



Маркетинг

УДК 658.5:631.1:338.124.4(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15762023>

**Стратегічний маркетинг як ключовий інструмент адаптації підприємств
до умов економічної нестабільності, зокрема у період збройної агресії
проти України**

Балабуха Катерина Євгенівна

кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу,
заступник директора Інституту економіки та права,
Класичний приватний університет, вул. Університетська, буд. 70-б, 69002,
balabuhakaterina@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2105-8167>

Прийнято: 17.06.2025 | Опубліковано: 27.06.2025

***Анотація.** У статті розглядається значення стратегічного маркетингу як ключового інструмента адаптації підприємств до умов економічної нестабільності, зокрема у період збройної агресії проти України.*

***Мета.** Метою дослідження є оцінка ефективності застосування стратегічного маркетингу в умовах системної кризи на прикладі АТ «Кернел», а також виявлення ключових чинників, що забезпечують фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку України.*

***Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження були: 1) фінансові звіти АТ «Кернел» за 2022–2024 фінансові роки; 2) нормативно-правові документи щодо регулювання аграрної діяльності; 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного маркетингу. Методи дослідження: теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз*



фінансових коефіцієнтів, логічне узагальнення, методи системного підходу та сценарного планування.

Результати. Результати дослідження підтверджують ефективність стратегічного підходу до управління підприємством в умовах війни. АТ «Кернел» продемонструвало здатність до оперативного пристосування, зокрема через релокацію виробництва, переорієнтацію логістичних маршрутів, фінансову реструктуризацію та інвестиції в альтернативну енергетику. Попри значні виклики, підприємству вдалося стабілізувати грошові потоки, скоротити заборгованість, відновити експортну діяльність та зміцнити свою позицію на зерновому ринку України. За результатами 2024 р., компанія знову стала найбільшим експортером зерна в країні. Прогноз на 2025 р. залишається позитивним, незважаючи на ризики дефіциту сировини та воєнних факторів.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на моделюванні стійкості агропідприємств до зовнішніх шоків, а також аналізі довгострокової ефективності впроваджених інновацій. Окрему увагу варто приділити використанню цифрових технологій в управлінні ризиками та організації логістичних процесів.

Ключові слова: аграрний сектор, фінансова стабільність, логістика, військові дії, економічна адаптація, переорієнтація ланок підприємства.



Strategic Marketing as a Key Tool for Adapting Enterprises to Conditions of Economic Instability, in Particular During the Period of Armed Aggression Against Ukraine

Balabukha Kateryna

Candidate of Science in Public Administration,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking, Insurance and Marketing,
Deputy Director of the Institute of Economics and Law, Classical Private University,
70-b Universytetska St., 69002, balabuhakaterina@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2105-8167>

Abstract. *The article examines the importance of strategic marketing as a key tool for adapting enterprises to conditions of economic instability, in particular during the period of armed aggression against Ukraine.*

Purpose. *The purpose of the study is to assess the effectiveness of the application of strategic marketing in conditions of systemic crisis using the example of JSC "Kernel", as well as to identify key factors that ensure the financial stability and competitiveness of the enterprise in the agricultural market of Ukraine.*

Materials and methods. *The materials of the study were: 1) financial reports of JSC "Kernel" for the 2022–2024 fiscal years; 2) regulatory documents on the regulation of agricultural activities; 3) scientific works of domestic and foreign authors in the field of strategic management. Research methods: theoretical generalization, comparative analysis, SWOT analysis, PEST analysis, analysis of financial ratios, logical generalization, methods of a systems approach and scenario planning.*

Results. *The results of the study confirm the effectiveness of the strategic approach to enterprise management in wartime. JSC Kernel demonstrated the ability to adapt quickly, in particular through the relocation of production, reorientation of logistics routes, financial restructuring and investments in alternative energy. Despite significant challenges, the enterprise managed to stabilize cash flows, reduce debt,*



restore export activities and strengthen its position in the grain market of Ukraine. According to the results of 2024, the company again became the largest grain exporter in the country. The forecast for 2025 remains positive, despite the risks of raw material shortages and military factors.

Prospects. *Further research can be focused on modeling the resilience of agricultural enterprises to external shocks, as well as analyzing the long-term effectiveness of implemented innovations. Special attention should be paid to the use of digital technologies in risk management and the organization of logistics processes.*

Keywords: *agricultural sector, financial stability, logistics, military operations, economic adaptation, reorientation of enterprise units.*

Постановка проблеми. Попри те, що у вітчизняному науковому секторі активно досліджується питання стратегічного управління в умовах трансформаційної економіки, конкретні механізми адаптації великих підприємств до воєнних ризиків, інституційних змін і нестабільності ринку залишаються недостатньо висвітленими. Чинна проблема полягає у відсутності цілісного підходу до аналізу ефективності застосування стратегічного маркетингу в екстремальних умовах на прикладі реальних підприємств, які виявляються успішними у імплементації таких заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботі [1] увага зосереджується на системному аналізі ключових загроз економічній безпеці підприємств харчової промисловості. Підкреслюється динамічність впливу зовнішніх чинників, серед яких політична нестабільність, військові дії, демографічна криза та зниження купівельної спроможності населення. Згадується також техніко-технологічне відставання підприємств, слабка інвестиційна база й вразливість до глобальної конкуренції. Методологічно праця базується на принципах раннього виявлення загроз і передбачає застосування математичного моделювання для їх ієрархізації та вибору відповідних заходів реагування. Окрему увагу приділено втраті людського капіталу та недостатньому рівню цифрових компетентностей персоналу.



Дослідження [2] акцентує увагу на трансформаційних викликах, які переживає аграрний сектор України під час війни. У фокусі знаходиться зміна інституційних умов, доступу до інфраструктури, персоналу й ресурсів. Підкреслюється значна роль аграрної галузі для макроекономічної стабільності, особливо в контексті продовольчої безпеки. Обґрунтовано потребу в реструктуризації логістичних ланцюгів, диверсифікації каналів експорту, впровадженні державної підтримки для адаптації фермерських господарств до умов війни. Підкреслено розрив між великими агрохолдингами й дрібними виробниками, які мають різний рівень адаптивності до кризи. Прогнозується зростання ролі локальних фермерських ініціатив та кооперативів у післявоєнному відновленні сектору.

У науковій праці [3] вивчається формування людського капіталу як ключового елементу регіональної стратегії розвитку. Акцент зроблено на взаємозв'язку між стратегічним управлінням регіоном і механізмами активізації людських ресурсів. Розглядається взаємодія освітньої політики, зайнятості, інвестицій у підвищення кваліфікації та соціальної інфраструктури. Праця має важливе значення для аналізу стратегій, орієнтованих на внутрішній потенціал підприємств, зокрема в умовах обмеженого доступу до зовнішніх ресурсів. Автори також підкреслюють роль адаптивності людського капіталу в умовах швидкозмінного соціально-економічного середовища, що особливо актуально для післякризової стабілізації підприємств.

Дослідження [4] присвячене комплексному аналізу маркетингової діяльності підприємства та контролю за її реалізацією. Маркетингова діяльність розглядається як функціонально важливий процес, інтегрований у загальну систему управління підприємством. Основною тезою є те, що в умовах ринкової невизначеності маркетинг набуває статусу «філософії бізнесу», яка визначає не лише збутову, але й виробничу та науково-технічну політику підприємства. Робота розкриває структуру управління маркетингом, де управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль) взаємопов'язані з ключовими маркетинговими процесами, включаючи стратегічне планування, цільове



позиціонування та коригування діяльності. Особливий акцент зроблено на розмежування типів контролю: стратегічного, тактичного та оперативного, кожен з яких відповідає різним рівням ухвалення рішень у маркетинговому управлінні. Визначено, що контроль не лише забезпечує ефективність витрат, а й дозволяє адаптувати підприємство до динаміки зовнішнього середовища через виявлення проблемних зон, оцінку ефективності рішень та формування механізмів зворотного зв'язку. Окрема увага приділяється маркетинговому аудиту як формі стратегічного аналізу.

Статтю [5] присвячено дослідженню особливостей управління маркетинговими комунікаційними стратегіями підприємств в умовах збройного конфлікту та введення воєнного стану в Україні. У ній виокремлено ключові виклики, з якими стикаються керівники бізнесу в період війни – серед них: знеструмлення; повітряні тривоги й атаки на промислові об'єкти та критичну інфраструктуру; відсутність зв'язку та інтернету; внутрішня й зовнішня міграція населення; втрата виробничих потужностей; а також труднощі у логістиці й комунікаційних ланцюгах, що охоплюють клієнтів і постачальників. Доведено, що маркетинг виступає ядром управлінської системи підприємства, формуючи місток між компанією та зовнішнім середовищем. Підкреслюється, що маркетинг орієнтований на отримання точної, достатньої й своєчасної інформації про зміни та події довкола підприємства, включно із впливом зовнішніх чинників на його діяльність. Визначено також роль маркетингових досліджень і застосування їхніх результатів у розробці маркетингових програм та прийнятті управлінських рішень.

Невирішені частини загальної проблеми. Попри визнання важливості цілісного циклу – від аналізу до контролю – відсутні чіткі моделі, які б враховували особливості мультиризикового середовища: інфляції, геополітичних потрясінь, технологічних збоїв, регуляторного тиску тощо. Це створює прогалини у методології формування життєздатної та адаптивної стратегії.



Методи SWOT, PEST і сценарне планування виявляються ефективними лише в рамках стаціонарного або прогнозованого середовища. В контексті швидких змін і кореляції між факторами їх здатність до раннього виявлення системних ризиків залишається неповною.

Відсутній комплексний підхід до поєднання двох підходів – адаптації до поточних умов та ініціації системних змін (реорганізація, зміна керівництва, M&A). Це містить ризик вибору контрапродуктивної стратегії в умовах високої невизначеності.

Хоча акцент робиться на важливості людського капіталу під час криз, бракує методологічних орієнтирів щодо маржиналізації «гнучкості» та «ресурсної ефективності» специфічно в умовах обмеженої мобільності та мобілізаційних викликів.

Концепція стратегічної–культурної гармонізації формується, проте досі не визначено, який масштаб організаційної зміни (мінімальний, поступовий або трансформаційний) є оптимальним для забезпечення синергії між ціннісною базою компанії та її стратегічною адаптивністю.

Модель динамічного компетентнісного маркетингу у вигляді «раніше детекція → оперативна реструктуризація» потребує кількісних оцінок ефективності. Немає загальноприйнятих критеріїв, які показують, наскільки ці компетенції реалістично сприяють стійкості підприємства.

Хоча визнано значимість ризик-маркетингу, бракує адаптованих моделей, які б враховували взаємозалежність оперативних, фінансових, соціальних та енергетичних ризиків одночасно.

Lean і Six Sigma застосовуються, але їх адаптація до умов, коли дефіцит ресурсів і розірвані ланцюги постачання потребують інновацій, лишається недостатньо дослідженою.

Реалізація масштабних програм (як у випадку Kernel) вимагає оцінки залежності між масштабом інвестицій та довгостроковою стійкістю.

У випадках війни чи пандемії підприємства змушені перевести фокус на поточний виживальний цикл. Проте існує невизначеність щодо того, як



управляти переходом між режимами «виживання» і «відновлення», щоб мінімізувати втрати та оптимізувати адаптацію.

Відтак, попри широке визнання ролі стратегічного маркетингу у кризовому середовищі, відсутність інтегрованих, узгоджених, адаптивних моделей, що поєднують аналіз, культуру, компетенції, інновації та ризик-маркетинг, зумовлює суттєву невирішеність загальної проблеми. Це й визначає головний напрям подальших наукових пошуків – розробку гнучких систем стратегічного управління, які водночас забезпечують комплексну адаптацію до змінних умов та стійке довгострокове зростання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

1. Провести **аналіз існуючих підходів** до стратегічного маркетингу (SWOT, PEST, сценарне планування, модель динамічних компетенцій) та оцінити їх ефективність в умовах високої турбулентності.
2. Виявити **методологічні прогалини** в інтеграції статичних та динамічних стратегічних підходів під впливом геополітичних, економічних, технологічних та культурних факторів.
3. Проаналізувати роль **людського ресурсу й корпоративної культури** в процесі реалізації стратегічних трансформацій на прикладі українських компаній (зокрема, АТ «Кернел»).
4. Оцінити вплив **ризик-маркетингу та інноваційних практик** (Lean, Six Sigma) на здатність підприємств адаптуватися до кризових умов.
5. Розробити **когерентну інтегровану модель** стратегічного маркетингу, що дозволяє поєднати аналітичні процедури, інституційні ресурси та імплементаційні механізми.
6. Забезпечити **емпіричну перевірку ефективності** запропонованої моделі на прикладі кейс-дослідження, зокрема корпоративної стратегії АТ «Кернел» в контексті війни і поствоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У періоди економічної нестабільності стратегічний маркетинг постає в якості вирішального інструмента, який є в змозі забезпечити можливість виживання та подальшого



розвитку підприємства. До найважливіших факторів небезпеки підприємства входять інфляція, знецінення валюти, геополітичні конфлікти, регуляторні втручання держави, технологічні збої та зміни у тенденціях споживання. За цих умов, стратегічний маркетинг має прийняти форму цілісного підходу, який включатиме етапи від аналізу до планування та реалізації до контролю заходів, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Постійний моніторинг тенденцій політичного, економічного, соціального та технологічного розвитку дозволяє здійснювати раннє виявлення потенційних ризиків та можливостей. При цьому часто застосовуються такі методи, як SWOT-, PEST-аналізи та сценарне планування, задля оцінювання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу.

Стратегічний маркетинг також допомагає підприємствам успішно вживати ефективних заходів при кризових фазах. В даному випадку мова йдеться про формулювання та реалізацію заходів, які мають вирішувати поточні так і потенційні майбутні проблеми. Гнучкість цьому контексті приймає форму центральної концепції швидкого пристосування до змінених базових економічних умов.

С. Д. Супрун відзначає, що стратегія керування підприємства має враховувати велику кількість факторів, які враховуються як зі статичної перспективи, так і в динаміці. При статичному підході підприємство фокусується на найбільш належній комбінації поточних факторів виробництва та підлаштовується до ринкового середовища, в особливості в контексті характеру поведінки в умовах конкуренції. При динамічному підході, натомість, підприємство навмисно націлюється на імплементацію змін, наприклад, реструктуризацію, злиття з іншим підприємством, або зміну керівництва, із відповідними наслідками на стратегії керування фінансами та маркетингом [6].

Бабічев А. В. та Пелюх О. І розглядають стратегічний маркетинг в якості системи керування, в якій людський потенціал являє собою найважливіший ресурс, який є найбільш необхідним в контексті вжиття підприємницьких заходів, задоволенні потреб споживачів, гнучкому реагуванні на зміни в



багатофакторному середовищі та забезпеченні конкурентоспроможності. В нестабільних умовах, обмежена кількість фінансових, матеріальних та персональних ресурсів, вимагає їхнього цілеспрямованого та ефективного використання. Стратегічний маркетинг фокусується у цьому відношенні на оптимізації виробництва, здійснення інвестицій в нові технології, впровадженні інновацій, або відкритті нових ринкових позицій [7].

Те, наскільки успішною є та чи інша стратегія, сильно залежить від культури підприємства, так як вони виявляються дієвими лише в тому випадку, якщо вони узгоджуються з культурними цінностями організації. Таким чином, у цьому контексті є важливими 3 можливості підтримки стратегічно-культурної рівноваги: стратегії, які відповідають наявним культурним нормам, покрокова інтеграція нових цінностей, або повноцінне культурне переформатування зі скасуванням попередніх поведінкових патернів та принципів прийняття рішень [8].

В теорії динамічного компетентнісного маркетингу передбачається, що підприємства мають активно комбінувати та підлаштовувати внутрішні та зовнішні ресурси щоб відповідати вимогам динамічного ринкового середовища. Ці навички охоплюють раннє виявлення ринкових тенденцій та швидку реструктуризацію ланок підприємства. За Д. Тісом, М. Пітераф та С. Лей ці компетенції розглядаються в якості базису стійкості підприємства [9]. Успішне вжиття стратегічних заходів також вимагає ефективного керування ризиками. До цього входить виявлення, оцінка та власне управління ризиками, в особливості у фінансовому, та оперативно-стратегічному контекстах. Наявність заздалегідь встановлених систем керування ризикми передбачає кращу готовність підприємства до них. Таким чином, велика чисельність підприємств могла досягти стабільності під час пандемії COVID-19, незважаючи на переривання ланцюгів поставок та фінансової дестабілізації.

Крім того, інноваційна політика являє собою ключовий фактор у стратегічному маркетингу під час волатильних умов. Орієнтовані на впровадження інновацій підприємства спроможні розробляти нові товари,



послуги та моделі ведення бізнесу, які також здатні функціонувати за змінних базових умов. В такому контексті застосовуються такі методи як Ощадливе виробництво (Lean Management), або Шість сигма (Six Sigma). Ощадливе виробництво фокусується на узгодженні усіх процесів з потребами споживачів, ідентифікації непотрібних витрат та їхньому видаленні. Шість сигма натомість концентрується на статичному зменшенні варіативності процесів та помилок. У кризові періоди, зменшення браку та переробок здебільшого відіграє вирішальну роль у підтриманні ефективності витрачання ресурсів.

Враховуючи все перераховане, кожний стратегічний підплан є частиною конкретної корпоративної стратегії. Вибір стратегії ґрунтується при цьому на ґрунтовному аналізі ситуації підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони, потенційні заходи та ризики. Доступні фінансові ресурси та рівень кваліфікації співробітників виступають при цьому обмежувальними факторами. Час також відіграє немаловажну роль, оскільки стратегічні рішення мають довгострокові ефекти [10].

Військова агресія РФ проти України викликала ґрунтовну переорієнтацію багатьох національних підприємств. Були призупинені довгострокові плани, оскільки головний фокус було зміщено на спроможність прийняття короткострокових рішень, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства як сутності. Деякими підприємствами було прийняте рішення щодо переносу виробничих потужностей до заходу країни, з метою мінімізації ризику пошкоджень від воєнних дій. Великі підприємства запровадили екстенсивні кризові стратегії, які включали зниження витрат, скорочення персоналу нові підходи до продажів та часткову переорієнтацію на міжнародний ринок.

Оскільки інфраструктура зазнала пошкоджень у багатьох місцях, підприємства були поставлені перед задачею знайти нових постачальників, або переробити структуру виробництва та дистрибуції. Втрата традиційних ринків збуту, зниження купівельної спроможності населення та правові фактори, які включають військовозобов'язаність великої частки чоловічого населення країни



та як результат масивні мобілізаційні заходи та необхідність заключення нових договорів оренди, вимагали прийняття нових стратегічних рішень. З цієї причини багато корпорацій почали зосереджуватися на посиленій залученості в експорті, використанні державних програм підтримки та формуванні онлайн-каналів збуту.

Інший важливий аспект керування підприємством при змінених умовах полягає у підтримці робочої сили, в особливості мобілізованих працівників та ВПО. Багатьма підприємствами було впроваджено надання фінансової підтримки, гнучких графіків роботи та деякими – можливості дистанційної роботи. Використання цифрових технологій та автоматизації допомагає при цьому підтримувати підлаштовувати виробничі процеси незважаючи на обмеженість ресурсів.

Сільське господарство, що є традиційним фундаментальним сектором в контексті українського прибутку від експорту, зазнало значного руйнівного впливу від повномасштабного вторгнення. Сисоліна Н. підкреслює, що аграрне підприємництво здійснюється в умовах високого рівня ризику. Це пов'язано, зокрема, з сезонним характером виробництва, обмеженими земельними ресурсами, слабо розвиненою інфраструктурою аграрних ринків, а також суттєвою залежністю від природно-кліматичних факторів, які впливають на виробництво сільськогосподарської продукції. У таких умовах стратегічне управління виступає важливим інструментом, що забезпечує здатність аграрних підприємств адаптуватися до змін у соціальному, екологічному та економічному середовищі [11]. До змісту управління агробізнесом також входять завдання щодо забезпечення ефективності виробничих процесів у сільському господарстві. Серед ключових чинників у даному відношенні виділяються правильний вибір сільськогосподарських культур та впровадження інноваційних технологій. Окрім того, управління в аграрному секторі передбачає формування маркетингових стратегій і налагодження системи збуту продукції. Знання потреб споживачів і специфіки ринку дає змогу аграрним підприємствам ідентифікувати цільові сегменти ринку та обрати найбільш ефективні підходи до реалізації своєї



продукції [12].

АТ «Кернел», яке є одним з найбільших виробників зерна та олії України, також зразково зіткнулася із різким потрясінням [13]. Найбільшого пріоритету на початку війни мало забезпечення безпеки співробітників. Тож було прийняте рішення евакуації сотень робітників із зон ведення бойових дій та фінансової підтримки тих працівників, що прийняли рішення долучитися до лав Збройних сил України. Одночасно з тим концерн мав якнайшвидше знову побудувати логістичний ланцюг, оскільки традиційні канали експорту через чорноморські гавані були заблоковані. Таким чином були встановлені нові транспортні коридори через сусідні країни, що передбачало перевезення зерна та олії, які зазвичай до цього перевозилися морськими шляхами, за допомогою залізничного, автомобільного та внутрішнього водного транспорту до Польщі, Румунії та інших країн ЄС. Політика мінімізації втрат була проведена шляхом переведення запасів із небезпечних регіонів та впровадження регулярних перевірок якості запасів, що зберігаються протягом тривалого терміну. У зв'язку з частковою експортною блокадою відбувалося накопичення врожаю, що змусило «Кернел» інвестувати у прийняття тимчасових рішень щодо зберігання зайвої накопиченої продукції.

Заходи щодо підтримання фінансової стійкості були забезпечені шляхом тісного співробітництва з банковими установами. Відстрочення поточних кредитів як і відкриття нових кредитних ліній сприяли підтриманню ліквідності у гострі фази війни. Хоча фінансовий рік з 1 липня 2021 по 30 червня 2022 відзначився чистим збитком у розмірі близько 1,5 млрд грн. Тим не менш, реструктуризації у ланках підприємства виявилися дієвими, оскільки вже наступного року прибуток концерну склав близько 11,2 млрд грн [14].

Оборот, який у 2022 склала близько 196 млрд грн, впав 2023 року у зв'язку із ускладненими логістичними умовами та експортними обмеженнями до 127,2 млрд грн, тобто на 35%. У фінансовому 2024 р., однак, підприємству вдалося стабілізуватися, так як оборотні кошти вже становили 132,5 млрд грн, що було першим сигналом поступового відновлення. Значення EBITDA (Earnings before



Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації) продемонструвало значну позитивну тенденцію. Після різкого спаду у 2022 р., воно зросло на 20 млрд грн у 2023 р. до того моменту, як воно знову впало до 13,7 млрд грн у 2024 р. у зв'язку із зносом інфраструктури через військові дії.

Паралельно з цим, підприємство було здатне значно зменшити чисту заборгованість з понад 11,5 млрд грн у 2023 р. до 1,2 млрд грн у 2024. Таким чином показник відношення чистої заборгованості до EBITDA став мати значення 0,7, що є ознакою високої фінансової гнучкості незважаючи на економічні труднощі. Операційні грошові потоки від господарської діяльності, що характеризувалися збитками у розмірі 11,2 млрд грн у 2022 р., досягли 2023 р рекордного значення у 26,1 млрд грн та все ще знаходилися на високому рівні у 2024 р., складаючи 17,2 млрд грн.

Перелічені комплексні заходи довгостроково відзначилися дієвістю. Влітку 2022 р. були прийняті перші міжнародні домовленості, як наприклад зернова угода, які тимчасово уможливили транспорт товарів через Чорне море, запровадженою концерном стратегією було доведено, що підприємство здатне ефективно функціонувати і за відсутності таких можливостей. У фінансовому 2024 р., підприємство стало знову найбільшим експортером країни на зерновому ринку, складаючи 10% від нього. Таким чином, АТ «Кернел» перевершило навіть свою довоєнну частку ринку та стало конкурентоспроможним проти великої чисельності нових, менших підприємств, які сформувалися за часів кризи та також використовували альтернативні канали експорту [15].

За сегментами діяльності результати були різноспрямованими. Переробка олійних культур залишалась ключовим джерелом доходів, з обсягом переробки 3,2 млн тонн (+24% р/р) завдяки запуску нового заводу у Хмельницькій області, який є найбільшим в Україні. Проте EBITDA сегменту знизилась на 69% до 3,429 млн грн через падіння світових цін на олію та жорстку конкуренцію за сировину в умовах дефіциту насіння. У сегменті «Інфраструктура та торгівля» спостерігалось підвищення EBITDA до 8,421 млн грн (+33%) завдяки



збільшенню обсягів експорту зернових до 5,5 млн тонн. Водночас, у сегменті «Землеробство» було зафіксовано зменшення EBITDA на 23%, що зумовлено несприятливими погодними умовами та зниженням рентабельності.

У 2024 році підприємством була завершена масштабна інвестиційна програма у відновлювану енергетику, яка передбачала впровадження 6 біомасових когенераційних ТЕЦ загальною потужністю 84,4 МВт. Це підвищило енергонезалежність концерну та знизило ризики від перебоїв з електропостачанням. Відновлювана енергія принесла 992 млн грн EBITDA. Продаж бутильованої олії знизився, однак залишався прибутковим (578 млн грн EBITDA).

Таким чином, на таблиці 1 зображені підсумовані результати АТ «Кернел» за окремими сегментами, а у таблиці 2 наведений огляд ключових показників доходу.

Таблиця 1

Підсумкові результати за сегментами виробництва АТ «Кернел»

Сегмент	Виручка (млн грн)	EBITDA (млн грн)	Обсяг (тис. тонн)	Маржа EBITDA (грн/т)
Переробка олійних	76,914	3,429	1,477	2,320
Інфраструктура та торгівля	82,950	8,421	5,452	1,528
Землеробство	19,837	7,049	1,813	19,675 (грн/га)

Джерело: [14]

Таблиця 2

Огляд ключових показників доходу АТ «Кернел»

Показник	2023 ФР (млн грн)	2024 ФР (млн грн)
Виручка	142,545	147,821
Валовий прибуток	26,224	28,120
Операційний прибуток	18,080	11,376
EBITDA	22,416	15,744
Прибуток до оподаткування	15,168	8,712
Чистий прибуток (що належить акціонерам)	12,312	6,944
Сукупний дохід (що належить акціонерам)	2,430	2,605

Джерело: [14]



Враховуючи дані фінансового звіту підприємства за 2024 р., очікування на 2025 фінансовий рік залишаються стриманими. Прогнозується значне скорочення врожаю соняшнику в Україні при зростанні обсягів переробних потужностей, що створить безпрецедентний дефіцит сировини та загострить конкуренцію між переробниками. Це призведе до зниження маржі. Крім того, такі фактори, як руйнування логістики, об'єктів інфраструктури, енергетичні перебої, мобілізація персоналу залишаються не менш значущими. Проте згідно із стратегією підприємства «Кернел», планується утримати рівень завантаження потужностей вище середнього по ринку завдяки диверсифікації сировини, розвитку переробки сої та ріпаку, а також наданню послуг з переробки сторонньої сировини.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічний маркетинг є ключовим інструментом забезпечення життєздатності підприємств в умовах системної кризи, зокрема воєнної агресії та економічної нестабільності. На прикладі АТ «Кернел» продемонстровано, що своєчасне впровадження стратегічних рішень, таких як релокація виробництва, перебудова логістичних маршрутів, фінансова реструктуризація, інвестиції в альтернативну енергетику та диверсифікація виробничої діяльності, дозволяє не лише зберегти функціонування підприємства, а й посилити його конкурентоспроможність.

Результати аналізу фінансових показників за 2022–2024 фінансові роки засвідчили поступове відновлення підприємства після початкових збитків, зниження рівня заборгованості, стабілізацію грошових потоків і повернення до лідерських позицій на зерновому ринку. Досвід концерну демонструє, що стратегічна адаптивність до зовнішніх умов та здатність інтегрувати інноваційні інструменти в управлінські процеси є основою стійкості бізнесу в екстремальних умовах.

У контексті прогнозованого дефіциту сировини та збереження високих воєнних ризиків, перспективним напрямом розвитку аграрних підприємств є подальше розширення переробних можливостей, розвиток послуг для сторонніх



постачальників, інтеграція нових джерел сировини та посилення експортного потенціалу. Досвід АТ «Кернел» може бути використаний як приклад для формування ефективної стратегії кризового управління в агропромисловому комплексі України.

Список використаних джерел

1. Андріїв Н.М. Економічна безпека підприємств харчової промисловості: ключові загрози. *Ефективна економіка*, 2023. DOI:10.32702/2307-2105.2023.1.25.
2. Skydan O., Dankevych V., Garrett R.D., Nimko O. The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. *Scientific Horizons*, 2023. DOI:10.48077/scihor6.2023.134.
3. Подлужна Н.О., Гамага М.О. Формування людського капіталу при реалізації стратегій розвитку регіону. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*, 2020. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/visnyksura/visnyk-no1-28-2020.pdf#page=120> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*, 2020.
5. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>
6. Супрун С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2024. DOI:10.32782/2413-9971/2024-52-26.
7. Бабічев А.В., Пелюх О.І. Стратегічні аспекти розвитку людського капіталу в Україні в контексті інтеграції ветеранів у сфери Індустрій 4.0 та 5.0. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2024. DOI:10.32983/2222-0712-2024-3-76-83.



8. Haque S., Sufian M., Faruq O., Hossain M.A., Talukder T., Shayed U. Business Management in an Unstable Economy: Adaptive Strategies and Leadership. *AIJMR*, 2024. DOI: 10.62127/aijmr.2024.v02i05.1084.
9. Teece D.J., Peteraf M.A., Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 2018.
10. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*, 2018. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
11. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та держава*, 2024. DOI:10.32782/2524-0072/2024-65-19.
12. Rathi A. Is Agrarian Resilience limited to Agriculture? Investigating the “farm” and “non-farm” processes of Agriculture Resilience in the rural. *Journal of Rural Studies*, 2022.
13. Kernel Holding S.A. *Annual report and consolidated financial statements for the year ended 30 June 2022*. https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
14. Kernel Holding S.A. *Annual report and consolidated financial statements for the year ended 30 June 2024*. https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
15. Kernel Holding S.A. Kernel became the largest exporter of grain from Ukraine in 2024 FY [LinkedIn post]. *LinkedIn*, 2024. https://www.linkedin.com/posts/kernel-ua_kernel-became-the-largest-exporter-of-activity-7259891600707739650-B3Ar (дата звернення: 16.06.2025).