,464	716,132
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	293,689	9,576
Вільні грошові потоки до фірми	599,153	725,708

Показник	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023	Абс.	Відн.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,07	0,24	0,17	-0,07
Коефіцієнт автономії	1,17	0,43	-0,75	-1,17
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,38	0,15	-0,24	-0,38
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,62	0,49	-1,13	-1,62

Таблиця 4 – Показники фінансової стійкості компанії Kernel Holding S.A.

Рисунок 3 - Матриця суттєвих сфер діяльності компанії з точки зору стандартів ESG



Категорія впливу	Сфера діяльності	Межа сфери діяльності
Соціальний капітал	– економічні показники та вплив ; – боротьба з корупцією та комплаєнс ; – підтримка місцевих громад та суспільства в цілому ; – якість продукції та безпека клієнтів; – взаємодія з постачальниками.	Усі бізнес – сегменти.
Екологічний капітал	– енергетичний менеджмент; – управління водою та стоками; – поводження з відходами; – управління біорізноманіттям; – сільське господарство; – кліматичні дії; – моніторинг впливу на навколишнє середовище та дотримання екологічних норм.	Усі бізнес – сегменти.
Людський капітал	– працевлаштування; – навчання та кар’єрний ріст; – права людини, різноманітність та інклюзія; – свобода асоціацій і колективних переговорів.	Усі бізнес – сегменти.

Таблиця 5 – Матриця суттєвих сфер діяльності компанії з точки зору стандартів ESG



Таблиця 6 – Ключові показники енергоменеджменту компанії

Показник	Роки		Відхилення	
			Абс.	Відн.
	2022	2023		
Загальне споживання енергії (ТДж)	6881,4	8145,7	1264,3	18,3727
Споживання невідновлюваного палива (ТДж)	2915,1	2798,2	-116,9	-4,01015
Споживання відновлюваного палива (лушпиння соняшнику) (ТДж)	3551,5	5189,2	1637,7	46,1129
Споживання електроенергії (ТДж)	736,4	789,4	53	7,19718
Електроенергія, продана в мережу (ТДж)	322,5	631,7	309,2	95,876
Енергоінтенсивність (МДж/т переробленого соняшнику)	1966,6	2058,7	92,1	4,68321
Енергоінтенсивність (МДж/т-% висушеного зерна)	57,3	64,3	7	12,2164
Енергоінтенсивність (МДж/т зібраного зерна)	398,4	627,3	228,9	57,4548

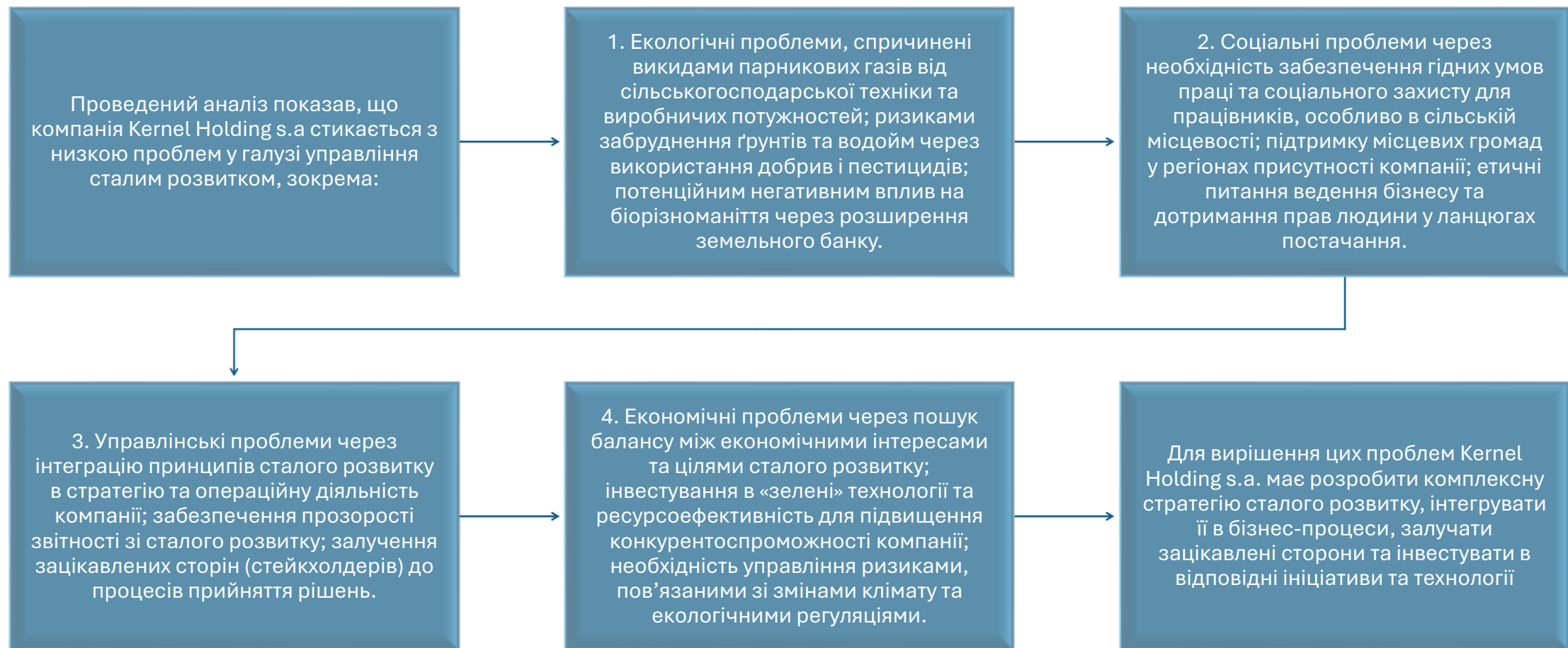
Таблиця 7 – Показники менеджменту водних ресурсів компанії

Показник	2022 ФР	2023 ФР	Абс.	Відн.
Загальний забір води (мегалітрів)	3354,7	4739,6	1384,9	41,2823
Забір води у регіонах з дефіцитом води (мегалітрів)	818,9	845,8	26,9	3,284894
Забір води з підземних джерел (мегалітрів)	1025,6	1401,4	375,8	36,6419
Забір води з поверхневих джерел (мегалітрів)	1481,2	2529,2	1048	70,7534
Забір води від муніципальних постачальників (мегалітрів)	847,8	809,0	-38,8	-4,57655
Загальний скид води (мегалітрів)	864,4	870,5	6,1	0,70569
Скид води у регіони з дефіцитом (мегалітрів)	329,4	207,6	-121,8	-36,9763
Скид сухого залишку (тонн)	768,9	406,7	-362,2	-47,1063
Скид сульфатів (тонн)	198,2	96,4	-101,8	-51,3623
Скид хлоридів (тонн)	196,2	88,6	-107,6	-54,842
Скид завислих часток (тонн)	131,2	51,1	-80,1	-61,0518
Скид жирів (тонн)	12,8	10,8	-2	-15,625

Таблиця 8 – Ключові показники економічної ефективності компанії в контексті моделі економічної вартості

Показник	2022 ФР	2023 ФР	Абс.	Відн.
Створена пряма економічна вартість	5409	3394	-2015	-37,25
Дохід	5332	3455	-1877	-35,20
Чистий вплив МСФЗ 41	13	-115	-128	-984,61
Інші операційні доходи	64	54	-10	-15,625
Розподілена економічна вартість	-	-	-	-
Операційні витрати, у т.ч.	(5317)	(2955)	-2362	-44,423
Заробітна плата та пільги для працівників	(245)	(229)	-16	-6,5306
Фінансові витрати	(119)	(122)	3	2,5210
Інвестиції в громаду	(26)	(12)	-14	-53,8461
Інші витрати	9	63	54	600
Сукупні витрати	(5453)	(3026)	-2427	-44,5076
Податок на прибуток	3	(69)	66	2200
Виплачені дивіденди	(34)	-	-34	-100
Загальна розподілена економічна вартість	(5484)	(3095)	-2389	-43,5630
Утримана економічна вартість	(75)	299	224	298,66

Рисунок 4 – Проблеми у галузі управління сталим розвитком компанії «Kernel Holding s.a»



Проблема	Підхід	Витрати	Ефективність
Екологічні проблеми	Модернізація техніки та обладнання	50-100 млн дол. США	Зниження викидів CO2 на 20-30%
	Система точного землеробства	10-15 млн дол. США	Зниження споживання добрив/пестицидів на 15-25%
	Програма збереження біорізноманіття	5-10 млн дол. США	Збереження рідкісних видів, підтримка екосистем
Соціальні проблеми	Підвищення зарплат та соцпакету	20-30 млн дол. США/рік	Підвищення лояльності персоналу, зниження плинності
	Підтримка місцевих громад	5-10 млн дол. США/рік	Покращення відносин з громадами, лояльність споживачів
	Кодекс етики та аудит ланцюгів постачання	2-5 млн дол. США	Дотримання прав людини, підвищення репутації
Управлінські проблеми	Відділ сталого розвитку	1-2 млн дол. США/рік	Інтеграція принципів сталості в бізнес-процеси
	Система звітності за ESG	3-5 млн дол. США	Прозорість та підзвітність у сфері сталого розвитку
	Консультативна рада зі стейкхолдерами	0,5-1 млн дол. США/рік	Врахування інтересів зацікавлених сторін
Економічні проблеми	Інвестиції в «зелені» технології	100-200 млн дол. США	Диверсифікація бізнесу, зниження впливу на довкілля
	Система управління ризиками сталого розвитку	5-10 млн дол. США	Зниження ризиків, пов'язаних зі змінами клімату

Таблиця 9 — План/дорожня карта заходів зі сталого розвитку компанії Kernel Holding s.a.



Критерій	OKR	KPI
Фокус	Досягнення амбітних цілей, що визначають майбутній стан компанії	Вимірювання продуктивності та ефективності поточних операцій
Рівень	Встановлюються на рівні компанії, команд та окремих працівників	Зазвичай встановлюються на рівні компанії, підрозділів чи процесів
Часовий горизонт	Середньо- та довгострокові (квартальні, річні тощо)	Короткострокові (щоденні, щотижневі, щомісячні)
Характер	Якісні, амбітні, інспіруючі	Кількісні, вимірювані, специфічні
Кількість	Обмежена кількість цілей (3-5) з кількома ключовими результатами	Більша кількість показників для всебічного контролю
Зв'язок зі стратегією	Безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями компанії	Можуть бути менш тісно пов'язані зі стратегією
Гнучкість	Допускається коригування під час циклу	Зазвичай фіксовані на певний період
Відповідальність	Загальна відповідальність команди за досягнення цілей	Чітка відповідальність за конкретні показники
Фокус на покращенні	Орієнтовані на значні покращення та інновації	Орієнтовані на підтримку поточних стандартів
Культура	Заохочують співпрацю, ризик та навчання	Можуть заохочувати індивідуальну конкуренцію

Таблиця 10 — Порівняння методологій OKR (Цілі та ключові результати) та KPI (Ключові показники ефективності)



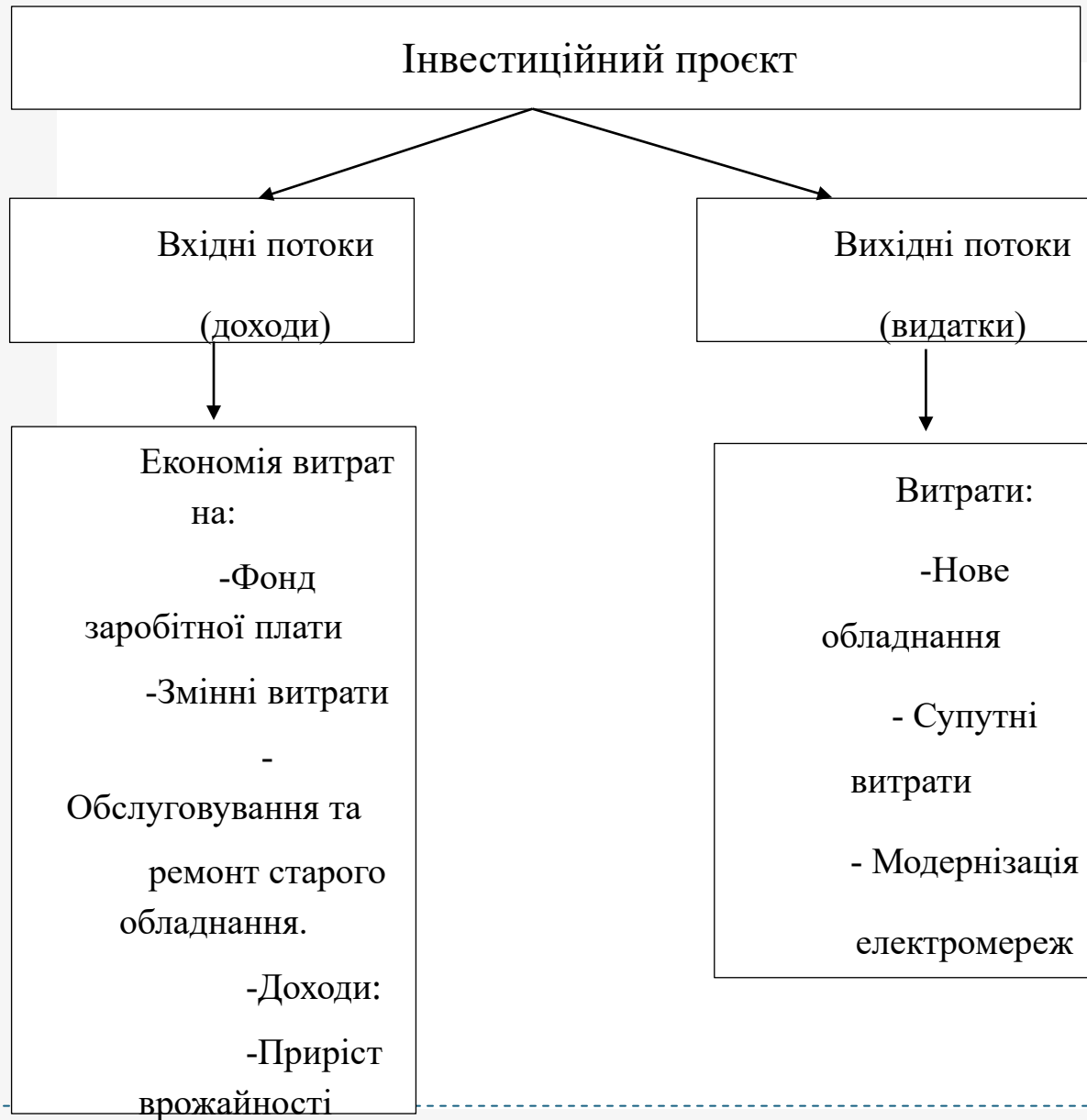


Рисунок 5 – Дохідна та видаткова складові інвестиційного проєкту

Вхідні дані (млн дол. США)	Рік 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Придбання машин	-50									
Заміна насосної станції	-10									
Модернізація електромереж	-8									
Електроенергія для машин		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Економія електроенергії		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Зростання доходу		8	8	8	8	8	8	8	8	8
Економія на ремонті		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Економія на зносі		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Сума	-68	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Наростаючим підсумком	-68	-58	-48	-38	-28	-18	-8	2	12	22

Таблиця 11 — Розрахунок економічної ефективності проєкту

Рік	Капітальні інвестиції	Операційні Витрати	Економія/Дохід	Чистий Потік	Сумарний Потік
1	-68 млн дол.	-2 млн дол.	12 млн дол.	-58 млн дол.	-58 млн дол.
2	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-48 млн дол.
3	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-38 млн дол.
4	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-28 млн дол.
5	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-18 млн дол.
6	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	-8 млн дол.
7	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	2 млн дол.
8	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	12 млн дол.
9	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	22 млн дол.
10	-	-2 млн дол.	12 млн дол.	10 млн дол.	32 млн дол.

Таблиця 12 — Оцінка фінансових показників за 10 років реалізації проєкту

Таблиця 13 - Показники ефективності інвестицій у проєкт з гідротехнічної меліорації компанії Kernel Holding S.A.

<u>Показник</u>	<u>Розрахунок</u>	<u>Значення</u>
<u>Річний дохід, млн.</u> <u>дол. США</u>	=	<u>12</u>
<u>Річні витрати, млн.</u> <u>дол. США</u>	=	<u>2</u>
<u>Річний прибуток,</u> <u>млн. дол. США</u>	<u>Річний дохід - Річні</u> <u>витрати</u>	<u>10</u>
<u>ROI, %</u>	<u>(Річний прибуток /</u> <u>Первісні витрати) *</u> <u>100</u>	<u>12,8</u>
<u>Термін окупності,</u> <u>років</u>	<u>Первісні витрати /</u> <u>Річний прибуток</u>	<u>7</u>