

## ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЕКСПОРТ-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: KEYС KERNEL HOLDING S.A.

Вінницький національний технічний університет

### **Анотація:**

*Проаналізовано особливості роботи компанії «Kernel Holding s.a.» в умовах воєнного стану в Україні. Визначено ключові виклики, з якими стикаються експортери аграрної продукції і продуктів її переробки.*

Ключові слова: експорт, логістика, ліквідність, делістинг, стратегія виживання, Kernel Holding s.a.

### **Abstract:**

*We analyzed the peculiarities of Kernel Holding s.a.'s work in the context of martial law in Ukraine and identified key challenges faced by agricultural product exporters and processors. Additionally, we identified potential solutions to address these challenges.*

Keywords: export, logistics, liquidity, delisting, survival strategy, Kernel Holding s.a.

### **Вступ**

Повномасштабна війна росії проти України для багатьох успішних українських компаній стала справжнім «чорним лебедем» і фактично паралізувала значну частину бізнесів через моральний та психологічний стрес, економічний спад ділової активності та неможливість роботи підприємств, які розташовані на території ведення бойових дій або в прифронтових зонах. Навмисне завдання шкоди російською армією містам та інфраструктурі спричинило руйнівний вплив на економіку України. Головне завдання вітчизняного бізнесу на сьогодні, - продовжувати працювати в умовах воєнного стану з тим, аби сплачувати податки, підтримувати економіку країни, зберегти робочі місця для українців. Тож вкрай актуальним є питання про ефективні стратегію і тактику роботи підприємств в умовах воєнного стану.

### **Результати дослідження**

У 2022 році українські компанії, орієнтовані на експорт, зіштовхнулися з безпрецедентними викликами, подолання яких стало запорукою їх виживання. Адже на внутрішніх ринках України суттєво скоротився попит, а доставка на зовнішні ринки суттєво ускладнилася або взагалі стала неможливою. Але вже в квітні українські експортери поступово почали адаптуватися до нових умов та намагалися відновлювати співпрацю з іноземними замовниками.

За даними Державної митної служби [1], експорт товарів з України в 2022 р. скоротився на 35% і становив 44,2 млрд дол. США. Це торкнулося усіх галузей економіки, крім експорту ІТ-послуг, який зріс на 6% до 7,35 млрд дол. США. Лідерами експорту протягом 2022 р. стали агропромисловий та гірничо-металургійний комплекси. Основні експортні товари включали зернові, соняшникову олію та чорні метали.

Тобто, українські компанії виявилися здатними адаптуватися до вкрай несприятливих умов зовнішнього середовища і, в ряді випадків, готовими до міжнародної експансії.

Цікавим є приклад підприємства «Kernel Holding s.a.» [2; 3]. Заснована у 1995 році, компанія до початку повномасштабної війни росії проти України була світовим лідером з виробництва соняшникової олії з часткою близько 7% світового виробництва. Холдинг також займав перше місце з

експорту соняшникової олії з часткою близько 12% і був найбільшим виробником і продавцем соняшникової олії в Україні. Крім того, компанія вирощувала і продавала насіння олійних, білкових і зернових культур.

«Kernel Holding s.a.» котирується на Варшавській фондовій біржі з листопада 2007 року. На сьогодні капіталізація становить близько 388 млн. дол. На піку, 2015 року, капіталізація компанії протягом недовгого часу навіть долала позначку в 1 млрд. дол. США [4]. Статутний капітал Kernel Holding s.a. поділено на 84 млн 31 тис. 230 акцій. Namsen Ltd є найбільшим акціонером холдингу з часткою 39,27% або 32,9 млн акцій. В 2015 році компанія увійшла в ТОП-10 найбільш технологічно розвинутих агрохолдингів світу.

До 2017 року бізнес-модель компанії «Kernel Holdings s.a.» включала сегменти рослинництва, логістики, трейдингу, переробки тощо. У кожного з напрямів були свій директор і внутрішня конкуренція. У 2017 р. топ-менеджмент змінив бізнес-модель і управлінську структуру, трансформували «Kernel Holding s.a.» із торгової в інфраструктурно-сервісну компанію, об'єднавши дивізії і вибудували цілісний ланцюжок від поля до портових терміналів на основі монетизації на усіх ділянках логістичного ланцюжка, а не тільки за рахунок торгівлі. Таким чином була створена бізнес-екосистема на платформі Open Agribusiness, в якій фермерські господарства заробляють разом із «Kernel» більше, ніж окремо.

В результаті описаних трансформацій перед війною компанія «Kernel Holding s.a.» мала агровиробництво на 514 000 га, налагоджену систему закупівлі зернових у фермерів, 30 елеваторів, вісім олійних заводів, два морських термінали, власний вагонний парк і трейдинг, налагоджені канали експорту продукції. Але разом з тим кредитний портфель компанії на той момент становив близько 1,58 млрд. дол. США.

З початком воєнних дій найбільшим викликом для Kernel Holding s.a. стало блокування чорноморських портів. Адже левова частка відвантажень на експорт відбувалася саме через портові термінали [2; 3].

Компанія не змогла засіяти близько 6% площі земельного банку. Частина земель в Чернігівській і Сумській областях стали небезпечними через мінне забруднення, тому ці поля не засівалися. Через значні залишки агропродукції на балансі компанії сформувалися запаси обсягом 1,5 млрд. дол. США.

Менеджментом було прийнято рішення продати близько 130 000 га земельного банку, адже за умови подальшого блокування експорту земельні активи потенційно генеруватимуть для компанії значні витрати, пов'язані з посівною і збором урожаю, який буде важко реалізувати [2]. Також були зменшені площі під кукурудзою, натомість збільшили частку посівів соняшнику, ріпаку і сої. Адже урожайність олійних культур з 1 га нижча, відповідно менше потрібно використовувати складських площ і витрачати на логістику. Натомість переробка, наприклад, насіння соняшнику в олію і її експорт забезпечує на 25–30% більше валютної виручки з 1 га ніж експорт зерна.

Платформа DigitalAgriBusiness, яка управляє рослинництвом за допомогою автоматизованих алгоритмів на основі Big Data, дозволила зберегти агровиробництво. Але з міркувань безпеки компанія закрила всі олійноекстракційні заводи. Приколотнянський і Вовчанський заводи, а також ряд елеваторів перебували в окупації.

Для мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності частина ліквідних засобів компанії була переведена в криптовалюту. Унаслідок різниці між офіційним і неофіційним курсами гривні виникли проблеми через неповернення ПДВ, велика частина зернового експорту перейшла на готівкові розрахунки.

У серпні 2022 р., коли запрацював «зерновий коридор», компанія «Kernel Holding s.a.» відновила експорт зерна і стала найбільшим експортером коридору з часткою близько 10%. Однак це не компенсувало подальше скорочення експорту зернових на 61%, до 2,3 млн. т у другому півріччі 2022 р.

В грудні 2022 року «Kernel Holding s.a.» придбала у порту «Південний» Одеської області стратегічно важливий для себе актив – термінал «ОйлЕкспортТермінал», компенсувавши тим самим втрачену перевалку в порту Миколаїв, який не включений в «зерновий коридор». У планах компанії на 2023 рік – наростити продажі пшениці до країн Африки.

Ще одним викликом для компанії у 2022 р. стало зниження ціни її акцій, а відповідно і капіталізації. Головний акціонер компанії «Kernel Holding s.a.» ініціював її делістинг з Варшавської фондової біржі. Серед причин, які спонукали до цього, – невідповідність організаційних та фінансових витрат на підтримку публічності та вигод, що генеруються цим статусом. Топ-менеджмент компанії дійшов

висновку, що стратегічні, комерційні та фінансові недоліки, які є результатом лістингу компанії на Варшавській фондовій біржі, переважають відносні переваги публічності компанії. Також за останні 11 років компанія жодного разу не залучала фінансовий капітал для вкладень у розвиток, а польські інвестори більше не входять до основних акціонерів «Kernel Holding s.a.».

У випадку компанії делістинг є виправданим також як захист від недружніх дій конкурентів або як спосіб уникнути обмежень в управлінні, що накладаються наявністю зовнішніх акціонерів, та розбіжностей щодо стратегії майбутнього розвитку компанії [4].

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну «Kernel Holding s.a.» перетворилася зі сфокусованого на абсолютному зростанні лідера на компанію, головним пріоритетом для якої стало виживання. Згідно з фінансовою звітністю визнані втрати компанії, пов'язані з війною, за підсумками 2022 р. становлять 521 млн. дол. США [3].

Стратегія виживання «Kernel Holding s.a.» базується на трьох основних принципах: збереження трудового колективу, підтримка операційної діяльності, сприяння перемозі України.

З початку війни майже 1300 працівників компанії вступили в різні оборонні загоны для захисту України. «Kernel Holding s.a.» сфокусована на забезпеченні таких працівників та їх сімей необхідними засобами захисту та додатковою матеріальною підтримкою.

На жаль, компанія втратила 14 співробітників, які загинули, захищаючи Україну. На підтримку їхніх сімей було виділено 400 тисяч доларів США. Також внаслідок бойових дій 51 співробітник отримав поранення.

### Висновки

Отже, попри війну, компанії «Kernel Holding s.a.» вдалося зберегти операційну діяльність завдяки переформатуванню логістики (зменшення експортних партій, розміру флоту, збільшення вагонних відправлень і продажів фурами) і забезпеченню необхідної ліквідності, в т.ч. за рахунок продажу неліквідних в умовах воєнного стану земельних активів і переорієнтації на вирощування рослин, продукти переробки яких мають вищу додану вартість при експорті продукції, а значить є прибутковішими для компанії. Критичне значення для компанії має підтримка трудового колективу і допомога ЗСУ в рамках її ESG-діяльності. Досягнення свого головного пріоритету – економічного виживання – компанія пов'язує зі збереженням України як суверенної, територіально цілісної, незалежної держави.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 50 головних експортерів України 2022. Рейтинги. *Forbes Ukraine*. 7 березня 2022 р. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098> (дата звернення 10.03.2023 р.)
2. Каціло Д. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим. *Forbes Ukraine*. 15 листопада 2022. URL: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716> (дата звернення 10.03.2023 р.)
3. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2022 URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf) (дата звернення 10.03.2023 р.)
4. Кравченко В. Назад до витоків: Kernel йде з Варшавської біржі. Як на це реагувати акціонерам? *Mind.ua* 8 березня 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20254421-nazad-do-vitokiv-kernel-jde-z-varshavskoyi-birzhi-yak-na-ce-reaguvati-akcioneram> (дата звернення 9.03.2023 р.)

**Благодир Лілія Миколаївна** — канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, e-mail: [blagodyr@vntu.edu.ua](mailto:blagodyr@vntu.edu.ua)

**Почапська Юлія Михайлівна** — студентка гр. МЗД-21мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет

**Blagodyr Liliya M.** - Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics at Vinnytsia National Technical University, email: [blagodyr@vntu.edu.ua](mailto:blagodyr@vntu.edu.ua).

**Pochapska Yuliya M.**- a student of the Department of Management, Marketing and Economics at Vinnytsia National Technical University.