

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва
(повна назва факультету)

кафедра «Підприємництво та туризм»
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms для експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією»

Виконав здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Паскаренко Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник Щербина В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Іванов А.М.

(прізвище та ініціали)

**НАПРАВЛЕННЯ
НА РЕЦЕНЗІЮ**

Рецензенту

Іванову А. М.

(прізвище, ініціали)

Шановні

Андрію Михайловичу

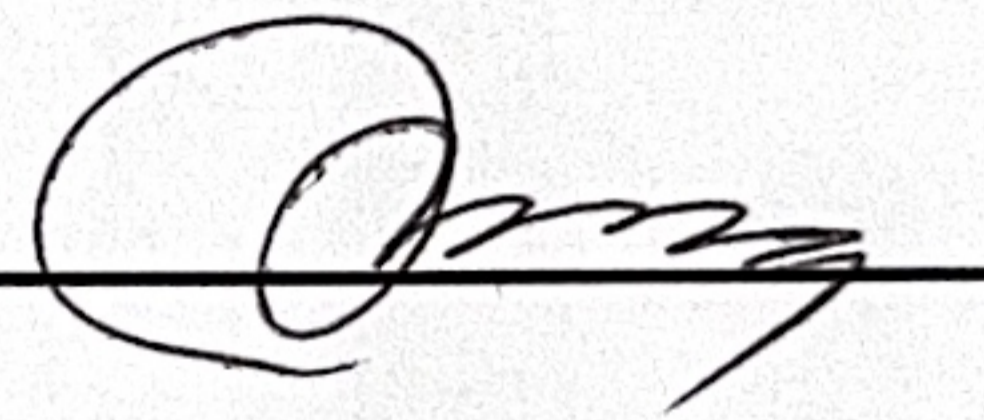
(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію кваліфікаційну роботу бакалавра здобувача вищої освіти 4 курсу НН Інституту інформаційних технологій та інноваційного підприємництва Паскаренка Даниїла
На тему: «Обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms для експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією»

Додаток: Розрахунково-пояснювальна записка на 99 арк.
Графічна частина на 22 слайдах.

“ 1 ” 06 2026 р.

Директор



РЕЦЕНЗІЯ

1.Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко в розробці аргументована актуальність)

Морська торгівля залишається ключовим каналом збуту сільськогосподарської продукції, що вимагає від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності мінімізації фінансових та операційних ризиків. У цьому контексті обґрунтування вибору конкретних умов Incoterms безпосередньо впливає на розподіл витрат, момент переходу ризиків та оптимізацію витрат на фрахт і страхування. Це і визначає актуальність кваліфікаційної роботи.

2.Відповідність проекту завданню за змістом та обсягом

Робота відповідає за змістом та обсягом обраній темі

3.Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (відображуються не менше 3 питань, а саме: новизна ідей, методів виконання, глибина проробки і використання ЕОМ, економічне обґрунтування та економічний ефект тощо)

Ретельно проведений аналіз виробничо-господарської діяльності агрохолдингу «Кернел».

Запропоновані в роботі напрями підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел».

4.Рівень використання літературних джерел (особливо зазначаються періодичні видання, інформаційні матеріали)

При виконанні роботи використана достатня кількість наукових праць

5. Повнота застосування чинних нормативно-технічних документів (які стандарти не використані, чи є посилання на старі стандарти, які саме, рівень використаних стандартів)

Робота відповідає чинній нормативно-технічній документації

6. Якість оформлення пояснювальної записки (грамотність, акуратність, якість брошурування тощо) та графічної частини

Пояснювальна записка та графічна частина виконані грамотно та акуратно

7. Недоліки та зауваження по розділах та кресленнях проекту (вказати не менше трьох недоліків та зауважень суттєвого змісту)

Доцільно було б розширити аналіз умов СІФ в частині обов'язків експортера щодо страхування воєнних ризиків.

Необхідно було б глибше дослідити вплив коливань ставок морського фрахту на ефективність вибору умов групи С.

В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної наукової і практичної роботи

Здобувач вищої освіти Паскаренко Д. готовий до самостійної роботи

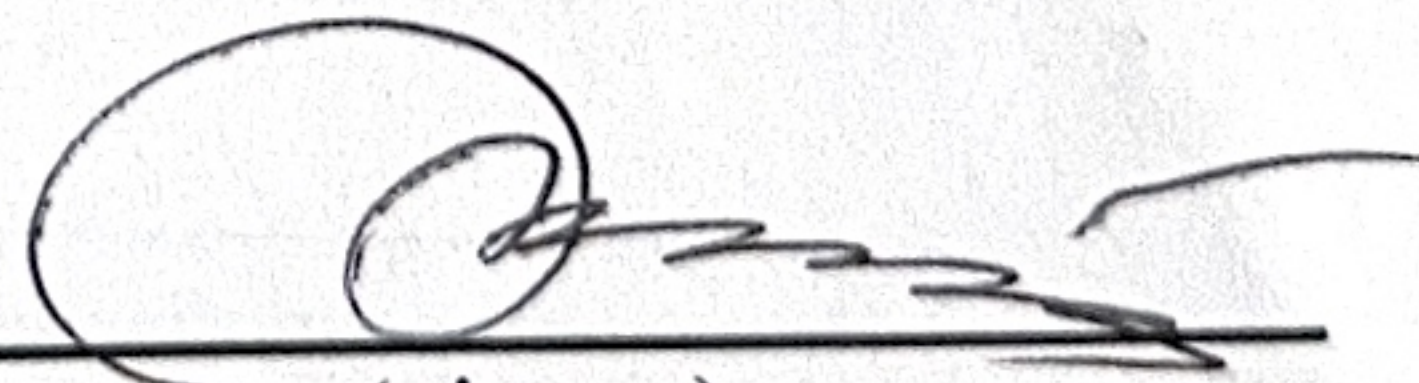
Оцінка проекту

відмінно

(відмінно, добре, задовільно, незадовільно)

РЕЦЕНЗЕНТ

К. С. Н., доцент Іванов А. М.
(інженерна кваліфікація, учений ступінь, звання)


(підпис)

“ 3 ” червня 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних
технологій та інноваційного підприємництва

Кафедра «Підприємництво та туризм»

Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри доц. Наврозова Ю.О.

25 лютого 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВИТИ

Паскаренко Даниїлу

1. Тема проекту (роботи): «Обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms для експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією»
керівник проекту (роботи): доц. Щербина В.В.
затверджені наказом закладу вищої освіти від « » травня 2026 року № вк/дфн.
2. Строк подання студентом проекту (роботи): 29 травня 2026 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи): Інформаційно-аналітична та довідкова інформація, пов'язана з діяльністю агрохолдингу «Кернел», статистичні дані.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні основи використання правил Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією; аналіз діяльності агрохолдингу «Кернел»; обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms в експортних операціях агрохолдингу «Кернел».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): класифікація умов Incoterms-2020; характеристика умов Incoterms-2020; розподіл витрат та ризиків за умовами Incoterms-2020; порівняльна характеристика базисів поставки у морському експорті агропродукції; бізнес-модель «Кернел»; активи агрохолдингу Кернел; основні показники консолідованого звіту про прибутки агрохолдингу «Кернел», млн. дол. США.

6. Консультанти розділів проекту

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 25.02.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	24.02.2026-25.02.2026	ВИКОНАНО
2	Видача завдання	25.02.2026	ВИКОНАНО
3	Науково-дослідна практика, залік	27.04.2026-10.05.2026	ВИКОНАНО
4	Коригування завдання за результатами практики	11.05.2026	ВИКОНАНО
5	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	01.06.2026	ВИКОНАНО
6	Попередній захист на кафедрі	15.06.2026	ВИКОНАНО
7	Рецензування	03.06.2026	ВИКОНАНО
8	Захист на засіданні ЕК	23.06.2026	ВИКОНАНО

Здобувач вищої освіти



Паскаренко Д.

Керівник роботи



Щербина В.В.



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms для експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією.docx

Автор

Паскаренко Д.

Науковий керівник / Експерт

**професор Юлія Олександрівна
Наврозова**

ІД документу

334239396

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Підприємництво та туризм

ЗВІТ

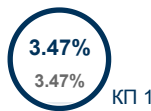
Дата звіту

6/8/2026

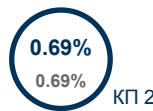
Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

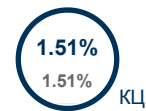
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**21421**

Кількість слів

**171209**

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		28

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	--

1	http://www.naukovipraci.nuoua.od.ua/tom-xvii	31 (0.14 %)
2	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dis_cherniavskiy.pdf	31 (0.14 %)
3	https://uk.import40.ru/otpravka-zaprosa/oformlenie-razreshitelnyh-dokumentov.html	30 (0.14 %)
4	https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf	28 (0.13 %)
5	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dis_cherniavskiy.pdf	28 (0.13 %)
6	Удосконалення методів контролю за визначенням митної вартості 5/8/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	24 (0.11 %)
7	Методичні основи оцінки ефективності холодних ланцюгів постачань у контексті сталого розвитку 12/1/2025 Odessa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	24 (0.11 %)
8	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dis_cherniavskiy.pdf	21 (0.1 %)
9	Душинський ВС_Караваєв ТА_на антиплагіат 12/7/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра товарознавства та митної справи)	21 (0.1 %)
10	2020_629200_Derniakova_Karyna_Oleksandrivna_83901 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	17 (0.08 %)

Домашня база даних (0.19 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Методичні основи оцінки ефективності холодних ланцюгів постачань у контексті сталого розвитку 12/1/2025 Odessa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	40 (3) (0.19 %)

Програма обміну базами даних (1.06 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	Удосконалення методів контролю за визначенням митної вартості 5/8/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	44 (4) (0.21 %)
3	Корицький_диплом 6/1/2024 Taras Shevchenko National University of Kyiv (Навчально-науковий інститут міжнародних відносин)	31 (3) (0.14 %)
4	Рунчук_magistr_2018.docx 12/5/2018 National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Faculty_justice)	23 (3) (0.11 %)
5	Душинський ВС_Караваєв ТА_на антиплагіат 12/7/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра товарознавства та митної справи)	21 (1) (0.1 %)
6	ЕКП_2022-2023_2_Вячало_ЕкпМ-21С (нове).docx	20 (2) (0.09 %)

12/22/2022
The Ivan Franko National University (Економічний факультет)

7	2020_629200_Derniakova_Karyna_Oleksandrivna_83901 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	17 (1) (0.08 %)
8	Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції 3/15/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	15 (1) (0.07 %)
9	ЕКП_2022-2023_4_Вячало_ЕкпМ-21С (нове).docx 12/27/2022 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	14 (1) (0.07 %)
10	2023Sheremeta.pdf 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	13 (1) (0.06 %)
11	Вазерцева 5/16/2026 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра міжнародного бізнесу та логістики)	11 (1) (0.05 %)
12	Manzul.pdf 5/13/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	10 (2) (0.05 %)
13	Ващенко_Михайлова_плагіат 12/11/2024 State University of Trade and Economics (Кафедра товарознавства та митної справи)	9 (1) (0.04 %)

Інтернет (2.22 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
14	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dis_cherniavskiyi.pdf	94 (5) (0.44 %)
15	https://uk.import40.ru/otpravka-zaprosa/oformlenie-razreshitelnyh-dokumentov.html	45 (2) (0.21 %)
16	http://www.naukovipraci.nuoua.od.ua/tom-xvii	38 (2) (0.18 %)
17	https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf	33 (2) (0.15 %)
18	http://ujae.tneu.edu.ua/index.php/ujae/issue/download/24/14	29 (4) (0.14 %)
19	http://jnas.nbuuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_5_51.pdf	29 (2) (0.14 %)
20	http://elibrary.kubg.edu.ua/7820/1/I.Zelisko_M_2014_IS.pdf	28 (3) (0.13 %)
21	https://er.nau.edu.ua/bitstreams/944cd2f2-b8e1-4b9e-a0eb-10b9883ecf7e/download	26 (2) (0.12 %)
22	https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/2bdaec72-4c19-4218-8043-417c83bc7696/download	18 (2) (0.08 %)
23	<a href="https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-
FUB/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%
%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%
82%D0%B0_%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B
D%D0%B8%D1%85_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87
%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%
D0%BD/nayka/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%
96%D1%97_%D0%BA%D0%B0%D1%84%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B8_2019-
2020_%D0%BD.%D1%80_.pdf">https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F- FUB/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0% %B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1% 82%D0%B0_%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B D%D0%B8%D1%85_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87 %D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8% D0%BD/nayka/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1% 96%D1%97_%D0%BA%D0%B0%D1%84%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B8_2019- 2020_%D0%BD.%D1%80_.pdf	16 (2) (0.07 %)
24	https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/158/Навчальний	15 (1) (0.07 %)

[посібник_Наврозова_OEMT.pdf?sequence=1](#)

25	http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/6564?show=full	14 (1) (0.07 %)
26	https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/12.25._topic_Yana-R.-Korniiko-Sergii-V.-Panchenko-307-318.pdf	13 (1) (0.06 %)
27	https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/16d04f28-6027-43d2-bf4f-ab99490e15bf/download	13 (1) (0.06 %)
28	https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/696/1/%D0%92%D0%B0%D1%85%D1%80%D1%83%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A2.%20%D0%92.%20%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf	11 (1) (0.05 %)
29	https://www.slideshare.net/slideshow/incoterms-2010-69414655/69414655	10 (1) (0.05 %)
30	https://www.savicon.com.ua/inkoterms-2010-2/	10 (1) (0.05 %)
31	https://repository.knuba.edu.ua/bitstreams/6f239371-ef11-4c02-a226-28e19a816d60/download	10 (1) (0.05 %)
32	https://antibotan.com/file.html?work_id=100883	9 (1) (0.04 %)
33	https://www.cargohub.com.ua/uk/%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%B5/%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8-%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%81-2010/	8 (1) (0.04 %)
34	http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019.pdf	6 (1) (0.03 %)



Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРАВИЛ INCOTERMS У МОРСЬКІЙ ТОРГІВЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ПРОДУКЦІЄЮ.....	9
1.1. Економічна сутність та еволюція правил Incoterms у системі міжнародної логістики.....	9
1.2. Загальна характеристика Інкотермс-2020.....	15
1.3. Особливості застосування базисів постачання Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ».....	33
2.1. Характеристика діяльності агрохолдингу «Кернел»	33
2.2. Аналіз експортної діяльності агрохолдингу «Кернел».....	41
2.3. Оцінка фінансових показників агрохолдингу «Кернел».....	54
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИБОРУ УМОВ INCOTERMS В ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЯХ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ».....	65
3.1. Аналіз ефективності використання базисів постачання Incoterms в експортній діяльності агрохолдингу «Кернел».....	65
3.2. Обґрунтування вибору оптимальних умов Incoterms для експорту сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану.....	71
3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел» на основі оптимізації базисів Incoterms.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ.....	96

ВСТУП

Ефективність морського експорту агропродукції в сучасних умовах визначається не лише обсягами врожаю, а передусім здатністю трейдера вигідно делегувати ризики та витрати у ланцюгу постачань. Базиси постачань Incoterms визначають розподіл витрат, ризиків і відповідальності між продавцем і покупцем, впливають на структуру собівартості продукції, рівень прибутковості операцій та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Неправильний вибір умов постачання може призвести до зростання логістичних витрат, втрати контролю над транспортуванням, зниження рентабельності або виникнення додаткових фінансових і комерційних ризиків.

Актуальність вибору оптимальних умов Incoterms сьогодні виходить далеко за межі суто логістики, перетворюючись на питання виживання експортного потенціалу в умовах повномасштабної агресії та системної дестабілізації світової геополітики. Військові дії в Україні кардинально змінили морську торгівлю в Чорноморському басейні, перетворивши традиційні логістичні маршрути на зони підвищеного ризику. У ситуації, коли порти перебувають під постійною загрозою обстрілів, а судноплавство обмежене рамками тимчасових коридорів, класичні стратегії експорту на умовах FOB стають вкрай вразливими. Висока концентрація геополітичної напруги призвела до того, що світові страхові гіганти та судновласники закладають у вартість своїх послуг колосальні «військові премії», що робить критично важливим для українського трейдера точне розмежування моменту переходу ризиків. Дослідження доцільності застосування різних базисів поставки дозволяє компанії адаптуватися до умов, де фізична наявність товару в порту ще не гарантує його успішного відвантаження через мінну небезпеку або раптове блокування акваторії.

Сучасна нестабільність світового порядку та формування нових геополітичних блоків вимагають відмови від шаблонних рішень на користь гнучких комбінацій Incoterms, які виходять за межі суто морських термінів CIF

чи FOB. В умовах обмеженої пропускної здатності глибоководних портів особливої актуальності набувають умови групи F та D, що дозволяють переносити пункти передачі товару на термінали Дунайського кластеру або сухопутні кордони з ЄС. Це дає змогу диверсифікувати логістику та знизити залежність від морських перевезень. Більше того, у морській торгівлі зерном вибір умов CFR чи CPT сьогодні часто диктується необхідністю самостійного контролю над фрахтуванням тоннажу, оскільки іноземні покупці дедалі частіше відмовляються направляти свої судна до українських берегів, перекладаючи транспортні ризики на продавця. Таким чином, здатність трейдера професійно оперувати різними інструментами Incoterms стає вирішальною перевагою в боротьбі за ліквідність та виконання міжнародних контрактів.

Важливим аспектом є також те, що сучасні аграрні компанії дедалі частіше інтегрують логістичні функції у власну діяльність, розвиваючи портову інфраструктуру, елеваторні потужності та навіть власний або залучений флот. Це створює додаткові можливості для застосування умов поставки, що передбачають більший контроль над транспортуванням (зокрема CIF або CFR), але водночас підвищує відповідальність підприємства за організацію доставки та пов'язані з цим ризики. Таким чином, виникає необхідність економічного обґрунтування доцільності використання тих чи інших базисів поставки з урахуванням конкретних умов діяльності підприємства.

Цифровізація міжнародної торгівлі та перехід до використання електронних коносаментів змінює швидкість обігу документів за контрактами. Умови поставки групи C надають експортеру перевагу в управлінні документарним циклом для забезпечення вчасної оплати через документарні акредитиви. Дослідження ефективності вибору умов Incoterms дозволяє не лише знизити логістичні витрати, а й підвищити загальну конкурентоспроможність української агропродукції на ринках Південно-Східної Азії та Африки, де покупець все частіше вимагає поставки безпосередньо в порт призначення.

Дослідження даного питання має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки дозволяє сформулювати рекомендації щодо оптимізації

зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах сучасних викликів і нестабільності світового ринку.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms для експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність та роль умов Incoterms у міжнародній торгівлі;
- дослідити особливості застосування умов Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією;
- проаналізувати діяльність агрохолдингу «Кернел»;
- здійснити порівняльний розрахунок рентабельності експортних операцій за різними умовами Incoterms;
- оцінити вплив воєнних ризиків вибір базисів постачання агрохолдингу «Кернел»;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності експортних операцій підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади щодо обґрунтування ефективності вибору умов Incoterms для експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією агрохолдингу «Кернел» в умовах воєнних ризиків та нестабільності морської логістики. Об'єктом дослідження є процес здійснення експортних операцій у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією із застосуванням міжнародних правил Incoterms.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРАВИЛ INCOTERMS У МОРСЬКІЙ ТОРГІВЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ПРОДУКЦІЄЮ

1.1. Економічна сутність та еволюція правил Incoterms у системі міжнародної логістики

Міжнародна торгівля історично формувалася як складна система взаємодії продавців і покупців, де ключове значення має чітке визначення прав та обов'язків сторін. Умови поставки товарів завжди були предметом особливих домовленостей, адже саме вони визначають момент переходу ризиків, відповідальність за транспортування, страхування та митне оформлення. У цьому контексті правила Incoterms (International Commercial Terms), розроблені Міжнародною торговою палатою (International Chamber of Commerce), стали універсальним інструментом гармонізації контрактних відносин у світовій логістиці. Вони виступають універсальним механізмом регулювання відносин між продавцем і покупцем у міжнародній торгівлі, забезпечуючи чітке визначення обов'язків сторін щодо доставки товару, розподілу витрат і ризиків. Економічна сутність Incoterms полягає у формалізації умов постачання товарів, що дозволяє знизити невизначеність, мінімізувати конфлікти між контрагентами та оптимізувати логістичні процеси.

Історія формування правил Incoterms безпосередньо пов'язана зі створенням у 1919 році International Chamber of Commerce (Міжнародної торгової палати, ICC), яка сьогодні є впливовою глобальною бізнес-організацією зі штаб-квартирою в Парижі. Вона користується значним авторитетом у розробці міжнародних стандартів і правил, що визначають практику ведення зовнішньоекономічної діяльності. Одним із ключових напрямів діяльності ICC з перших років її існування було сприяння розвитку міжнародної торгівлі шляхом уніфікації торговельних практик та усунення бар'єрів, пов'язаних із різним трактуванням комерційних умов у різних країнах [8].

Уже на початку 1920-х років ІСС поставила перед собою завдання розробки стандартних торговельних умов, які могли б бути універсально застосовані суб'єктами міжнародної торгівлі. Для цього було проведено спеціальне дослідження, що охоплювало аналіз шести найбільш поширених торговельних термінів, які використовувалися у 13 країнах світу. Результати цього дослідження були оприлюднені у 1923 році та засвідчили наявність суттєвих відмінностей у тлумаченні одних і тих самих умов постачання. В умовах, коли виробництво і торгівля регулювалися переважно національними правовими системами, ІСС ініціювала створення уніфікованих правил, що отримали назву Incoterms, які стали важливим кроком на шляху до стандартизації міжнародних торговельних відносин [9].

Окремі умови сучасних правил Incoterms мають більш раннє походження. Зокрема, такі базисні умови, як Free on Board (FOB) та Cost, Insurance and Freight (CIF), використовувалися у британській торговельній практиці ще з XIX століття – відповідно з 1812 та 1895 років. Однак на початкових етапах розвитку міжнародної торгівлі ці терміни не мали єдиного трактування, що призводило до неоднозначностей і комерційних суперечок. З метою поглибленого вивчення існуючих розбіжностей у тлумаченні торговельних термінів у 1928 році було проведено друге масштабне дослідження, яке вже охоплювало понад 30 країн. За результатами цього дослідження було закладено основу для формування першої офіційної редакції правил Incoterms, яка була опублікована у 1936 році. Дане видання включало 11 торговельних термінів, значна частина яких була орієнтована на морські перевезення, що на той час домінували у міжнародній торгівлі [20].

До числа основних термінів першої редакції належали: FAS (Free Alongside Ship «вільно вздовж борту судна»), FOB (Free on Board «вільно на борту»), C&F (Cost and Freight «вартість і фрахт»), CIF (Cost, Insurance and Freight «вартість, страхування і фрахт»), EXS (Ex Ship «франко судно») та EXQ (Ex Quay «франко пристань»). Крім того, до переліку входили терміни, які могли застосовуватися і для інших видів транспорту, зокрема Ex Works («франко завод»), Free Delivered

(«вільно доставлено») та інші. Особливої уваги заслуговує термін EXW, який був включений до першого видання Incoterms і зберіг свою актуальність до сьогодні [21].

Перша редакція Incoterms була чітко орієнтована на торгівлю товарами та специфіку морських перевезень. Важливим елементом було визначення моменту переходу ризиків від продавця до покупця. Для таких термінів, як FOB, CFR і CIF, критичною точкою вважався момент перетину товаром поручнів судна, тобто фактичне завантаження на борт. У випадках, коли передбачалася доставка товару безпосередньо до судна, але без його завантаження, застосовувався термін FAS, який передбачав передачу товару вздовж борту судна.

Подальший розвиток правил Incoterms був тимчасово призупинений через початок Другої світової війни. Лише у 1953 році ICC опублікувала другу редакцію правил, яка враховувала необхідність адаптації до англійської та американської судової практики, а також зростання ролі залізничних перевезень. У цій редакції було введено три нові терміни: FOT (Free on Truck «вільно на вантажівці»), FOR (Free on Rail «вільно на залізниці») та DCP (Delivered Costs Paid «доставка оплачена»), який у подальшому трансформувався у відомий сьогодні термін CPT (Carriage Paid To «перевезення сплачено до») [9].

У 1967 році було здійснено черговий перегляд правил Incoterms, обумовлений необхідністю врегулювання ситуацій, коли продавець зобов'язується доставити товар безпосередньо до місця призначення. У рамках цієї редакції було введено нові терміни DAF (Delivered at Frontier «поставка на кордоні») та DDP (Delivered Duty Paid «поставка з оплатою мита»). Відповідно до цих умов продавець брав на себе обов'язок укласти договір перевезення та забезпечити доставку товару до визначеного пункту призначення, хоча ризики втрати чи пошкодження товару після відвантаження залишалися обмеженими [20].

Розвиток повітряних перевезень спричинив необхідність адаптації правил Incoterms до нових умов транспортування. У 1974 році було введено термін FOB Airport (Free on Board Airport), який дозволяв більш чітко визначити місце

передачі товару при використанні авіаційного транспорту та уникнути неоднозначностей, пов'язаних із класичним трактуванням терміну FOB. Значний вплив на подальшу еволюцію Incoterms справило впровадження контейнерних перевезень і розвиток мультимодальної логістики. У зв'язку з цим у редакції 1980 року було запроваджено термін FRC (Free Carrier «франко перевізник»), який передбачав передачу товару перевізнику у визначеному місці. У подальшому цей термін був перейменований на FCA (Free Carrier) і став одним із ключових універсальних базисів поставки [8].

Редакція Incoterms 1990 року відобразила подальший розвиток транспортних технологій та інформаційних систем. Зокрема, було остаточно закріплено використання терміну FCA для всіх видів транспорту, у зв'язку з чим застарілі терміни FOR, FOT та FOB Airport були виключені. Крім того, важливим нововведенням стало визнання можливості використання електронного документообігу, що відповідало переходу від паперових документів до електронних форм комунікації між сторонами контракту.

У редакції Incoterms 2000 було уточнено розподіл обов'язків між сторонами за окремими умовами поставки. Зокрема, за умовами FAS обов'язок експортного митного оформлення було покладено на продавця, тоді як раніше він належав покупцю. Також було конкретизовано обов'язки сторін за умовами FCA щодо навантаження та приймання товару. Водночас практика показала, що основною проблемою цієї редакції була не стільки її змістовна частина, скільки недостатня чіткість у практичному застосуванні окремих положень [21].

Подальший розвиток правил Incoterms знайшов відображення у редакції 2010 року, де було здійснено суттєву реструктуризацію системи термінів. Зокрема, було скасовано такі умови, як DAF, DES, DEQ та DDU, натомість введено нові терміни DAP (Delivered at Place «поставка в місці призначення») та DAT (Delivered at Terminal «поставка на терміналі»). Це дозволило більш чітко відобразити сучасні логістичні реалії та спростити застосування правил у різних видах транспорту [8, 9].

Остання на сьогодні редакція Incoterms 2020 була опублікована 10 вересня 2019 року і набула чинності з 1 січня 2020 року. Вона враховує сучасні вимоги до безпеки перевезень, розвиток цифрових технологій та потребу у підвищенні прозорості торговельних операцій. Зокрема, було замінено термін DAT на DPU (Delivered at Place Unloaded), уточнено вимоги до страхування за умовами CIF та CIP, а також деталізовано обов'язки сторін щодо організації транспортування [9].

Сучасні технології, насамперед цифрові, настільки стрімко розвиваються та трансформують бізнес-середовище, що їх необхідно враховувати навіть у застосуванні базових правил Інкотермс. Міжнародна торговельна палата змушена постійно оновлювати редакції Інкотермс, аби вони відповідали технічним і економічним реаліям та задовольняли потреби учасників світової торгівлі. Поява редакції Інкотермс 2020 була зумовлена процесами цифровізації, які охоплюють транспортну кібербезпеку, глобальну комп'ютеризацію та перехід до електронної комерції. Нові положення мають врахувати зміни у міжнародному торговельному обороті, що очікуються протягом наступного десятиліття, пов'язані зі створенням інноваційних технологій і нових логістичних рішень.

Еволюція правил Incoterms відображає трансформації у сфері міжнародної торгівлі та логістики. Від перших спроб уніфікації торговельних термінів до сучасної комплексної системи стандартів, Incoterms стали невід'ємним інструментом забезпечення ефективності та передбачуваності міжнародних торговельних операцій. Їх розвиток свідчить про постійну адаптацію до змін у технологіях перевезень, організації логістичних процесів та вимогах глобального ринку.

Використання Incoterms сприяє гармонізації торговельних відносин між суб'єктами різних країн, які функціонують у різних правових системах. Правила Incoterms виконують важливу економічну функцію – зменшення трансакційних витрат, пов'язаних із погодженням умов постачання, страхуванням ризиків та організацією транспортування.

З точки зору економічного змісту, Incoterms визначають три ключові аспекти: розподіл витрат, розподіл ризиків та розподіл обов'язків між сторонами контракту. Розподіл витрат охоплює витрати на транспортування, навантаження, розвантаження, митне оформлення, страхування та інші логістичні операції. Розподіл ризиків визначає момент переходу відповідальності за товар від продавця до покупця, що має критичне значення для управління ризиками у міжнародній торгівлі. Розподіл обов'язків регламентує, яка сторона організовує перевезення, оформлює документи, укладає договори страхування тощо. Саме через ці три складові Incoterms безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємств і ефективність їх логістичних рішень [20].

У системі міжнародної логістики правила Incoterms виконують інтеграційну функцію, поєднуючи торговельні та транспортні аспекти діяльності підприємств. Вони є своєрідним «містком» між комерційною частиною контракту та фізичним переміщенням товару, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників логістичного ланцюга. Вибір конкретного базису поставки визначає структуру логістичного ланцюга, впливає на вибір виду транспорту, маршруту перевезення, складування, а також на взаємодію з логістичними посередниками.

У контексті міжнародної логістики важливим є те, що Incoterms не регулюють усі аспекти контракту, а лише визначають умови постачання. Вони не охоплюють питання переходу права власності, відповідальності за порушення контракту, умов оплати тощо. Проте їх значення для логістики є визначальним, оскільки саме вони задають рамки організації транспортування та розподілу логістичних функцій між сторонами.

Економічна роль Incoterms також проявляється у можливості оптимізації витрат підприємства. Вибір відповідного базису поставки дозволяє підприємству контролювати певні етапи логістичного ланцюга та впливати на їх вартість. Наприклад, використання умов CIF або CFR дає змогу продавцю організувати перевезення і потенційно отримувати додатковий дохід за рахунок оптимізації транспортних витрат. Натомість умови FOB дозволяють перекласти

відповідальність за транспортування на покупця, зменшуючи ризики та фінансове навантаження на продавця.

Правила Incoterms є важливим елементом системи міжнародної логістики, що забезпечує узгодженість дій учасників торговельного процесу, знижує рівень невизначеності та сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Їх еволюція відображає розвиток світової торгівлі та логістики, а економічна сутність полягає у забезпеченні оптимального розподілу витрат, ризиків і обов'язків між сторонами контракту. В умовах сучасних викликів та динамічних змін глобального середовища значення Incoterms лише зростає, що обумовлює необхідність їх глибокого дослідження та ефективного використання у практиці міжнародної торгівлі.

1.2. Загальна характеристика Інкотермс-2020

Правила Інкотермс – це правила перевезення, а також види домовленостей щодо відповідальності за митне оформлення товарів, сплату послуг доставлення та страхування ризиків. Інкотермс 2020 – це оновлені правила постачань у міжнародній торгівлі. Дана редакція є результатом адаптації попередніх версій до сучасних умов ведення міжнародного бізнесу, включаючи цифровізацію процесів, підвищені вимоги до безпеки перевезень та зростаючу складність логістичних операцій [28].

Incoterms-2020 являють собою систематизований набір міжнародно визнаних торговельних термінів, які визначають обов'язки сторін контракту купівлі-продажу щодо поставки товару. Основне призначення цих правил полягає у чіткому розмежуванні відповідальності між продавцем і покупцем у частині організації транспортування, розподілу витрат та моменту переходу ризиків. При цьому важливо підкреслити, що Incoterms-2020 не регулюють усі аспекти зовнішньоекономічного контракту, а застосовуються виключно до умов поставки товару, не зачіпаючи питання переходу права власності, умов оплати чи відповідальності за невиконання зобов'язань.

Структурно правила Incoterms-2020 включають 11 торговельних термінів, які поділяються на дві групи залежно від виду транспорту: універсальні (придатні для будь-якого виду транспорту або мультимодальних перевезень) та спеціалізовані (застосовуються виключно у морських і внутрішніх водних перевезеннях) (рис. 1.1).

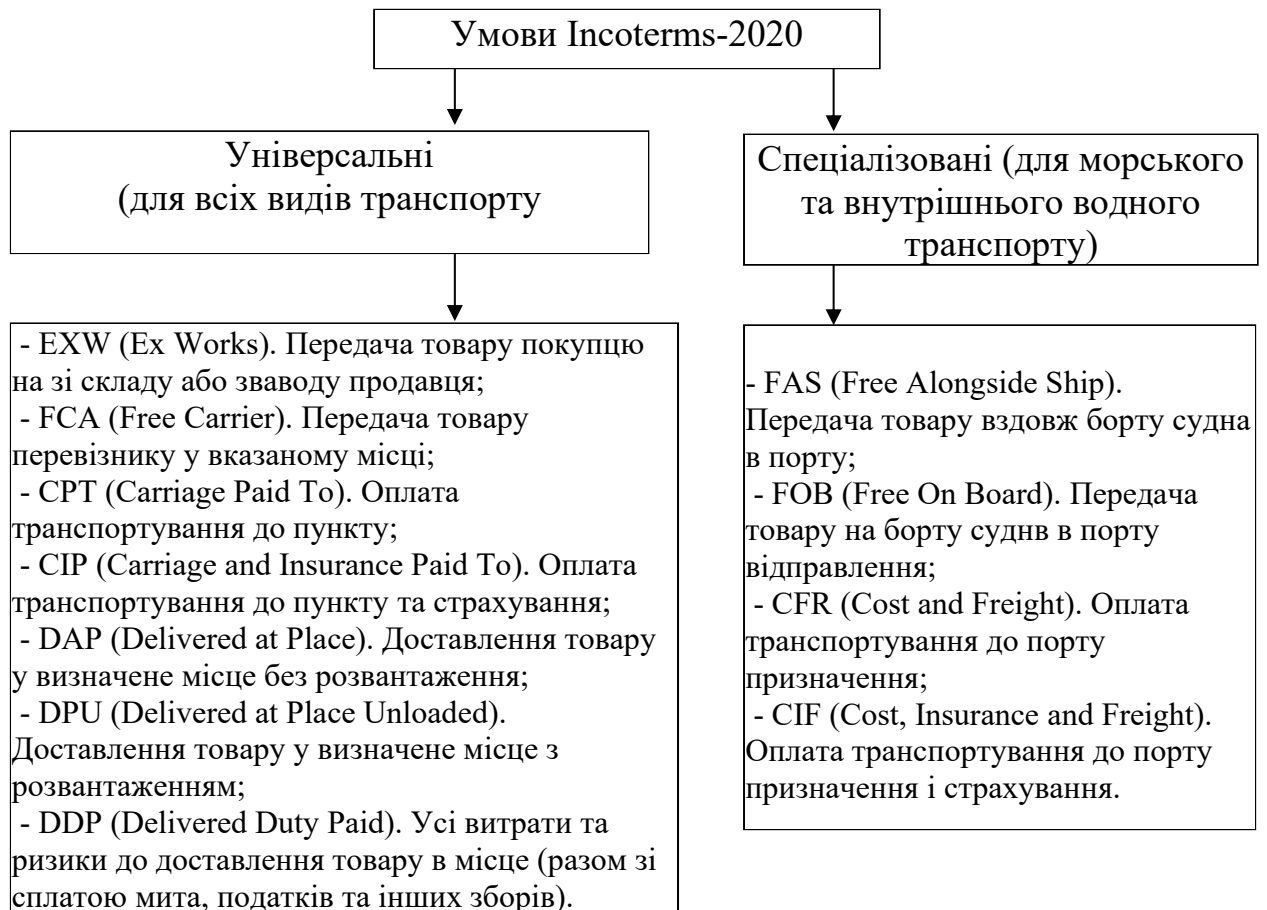


Рис. 1.1. Класифікація умов Incoterms-2020

Джерело: [8, 9, 20, 21]

До першої групи правил Incoterms-2020 належать базиси поставки, які можуть застосовуватися незалежно від виду транспорту, включаючи мультимодальні перевезення. Ці умови є універсальними та широко використовуються у міжнародній торгівлі, оскільки дозволяють гнучко організувати логістичні процеси [9, 20]:

- Ex Works (EXW, «Франко завод»)/Умови EXW передбачають, що продавець виконує свої зобов'язання щодо поставки товару в момент, коли він надає товар у розпорядження покупця на власних виробничих або складських потужностях, або в іншому заздалегідь погодженому місці. При цьому продавець не несе відповідальності за завантаження товару на транспортний засіб, а також не зобов'язаний здійснювати експортне митне оформлення. Усі витрати та ризики, пов'язані з транспортуванням товару, починаючи з моменту його надання, покладаються на покупця. З огляду на це, у практиці міжнародної торгівлі часто рекомендується використовувати альтернативний базис FCA, який забезпечує більш збалансований розподіл обов'язків між сторонами;

- Free Carrier (FCA, «Франко перевізник»). Згідно з умовами FCA, продавець виконує свої зобов'язання шляхом передачі товару перевізнику або іншій особі, визначеній покупцем, у погодженому місці. Таким місцем може бути як територія продавця, так і інша локація. У разі передачі товару на території продавця він відповідає за його завантаження на транспортний засіб. Якщо ж поставка здійснюється в іншому місці, продавець не несе обов'язку щодо розвантаження. Ризики переходять до покупця у момент передачі товару перевізнику, тому сторонам доцільно максимально точно визначати місце поставки у контракті;

- Carriage Paid To (CPT, «Перевезення оплачено до»). За умовами CPT продавець укладає договір перевезення та оплачує витрати на транспортування товару до визначеного пункту призначення. Водночас ризики втрати або пошкодження товару переходять до покупця вже в момент передачі товару першому перевізнику. Таким чином, продавець несе витрати на перевезення, але не відповідає за ризики під час транспортування після передачі товару;

- Carriage and Insurance Paid To (CIP, «Перевезення та страхування оплачені до»). Умови CIP є розширеним варіантом CPT і передбачають, що продавець, окрім організації та оплати перевезення, зобов'язаний забезпечити страхування вантажу. Важливою особливістю є те, що у редакції Incoterms-2020 для цього терміну передбачено підвищений рівень страхового покриття. Незважаючи на

це, ризики переходять до покупця у момент передачі товару перевізнику, аналогічно умовам СРТ;

- Delivered at Place (DAP, «Поставка в місці призначення»). Згідно з умовами DAP продавець несе відповідальність за доставку товару до визначеного місця призначення, яке узгоджується сторонами контракту. Ризики переходять до покупця в момент прибуття товару до цього місця, однак продавець не зобов'язаний здійснювати розвантаження. Таким чином, продавець несе витрати і ризики транспортування, але не відповідає за операції після доставки;

- Delivered at Place Unloaded (DPU, «Поставка в місці з розвантаженням»). Особливістю умов DPU є те, що продавець не лише забезпечує доставку товару до визначеного місця призначення, але й здійснює його розвантаження. Саме після завершення розвантаження ризики переходять до покупця. Це єдиний термін у системі Incoterms-2020, який прямо покладає обов'язок розвантаження на продавця, що значно підвищує рівень його відповідальності;

- Delivered Duty Paid (DDP, «Поставка з оплатою мита») Умови DDP передбачають максимальний обсяг зобов'язань продавця. Він відповідає за доставку товару до визначеного місця в країні покупця, несе всі витрати, включаючи транспортні витрати, митні платежі, податки та інші збори, пов'язані з імпортом. Ризики переходять до покупця лише після доставки товару в пункт призначення. Таким чином, покупець отримує товар із мінімальними зобов'язаннями, тоді як продавець несе повну відповідальність за організацію логістичного процесу.

До другої групи правил Incoterms-2020 належать базиси поставки, які застосовуються виключно у разі використання морського або внутрішнього водного транспорту. Ці умови традиційно використовуються у торгівлі масовими вантажами, зокрема зерновою продукцією, де поставка здійснюється через порти та передбачає фізичну передачу товару у безпосередньому зв'язку із судном. До цієї групи належать такі терміни [14]:

- Free Alongside Ship (FAS, «Франко вздовж борту судна»). Згідно з умовами FAS продавець виконує свої зобов'язання в момент, коли товар розміщується вздовж борту судна у визначеному порту відвантаження. Це може бути причал або інше місце, безпосередньо пов'язане з навантаженням на судно. З цього моменту всі витрати та ризики переходять до покупця, який організовує подальше завантаження товару на судно, фрахтування та транспортування. Продавець також здійснює експортне митне оформлення товару. Такий базис поставки використовується переважно у випадках, коли покупець має значний досвід у морській логістиці або контролює перевезення;

- Free on Board (FOB, «Франко борт судна»). Умови FOB передбачають, що продавець несе відповідальність за поставку товару до моменту його фактичного завантаження на борт судна у погодженому порту відвантаження. Після того, як товар розміщено на судні, ризики його втрати або пошкодження переходять до покупця. Продавець також зобов'язаний здійснити експортне митне оформлення та забезпечити завантаження. Покупець, у свою чергу, організовує морське перевезення та несе всі подальші витрати. FOB є одним із найбільш поширених базисів у міжнародній торгівлі зерном, оскільки забезпечує відносно збалансований розподіл обов'язків між сторонами;

- Cost and Freight (CFR, «Вартість і фрахт»). За умовами CFR продавець зобов'язується укласти договір морського перевезення та оплатити фрахт до визначеного порту призначення. Проте ризики втрати або пошкодження товару переходять до покупця ще на етапі завантаження товару на борт судна в порту відвантаження. Таким чином, продавець несе витрати на транспортування, але не відповідає за ризики під час морського перевезення. Даний базис часто використовується у випадках, коли продавець має вигідні умови фрахтування, але не бажає нести додаткові ризики;

- Cost, Insurance and Freight (CIF, «Вартість, страхування і фрахт»). Умови CIF є розширеним варіантом CFR і передбачають, що продавець не лише оплачує перевезення товару до порту призначення, але й забезпечує його страхування. При цьому, як і у випадку з CFR, ризики переходять до покупця в момент

завантаження товару на судно в порту відвантаження. Страхування покриває ризики транспортування, однак його мінімальний рівень визначений правилами і може бути недостатнім для повного захисту інтересів покупця. CIF широко використовується у міжнародній торгівлі масовими вантажами, оскільки дозволяє продавцю контролювати логістику і водночас забезпечує певний рівень захисту покупця.

Кожен із зазначених термінів визначає чіткий момент переходу ризиків від продавця до покупця, що має ключове значення для організації логістичного процесу. Наприклад, за умовами EXW продавець виконує свої зобов'язання шляхом надання товару у своєму приміщенні, тоді як усі подальші витрати і ризики несе покупець. Натомість за умовами DDP продавець бере на себе максимальні зобов'язання, включаючи доставку товару до визначеного місця в країні імпортера та сплату всіх митних платежів. Таким чином, терміни Incoterms-2020 формують своєрідну шкалу розподілу відповідальності між сторонами – від мінімальної участі продавця до повної відповідальності за доставку (табл. 1.1).

Важливою особливістю Incoterms-2020 є їх орієнтація на практичні потреби бізнесу. У новій редакції було приділено значну увагу підвищенню зрозумілості правил для користувачів, зокрема шляхом удосконалення структури викладу, використання пояснювальних приміток та деталізації обов'язків сторін. Це сприяє зменшенню ризику неправильного тлумачення термінів і підвищує ефективність їх застосування у договірній практиці.

Однією з ключових новацій Incoterms-2020 є заміна терміну DAT (Delivered at Terminal) на DPU (Delivered at Place Unloaded). Це нововведення відображає прагнення зробити правила більш гнучкими та універсальними, оскільки термін DPU дозволяє визначати будь-яке місце доставки, а не лише термінал. При цьому важливою відмінністю є те, що за умовами DPU продавець зобов'язаний не лише доставити товар, але й забезпечити його розвантаження, що підвищує рівень відповідальності продавця у логістичному процесі.

Таблиця 1.1

Характеристика умов Incoterms-2020

Група	E	F	C	D
Сутність терміну	Відправлення (зобов'язання продавця мінімальні)	Основне перевезення не сплачено (зобов'язання продавця з доставлення товару для перевезення)	Основне перевезення сплачено (зобов'язання продавця щодо підписання договору перевезення за власний кошт)	Прибуття (продавець несе всі ризики та витрати з доставлення товару в узгоджене місце)
Торгові терміни	EXW – франко-завод. Постачання в момент передачі продавцем товару на своїй території або в іншому місці (на складі, заводі тощо).	FCA – франко-перевізник. Продавець доставляє замитнений товар на термінал.	CFR – вартість і фрахт. Продавець оплачує доставлення товару (фрахт) до порту призначення.	DAP – постачання в пункті. Постачання в момент надання товару покупцю, готовому до розвантаження в узгодженому місці.
		FAS – франко вздовж борту судна. Постачання товару вздовж борту судна у порту відвантаження.	CIF – вартість, страхування та фрахт. Продавець оплачує доставлення товару (фрахт) в порт призначення та страхує товар (мінімально).	DPU – постачання на місце вивантаження. Постачання в момент випуску товару в митному режимі експорту, розвантаження товару з ТЗ і надання його покупцю в місці призначення.
		FOB – франко-борт. Постачання в момент потрапляння товару на борт судна в порту відвантаження.	CPT – фрахт/перевезення оплачено до. Продавець оплачує доставлення товару до пункту призначення. Продавець повідомляє покупця про термін доставлення товару.	DDP – постачання з оплатою мита. Постачання в момент надання покупцеві товару в місці призначення після проходження митного очищення для імпорту та повної готовності до розвантаження. Продавець повідомляє покупця про термін прибуття товару та подає документи для його приймання покупцем.
			CIP – фрахт/перевезення та страхування оплачені до. Продавець оплачує доставлення товару до пункту призначення та страхує його від усіх ризиків.	

Джерело: [20]

Ще однією суттєвою зміною стало уточнення вимог до страхування за умовами СІР та СІF. У редакції Incoterms-2020 встановлено різні рівні страхового покриття для цих термінів. Зокрема, для СІР передбачено більш широкий обсяг страхування відповідно до умов Institute Cargo Clauses (A), тоді як для СІF зберігається мінімальний рівень покриття (Clauses C). Це обумовлено тим, що СІР частіше використовується для перевезення товарів з високою доданою вартістю, тоді як СІF традиційно застосовується у торгівлі масовими вантажами [30].

Суттєвою особливістю Incoterms-2020 є також врахування сучасних вимог до безпеки перевезень. У новій редакції більш чітко визначено обов'язки сторін щодо забезпечення безпеки вантажу, включаючи витрати, пов'язані з виконанням вимог безпеки при транспортуванні. Це є важливим аспектом у контексті зростання глобальних ризиків та посилення контролю за міжнародними перевезеннями.

Крім того, Incoterms-2020 передбачають можливість використання власного транспорту продавця або покупця у певних умовах поставки (зокрема FCA, DAP, DPU, DDP), що відображає сучасну практику вертикальної інтеграції логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам більш гнучко організовувати транспортування та оптимізувати витрати, використовуючи власні логістичні ресурси [8].

Incoterms-2020 допускають використання електронних документів та електронного обміну інформацією між сторонами контракту за умови їх взаємної згоди. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку електронної комерції та цифрових логістичних платформ, які значно спрощують і прискорюють процеси укладання та виконання контрактів.

У системі міжнародної логістики Incoterms-2020 виконують функцію координації дій учасників логістичного ланцюга. Вибір конкретного базису поставки визначає не лише розподіл витрат і ризиків, але й структуру логістичного процесу, включаючи вибір виду транспорту, маршрутів перевезення, складування та взаємодію з посередниками (рис. 1.2).

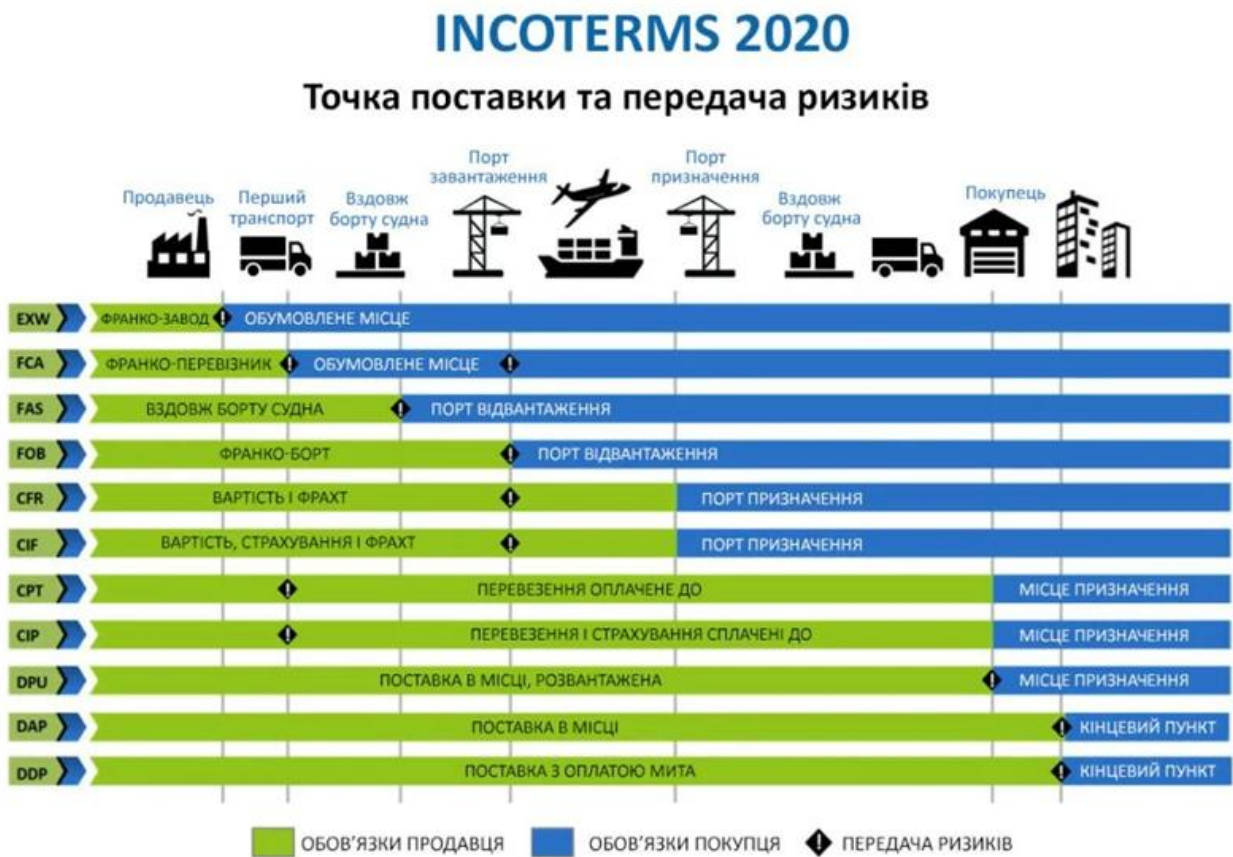


Рис. 1.2. Розподіл витрат та ризиків за умовами Incoterms-2020

Джерело: [9]

Таким чином, Incoterms-2020 є сучасною, гнучкою та ефективною системою міжнародних торговельних правил, яка відповідає вимогам глобалізованої економіки. Вони забезпечують прозорість і передбачуваність зовнішньоекономічних операцій, сприяють зниженню транзакційних витрат і підвищенню ефективності логістичних процесів. Їх використання є необхідною умовою успішної діяльності підприємств на міжнародних ринках, особливо в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

1.3. Особливості застосування базисів постачання Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією

Особливої актуальності питання вибору умов Incoterms набуває у сфері морської торгівлі сільськогосподарською продукцією, де логістичні витрати

становлять значну частку у структурі собівартості. У таких умовах навіть незначна зміна базису поставки може суттєво вплинути на кінцевий фінансовий результат операції. Крім того, нестабільність фрахтового ринку, зміни у вартості страхування та інші зовнішні фактори зумовлюють необхідність гнучкого підходу до вибору умов постачання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика базисів поставки
у морському експорті агропродукції

Базис поставки	Особливості для агросектору (зерно/олія)	Ризики, витрати або переваги
FOB (Free on Board)	Найпопулярніший термін. Вимагає уточнення умов Stowed (укладання) та Trimmed (розрівнювання).	Якщо судно покупця запізнилося, експортер платить за зберігання на елеваторі.
CFR (Cost and Freight)	Продавець сам обирає судно. Це зручно для контролю черги на терміналі та уникнення простоїв власних елеваторів.	Ризик якості, якщо зерно зіпсувалося в дорозі, збитки несе покупець, хоча фрахт платив продавець.
CIF (Cost, Insurance, Freight)	Обов'язкове страхування. Для зерна важливо обирати «Institute Cargo Clauses (A)» від усіх ризиків.	Документарний ризик, оплата часто йде через акредитив під «чистий» коносамент (Clean on board).
FCA (Free Carrier)	Стає актуальним під час війни, коли порти заблоковані. Дозволяє передати товар на залізничному або сухопутному терміналі.	Експортер швидше отримує валютну виручку, не чекаючи підходу судна в порт, що є перевагою.
CPT (Carriage Paid To)	Використовується для експорту нішевих культур (соя, горох) у морських контейнерах або біг-бегах.	Важливо чітко визначити місце передачі, щоб не платити за зайве зберігання в порту.
DAP (Delivered at Place)	Дозволяє експортеру контролювати весь логістичний ланцюг, включаючи морське перевезення та доставку до країни призначення.	Високі логістичні витрати для експортера, ризики затримок на кордоні.
DDP (Delivered Duty Paid)	Застосовується рідко в агросекторі через складність імпортерних процедур. Передбачає максимальну участь експортера, включаючи сплату мит та податків у країні покупця.	Найвищий рівень ризиків і витрат для продавця, необхідність знання митного законодавства іншої країни, валютні та податкові ризики.

Джерело: складено автором на основі [8, 9, 20, 21, 33]

У морській торгівлі сільськогосподарською продукцією частіше використовуються терміни FOB, CFR та CIF. Вибір між цими умовами дозволяє підприємствам гнучко управляти рівнем контролю над логістикою, витратами на

транспортування та ризиками, пов'язаними з доставкою товару. У цьому контексті Incoterms-2020 виступають не лише інструментом договірної регулювання, але й важливим елементом економічної стратегії підприємства.

Застосування правил Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією має ряд особливостей, зумовлених фізико-хімічними властивостями вантажу, масовістю перевезень та високою залежністю від фрахтового ринку. На відміну від торгівлі готовими товарами, експорт зернових, олійних та бобових культур характеризується роботою з великими партіями (bulk cargo), що вимагає використання спеціалізованого балкерного флоту. В економічному сенсі вибір базису поставки у цій галузі є не просто технічним рішенням щодо точки передачі товару, а стратегічним вибором між пасивним продажем сировини та активним управлінням логістичними ризиками. Специфіка аграрного сектору України демонструє, що найпоширенішим базисом залишається FOB (Free on Board). Проте саме у морській торгівлі зерном цей термін набуває додаткових нюансів, пов'язаних із термінальною обробкою. Продавець зобов'язаний не просто доставити товар до порту, а забезпечити його завантаження на борт судна, наданого покупцем. Критичним моментом тут є розподіл витрат на стелування (stowed) та штифку (trimmed) – розрівнювання насипного вантажу в трюмах для забезпечення стійкості судна. У практиці міжнародної торгівлі зерном часто використовуються модифікації «FOB stowed and trimmed», що вимагає від експортера покриття витрат на ці специфічні операції, які прямо впливають на безпеку мореплавства [8, 33].

Важливе місце у морській логістиці агропродукції посідають терміни групи C – CFR (Cost and Freight) та CIF (Cost, Insurance and Freight). Їхня особливість полягає у розщепленні моменту переходу ризиків та моменту переходу зобов'язань щодо оплати витрат. Хоча продавець оплачує фрахт до порту призначення, ризики випадкової загибелі або пошкодження зерна переходять до покупця в момент повного завантаження на борт у порту відправлення. Це створює специфічну правову колізію, характерну саме для морських перевезень. Якщо вантаж підмокне або перегріється під час тривалого

переходу через океан, відповідальність нестиме покупець, попри те, що перевізника обирає продавець. У торгівлі сільськогосподарською продукцією якісні показники (вологість, засміченість, вміст білка) можуть змінюватися в процесі транспортування. Тому при використанні термінів CIF/CFR у контрактах обов'язково прописується, на основі яких сертифікатів (порту навантаження чи порту розвантаження) проводиться остаточний розрахунок. Економічна перевага CIF для великих компаній полягає у можливості контролювати логістику, обирати надійні судна та отримувати додатковий дохід від різниці між ринковою ставкою фрахту та фактичними витратами на перевезення [20].

Військово-політична ситуація в Чорноморському регіоні внесла суттєві корективи у застосування морських базисів. Нестабільність «зернових коридорів» та постійна загроза блокування портів зробили умови FOB надзвичайно ризикованими для покупців, які часто не можуть гарантувати своєчасне прибуття судна під завантаження. Це призвело до актуалізації термінів групи F, але з акцентом на передачу товару на внутрішніх терміналах (FCA), або термінів групи D (наприклад, DAP), коли експортер бере на себе відповідальність за доставку вантажу до безпечного порту чи сухопутного кордону. Важливо розуміти, що в морській торгівлі зерном величезну роль відіграє фактор часу, а саме демередж (demurrage) та диспач (despatch). При використанні терміна FOB покупець відповідає за надання судна у визначений термін «лейкен» (laycan – вікно подачі судна). Якщо судно запізнюється, продавець несе витрати за зберігання зерна на елеваторі, а якщо судно прийшло, але продавець не встигає його завантажити через технічні причини, він зобов'язаний виплатити покупцеві демередж. У морській торгівлі ці суми можуть сягати 20–50 тисяч доларів за добу, що здатне повністю нівелювати прибуток від експортної операції [30, 35].

Ще однією особливістю є страхування, яке є обов'язковим елементом терміна CIF. У торгівлі агропродукцією стандартне покриття застереженнями «С» інституту лондонських страхових брокерів часто є недостатнім. Зерно є специфічним товаром, схильним до самозаймання або псування через біологічні

процеси. Тому професійні учасники ринку часто вимагають розширеного страхування (умови «А» від усіх ризиків), включаючи воєнні ризики та ризики страйків, що особливо актуально для українських портів. При використанні базисів CFR або FOB покупець сам вирішує питання страхування, але експортер повинен вчасно надати всі дані про відвантаження (shipping advice), щоб страховий поліс почав діяти. Затримка в наданні інформації на кілька годин може призвести до того, що вантаж вийде в море незастрахованим, що є грубим порушенням умов міжнародної торгівлі [31].

Документарний аспект у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією також нерозривно пов'язаний з обраним базисом Incoterms. Головним документом є морський коносамент (Bill of Lading), який виконує функцію розписки перевізника, договору перевезення та товаророзпорядчого документа. При умовах групи С саме експортер взаємодіє з судноплавною лінією та отримує чистий коносамент (Clean on Board), який є ключовою умовою для розкриття акредитива в банку. У торгівлі зерном часто використовуються «ордерні» коносаменти, що дозволяють перепродувати вантаж, поки він ще знаходиться в морі. Така гнучкість можлива лише за умови чіткого розуміння сторонами своїх обов'язків за Incoterms.

Таким чином, вибір базису поставки в морському експорті агропродукції – це балансування між бажанням контролювати фрахт і страхування (CIF/CFR) та прагненням перекласти транспортні ризики на покупця (FOB), що в умовах воєнного стану та глобальної продовольчої кризи потребує постійного перегляду стратегій управління поставками.

Економічна ефективність морського експорту зерна неможлива без врахування взаємодії правил Incoterms із прозорими стандартами міжнародних асоціацій, таких як GAFTA (The Grain and Feed Trade Association) та FOSFA (Federation of Oils, Seeds and Fats Associations).

GAFTA (The Grain and Feed Trade Association) є провідною міжнародною коаліцією, що об'єднує понад 1900 компаній у 100 країнах світу з метою стандартизації торгівлі зерновими культурами, кормами та іншою

агропродукцією. Її ключова роль полягає у розробці та підтримці понад 80 типових форм контрактів, які деталізують умови поставок, якісні параметри вантажу та процедури відбору проб, що в поєднанні з правилами Incoterms створює цілісну правову базу для морської торгівлі. Важливою функцією асоціації є забезпечення роботи власного арбітражного суду в Лондоні, рішення якого визнаються в усьому світі, а також сертифікація лабораторій і фумігаційних компаній, що гарантує експортерам, таким як ТОВ «Кернел-Трейд», прозорість та захищеність фінансових інтересів при виконанні складних міжнародних угод [32].

FOSFA (Federation of Oils, Seeds and Fats Associations) виступає спеціалізованою міжнародною організацією, що фокусується виключно на регулюванні світового ринку олійних культур, насіння та жирів. Вона забезпечує критично важливий механізм контролю за специфічними ризиками наливних вантажів, впроваджуючи жорсткі вимоги до попередніх вантажів суден, чистоти танків та технічного стану причальних з'єднань у портах. Контрактна база FOSFA є обов'язковою для великих гравців агроринку, оскільки вона чітко розмежовує відповідальність сторін у моментах, де стандартні правила Incoterms залишають місце для двозначності, наприклад, при перевантаженні олії через фланець судна. Завдяки системі арбітражу та професійного навчання, FOSFA мінімізує юридичні ризики при експорті соняшникової та ріпакової олії, що є стратегічно важливим для підтримання високої рентабельності зовнішньоекономічних операцій у морській торгівлі [32].

У морській торгівлі сільськогосподарською продукцією саме ці типові контракти визначають умови експорту, деталізуючи обов'язки сторін, які в Incoterms прописані лише загальними рисами. Наприклад, при застосуванні умови FOB за контрактом GAFTA №49, виникає специфічне поняття «періоду поставки» та «права на заміну судна». Якщо в загальному розумінні Incoterms покупець просто має надати судно, то в агрологістиці він зобов'язаний надати нотис (повідомлення) про готовність судна (NOR – Notice of Readiness) за певну кількість днів до прибуття. Будь-яка затримка судна або невідповідність його

санітарного стану (наявність залишків попереднього вантажу, комах чи іржі в трюмах) автоматично перекладає фінансовий тягар зберігання та ризику псування зерна на покупця, навіть якщо товар ще не перетнув борт судна. Це створює ситуацію «конструктивної доставки», де ризики переходять де-факто раніше, ніж де-юре передбачено базовим терміном FOB [33].

Важливою особливістю морської торгівлі агропродукцією є питання фракціонування партій та використання терміна CIF у контексті «паперової торгівлі» (string sales). Зерно часто продається і перепродається багато разів, поки судно знаходиться в дорозі. В таких ланцюгах поставок саме умови CIF/CFR є ідеальними, оскільки вони дозволяють передавати право власності шляхом простої індосації (передачі) коносаменту та страхового сертифіката. Проте виникає ризик того, що судно зазнає аварії, останній покупець у ланцюгу може отримати товар, який уже загинув. Еволюція морського права та правил Incoterms адаптувала ці моменти, встановивши, що покупець за умовами CIF погоджується прийняти документи замість фізичного товару. В агробізнесі це означає, що ефективність операції залежить не від фізичного огляду зерна в порту призначення, а від бездоганності оформлення фітосанітарних, ветеринарних та сертифікатів походження (Form A чи EUR.1), які повинні «співпадати» з вимогами країни імпортера [34].

Окремої уваги заслуговує застосування базису CPT (Carriage Paid To) у поєднанні з морським фрахтом, що часто зустрічається при контейнерних перевезеннях зернових (наприклад, сої або спеціальних сортів пшениці в біг-бегах). У цьому випадку передача ризику відбувається в момент передачі товару першому перевізнику (наприклад, на лінійному елеваторі або контейнерному терміналі всередині країни), а не на борту судна. Для українських експортерів це дозволяє значно раніше закривати експортні декларації та отримувати валютну виручку, не чекаючи фізичного навантаження на балкер у порту, що є критичним в умовах дефіциту оборотних коштів. Однак перехід на CPT вимагає від компанії залучення кваліфікованого експедитора, здатного контролювати рух контейнерів залізницею або автотранспортом до порту.

В умовах глобальних кліматичних змін та посилення вимог до екологічності («зеленого» курсу ЄС), морські базиси поставки починають включати в себе витрати на декарбонізацію. При використанні термінів CIF/CFR покупець у 2026 році все частіше вимагає від продавця (експортера) надання звіту про вуглецевий слід (carbon footprint) під час транспортування. Якщо судно, зафрахтоване продавцем, є старим і неефективним, покупець може виставити претензію або вимагати зниження ціни (discounts) через необхідність сплати додаткового вуглецевого податку при заході в порти Європи. Таким чином, вибір Incoterms сьогодні прямо впливає на «екологічну рентабельність» контракту [32].

Особливості морських постачань агропродукції вимагають від зернотрейдерів не просто знання правил, а вміння комбінувати їх із банківськими інструментами та форвардними контрактами. Ефективність вибору базису поставки вимірюється здатністю компанії мінімізувати час перебування доставки. У морській торгівлі, де відстані вимірюються тисячами миль, а ризики мільйонами доларів, Incoterms залишаються єдиною універсальною мовою, що дозволяє українському зерну потрапляти на світові ринки навіть у найнапруженіші періоди геополітичних змін.

Висновки до першого розділу

У ході проведеного дослідження було визначено, що правила Incoterms є важливим інструментом регулювання міжнародної торгівлі, який забезпечує уніфікацію підходів до визначення обов'язків сторін зовнішньоекономічного контракту. Економічна сутність Incoterms полягає у чіткому розподілі витрат, ризиків та відповідальності між продавцем і покупцем, що дозволяє мінімізувати невизначеність у процесі організації міжнародних перевезень.

Вивчення історії розвитку правил Incoterms дозволило встановити їх взаємозв'язок із розвитком світової економіки, транспорту та логістичних технологій. Починаючи з першої редакції 1936 року, орієнтованої переважно на

морські перевезення, і до сучасної версії Incoterms-2020, ці правила постійно адаптувалися до змін у міжнародному бізнес-середовищі. Впровадження контейнеризації, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізація логістичних процесів та зростання вимог до безпеки транспортування стали ключовими чинниками, що зумовили трансформацію структури та змісту Incoterms. Це свідчить про їх динамічний характер і здатність відповідати актуальним потребам глобального ринку.

Окрему увагу було приділено класифікації базисів поставки, яка передбачає поділ на універсальні умови та спеціалізовані терміни для морського транспорту.

Дослідження особливостей застосування Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією показало, що вибір базису поставки є стратегічним рішенням, яке визначає не лише розподіл витрат і ризиків, але й рівень контролю над усім логістичним ланцюгом. У сфері експорту зернових та олійних культур найбільш поширеними залишаються умови FOB, CFR та CIF, що обумовлено їх відповідністю специфіці перевезення масових вантажів морським транспортом. Водночас було встановлено, що навіть ці традиційні базиси мають низку практичних нюансів, пов'язаних із термінальною обробкою вантажів, організацією фрахтування, страхуванням та документарним оформленням.

У ході дослідження також було встановлено, що сучасні виклики, зокрема військово-політична нестабільність у Чорноморському регіоні, суттєво впливають на вибір умов постачання. Порушення стабільності морських маршрутів, ризики блокування портів та зростання вартості страхування зумовлюють необхідність переходу до більш гнучких логістичних рішень, включаючи використання мультимодальних схем перевезення та альтернативних базисів, таких як FCA або DAP. Це підтверджує, що Incoterms є не статичним набором правил, а інструментом, який адаптується до змін зовнішнього середовища.

Важливим результатом дослідження є усвідомлення ролі Incoterms у системі управління логістичними витратами підприємства. Вибір конкретного базису поставки дозволяє компанії або зберігати контроль над транспортними процесами та отримувати додаткові вигоди, або мінімізувати ризики шляхом передачі відповідальності контрагенту. Таким чином, Incoterms виступають не лише юридичним, а й економічним інструментом, що дозволяє оптимізувати структуру витрат і підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Крім того, було визначено, що ефективне застосування Incoterms у морській торгівлі сільськогосподарською продукцією неможливе без урахування вимог міжнародних галузевих організацій, таких як GAFTA та FOSFA, які деталізують положення Incoterms у частині якості продукції, процедур відбору проб, умов поставки та вирішення спорів. Їх поєднання формує комплексну систему регулювання міжнародної торгівлі агропродукцією, що забезпечує високий рівень прозорості операцій.

Правила Incoterms-2020 забезпечують ефективну взаємодію між учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Їх використання сприяє зниженню трансакційних витрат, мінімізації ризиків та підвищенню ефективності логістичних процесів. У сфері морської торгівлі сільськогосподарською продукцією значення Incoterms є особливо важливим, оскільки саме вони визначають структуру логістичного ланцюга, впливають на вибір транспортних рішень і формують економічні результати експортних операцій.

Ефективне використання правил Incoterms є необхідною умовою успішної інтеграції підприємств у глобальні ланцюги постачання. В умовах динамічних змін міжнародного середовища, зростання конкуренції та посилення ризиків їх роль лише зростатиме, що обумовлює необхідність подальшого дослідження та вдосконалення практики їх застосування у міжнародній торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ»

2.1. Характеристика діяльності агрохолдингу «Кернел»

Агропромисловий холдинг «Кернел» є беззаперечним лідером українського агросектору та одним із ключових гравців на світовому ринку продовольства. Історія компанії включає шлях трансформації від локального трейдера до вертикально інтегрованої інтелектуальної екосистеми, яка охоплює повний цикл від виробництва сільськогосподарської продукції на власних полях до її переробки та глибокої логістики до кінцевих споживачів у понад 80 країнах світу. Фундаментом успіху холдингу є стратегічне поєднання масштабу операцій із технологічною інноваційністю та фінансовою дисципліною. Станом на 2025-2026 фінансові роки «Кернел» демонструє унікальну здатність адаптуватися до екстремальних макроекономічних та геополітичних викликів, спричинених повномасштабною війною в Україні, зберігаючи при цьому статус найбільшого виробника та експортера соняшникової олії у світі.

Кернел є одним із провідних світових операторів аграрного ринку та найбільшим в Україні виробником і експортером соняшникової олії. Компанія відіграє важливу роль у забезпеченні постачання сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на міжнародні ринки. Географія експорту охоплює понад 80 країн світу, що свідчить про високий рівень інтеграції підприємства у глобальні ланцюги постачання [18].

Агрохолдинг «Кернел» функціонує як потужний експортер зернових культур та спеціалізується на міжнародній торгівлі зерновими й олійними. Важливим елементом структури є ТОВ «Кернел-Трейд», яке входить до складу групи «Кернел» – диверсифікованої агропромислової компанії з високим рівнем технологічного розвитку. Підприємство має чітко виражену експортну орієнтацію та демонструє відносно низьку залежність від внутрішнього ринку.

Продукція компанії стабільно реалізується на міжнародних ринках у понад 80 країнах [29].

Структура власності ТОВ «Кернел-Трейд» є наступною: «Кернел Холдинг С.А.» володіє 15%, «Кернел-Капітал» – 63,3%, «Бандурський МЕЗ» – 7,3%, «Українська Чорноморська Індустрія» – 3,4%, «Прогресивні інвестиційні стратегії» – 10%. Кінцевим бенефіціаром виступає Андрій Веревський [35].

З 2007 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі (WSE), що підтверджує її відкритість для інвесторів та відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління. У 2015 році агрохолдинг було включено до переліку десяти найбільш технологічно розвинених аграрних компаній світу [29].

Кернел являє собою вертикально інтегровану структуру, що об'єднує керуючу компанію (м. Київ) та широку мережу підрозділів у різних регіонах України. Така модель забезпечує повний контроль над основними етапами створення вартості – від виробництва сировини до її експорту.

Структура компанії вибудована за принципом синергії між трьома ключовими сегментами: Агробізнес, Переробка олійних культур та Інфраструктура і Трейдинг. Сегмент Агробізнесу «Кернел» базується на управлінні земельним банком площею близько 358 тисяч гектарів. Це не просто величезні площі чорноземів, а високотехнологічні полігони, де впроваджено систему Precision Farming (точне землеробство). Компанія використовує супутникові дані, дрони та сенсорні мережі для моніторингу стану посівів, що дозволяє оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, мінімізуючи вплив на довкілля та максимізуючи врожайність. Крім того, кластерна система управління забезпечує високу операційну ефективність, де кожен територіальний підрозділ діє як автономна одиниця, інтегрована в загальну цифрову мережу холдингу. Сівозміна компанії чітко орієнтована на експортний попит, фокусуючись на кукурудзі, пшениці та соняшнику, що гарантує стабільний потік валютної виручки [39].

Потужності компанії з переробки насіння соняшнику сягають 4 мільйонів тонн на рік. Важливою стратегічною зміною 2025 року став перехід від монокультурної моделі до мультикультурної переробки. Через дефіцит соняшнику на внутрішньому ринку, спричинений військовими діями та зміною посівних площ, холдинг успішно інтегрував у виробничі процеси переробку сої та ріпаку. Це дозволило не лише завантажити заводи, а й диверсифікувати продуктовий портфель, вийшовши на ринки соєвого та ріпакового шротів. Окрім промислового експорту, «Кернел» є лідером на ринку бутильованої олії в Україні, володіючи такими відомими брендами, як «Щедрий Дар», «Стожар» та «Чумак» (на правах маркетингового партнерства), що забезпечує компанії стійкість на внутрішньому споживчому ринку [17].

Логістична інфраструктура холдингу є його головною конкурентною перевагою. У світі, де ланцюжки постачань стають дедалі вразливішими, володіння власними активами від елеваторів до морських терміналів стає критичним фактором виживання. «Кернел» володіє найбільшою в Україні приватною мережею внутрішніх елеваторів з потужністю одноразового зберігання 2,2 мільйона тонн. Це дозволяє компанії ефективно керувати товарними потоками, нівелюючи сезонні коливання цін. Більше того, власний парк залізничних вагонів-зерновозів, що налічує понад 3,4 тисячі одиниць, робить холдинг незалежним від дефіциту державного рухомого складу. Вінцем логістичного ланцюжка є морські термінали в портах Чорноморська, загальна потужність перевалки яких становить близько 11 мільйонів тонн на рік. Навіть в умовах блокування та постійних загроз з боку агресора, «Кернел» зумів забезпечити безперебійну роботу «зернового коридору», що стало запорукою виконання експортних контрактів [13].

Фінансова стратегія «Кернел» у 2024-2026 роках характеризується агресивним делевериджем (зниженням боргового навантаження) та консервативним управлінням ліквідністю. Компанія продемонструвала безпрецедентну для українського бізнесу надійність, вчасно погасивши єврооблігації на суму 300 мільйонів доларів США у жовтні 2024 року. Це

дозволило зберегти довіру міжнародних фінансових інституцій, таких як ЄБРР та синдикати європейських банків, які продовжили кредитування холдингу навіть у воєнний час. Показник чистий борг/ЕВІТДА на рівні 0,3х свідчить про надзвичайно високу фінансову стійкість, що дозволяє компанії інвестувати у відновлення пошкоджених активів та розвиток нових напрямків без надмірного ризику для платоспроможності [39].

Інноваційність холдингу проявляється не лише в агротехнологіях, а й в енергетичній незалежності. «Кернел» активно розвиває зелену енергетику, використовуючи відходи переробки соняшнику (лушпиння) як паливо для власних когенераційних установок. Це дозволяє забезпечувати заводи власною тепловою та електричною енергією, а надлишки реалізувати в мережу за «зеленим» тарифом. Станом на 2026 рік компанія вивчає можливості інвестицій у вітрову та сонячну генерацію, а також у системи зберігання енергії (Energy Storage), що вписується в глобальну стратегію декарбонізації та сталого розвитку (ESG) [33].

Соціальна відповідальність компанії набула особливого значення в умовах війни. Програма реінтеграції ветеранів, підтримка понад 800 мобілізованих співробітників та системна гуманітарна допомога громадам у регіонах присутності стали невід'ємною частиною корпоративної культури. Бюджет соціальних та благодійних проектів «Кернел» вимірюється десятками мільйонів доларів щорічно. Водночас компанія залишається найбільшим платником податків в аграрному секторі, забезпечуючи стабільність місцевих бюджетів та підтримуючи економічну стійкість України.

Корпоративне управління холдингу відповідає найвищим міжнародним стандартам, попри складний процес делістингу з Варшавської фондової біржі, розпочатий у 2023 році. Компанія продовжує публікувати детальну квартальну та річну звітність, підтверджену аудиторами «великої четвірки», що забезпечує прозорість для інвесторів та партнерів. Зміни у топ-менеджменті, що відбулися у 2025 році, свідчать про планову ротацію та залучення експертів з новим баченням для реалізації стратегії «Kernel 2030» [20].

Бізнес-модель компанії включає такі ключові сегменти (рис. 2.1):

1. Агробізнес. Компанія обробляє близько 600 тис. га сільськогосподарських угідь, переважно чорноземів. Основними культурами є кукурудза, пшениця, соняшник та соя. У виробничих процесах активно застосовуються сучасні технології: GPS-навігація для відбору ґрунтових зразків, агрохімічний аналіз, системи метеомоніторингу, використання безпілотних літальних апаратів, супутниковий контроль стану посівів, агродиспетчеризація та цифрове картографування врожайності. Впровадження точного землеробства стало основою для використання Big Data та створення інноваційної платформи #DigitalAgriBusiness, що базується на елементах штучного інтелекту [20, 46].

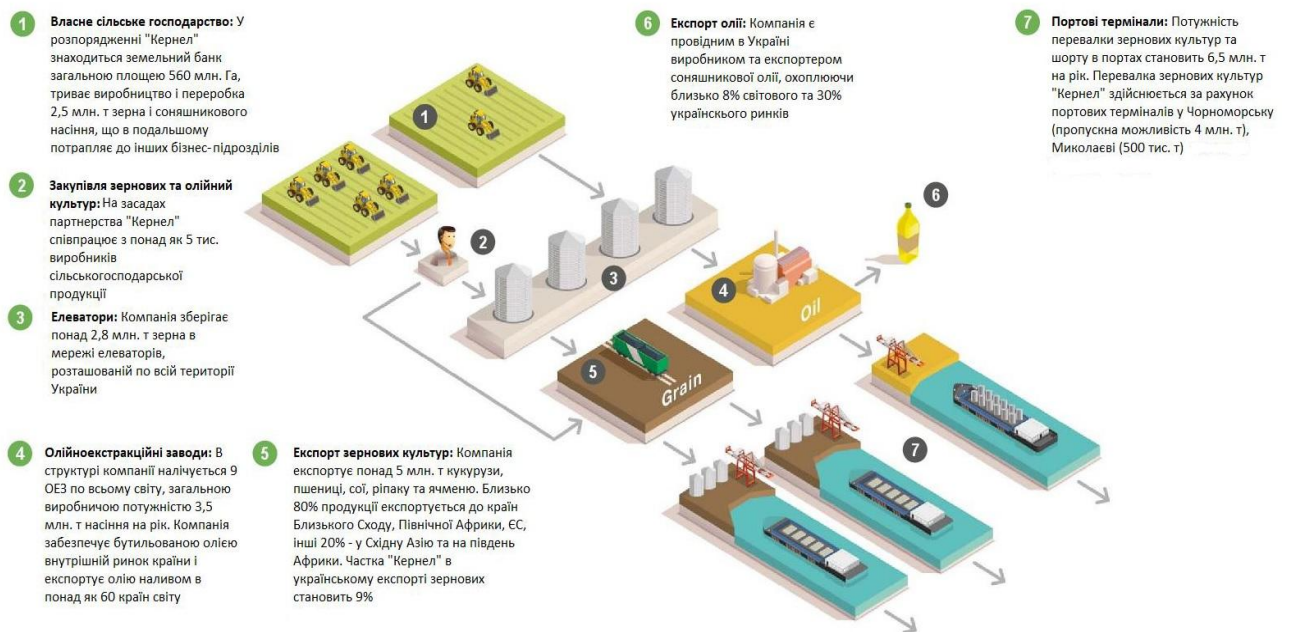


Рис. 2.1. Бізнес-модель «Кернел Холдинг С.А.»

Джерело: [17, 39]

2. Закупівля зернових і олійних культур. «Кернел» сформував розгалужену та ефективну систему закупівель, яка охоплює тисячі постачальників. Компанія співпрацює з понад 5000 агровиробників, будуючи взаємовідносини на основі стратегічного партнерства. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні

потреби контрагентів і пропонувати комплексні рішення у сфері логістики, фінансування та збуту продукції [4].

3. Елеваторні потужності. Розвинена мережа елеваторів забезпечує ефективне зберігання та оперативну логістику як власного врожаю, так і закупленої продукції. Компанія системно інвестує в модернізацію інфраструктури, створюючи високотехнологічні комплекси з високою швидкістю обороту зерна. Розміщення елеваторів орієнтоване на регіони концентрації виробництва та партнерських господарств, що дозволяє зменшити логістичні витрати [40].

4. Переробка олійних культур. Підприємства з переробки олійних культур оснащені сучасним обладнанням і відповідають міжнародним стандартам якості, екології та охорони праці. Потужності дозволяють переробляти різні види олійних культур, а загальний обсяг переробки насіння соняшнику становить близько 3,5 млн тонн на рік [20].

5. Експорт олії. Компанія займає провідні позиції у світі з виробництва та експорту соняшникової олії. Продукція постачається більш ніж у 60 країн, що підтверджує стабільність контрактних зобов'язань і високу репутацію компанії на міжнародному ринку [40].

6. Експорт зернових. «Кернел» виступає посередником між виробниками зерна та світовими ринками збуту. Обсяг експорту перевищує 5 млн тонн зернових і олійних культур, включаючи кукурудзу, пшеницю, сою, ріпак і ячмінь. Основними напрямками є країни Близького Сходу, Північної Африки та ЄС (близько 80%), решта – країни Азії та Африки. Власна логістична інфраструктура, зокрема елеватори та портові термінали, забезпечує повний контроль над ланцюгом постачання. Частка компанії в експорті зернових з України становить близько 9% [41].

7. Портові термінали. Сукупна потужність перевалки зерна і шроту становить приблизно 6,5 млн тонн на рік. Термінали оснащені сучасним обладнанням, що забезпечує швидке приймання та відвантаження продукції.

Глибоководні причали дозволяють обслуговувати судна класу Panamax вантажопідйомністю до 80 тис. тонн [46].

Компанія орієнтується на нарощення експортного потенціалу та прагне збільшити обсяги постачання шляхом комплексного розвитку бізнес-сегментів.

Агрохолдинг «Кернел» відповідає сучасним стандартам менеджменту, маючи чітко встановлену стратегію, бачення, місію та цінності.

В Україні «Кернел Холдинг С.А.» функціонує в умовах високої конкуренції як з боку провідних міжнародних торговельних компаній – COFCO, Cargill, ADM, Bunge, Louis Dreyfus, Glencore, так і з боку національних зернотрейдерів, серед яких важливе місце посідає «Нібулон». Традиційно зазначені транснаціональні корпорації формували основне конкурентне середовище на ринку, однак із початком повномасштабної війни у 2022 році значна частина з них скоротила обсяги діяльності або частково залишила український ринок. У результаті відбулася трансформація конкурентного ландшафту: активізувалися менші, більш гнучкі компанії, які змогли швидко наростити обсяги операцій, використовуючи альтернативні логістичні маршрути в умовах підвищеної нестабільності.

Водночас, незважаючи на наявність власних експортних терміналів у більшості великих трейдерів, для багатьох із них характерним є обмежений рівень розвитку інфраструктури зберігання та транспортування, зокрема недостатня кількість елеваторних потужностей і спеціалізованого вагонного парку, а також відсутність інтегрованого агровиробництва. На цьому тлі «Кернел» має суттєві конкурентні переваги, що полягають у вертикальній інтеграції бізнесу, наявності розгалуженої мережі елеваторів, власних логістичних активів і потужної сировинної бази.

У сформованих ринкових умовах компанія ефективно використовує комплекс власної інфраструктури та логістичних можливостей, що дозволяє не лише утримувати позиції, а й посилювати свою присутність на ринку. Поєднання виробничих, логістичних і торговельних компетенцій забезпечує «Кернел»

стійкість до зовнішніх викликів та сприяє зміцненню його лідерських позицій у сфері експорту зернових культур (рис. 2.2).

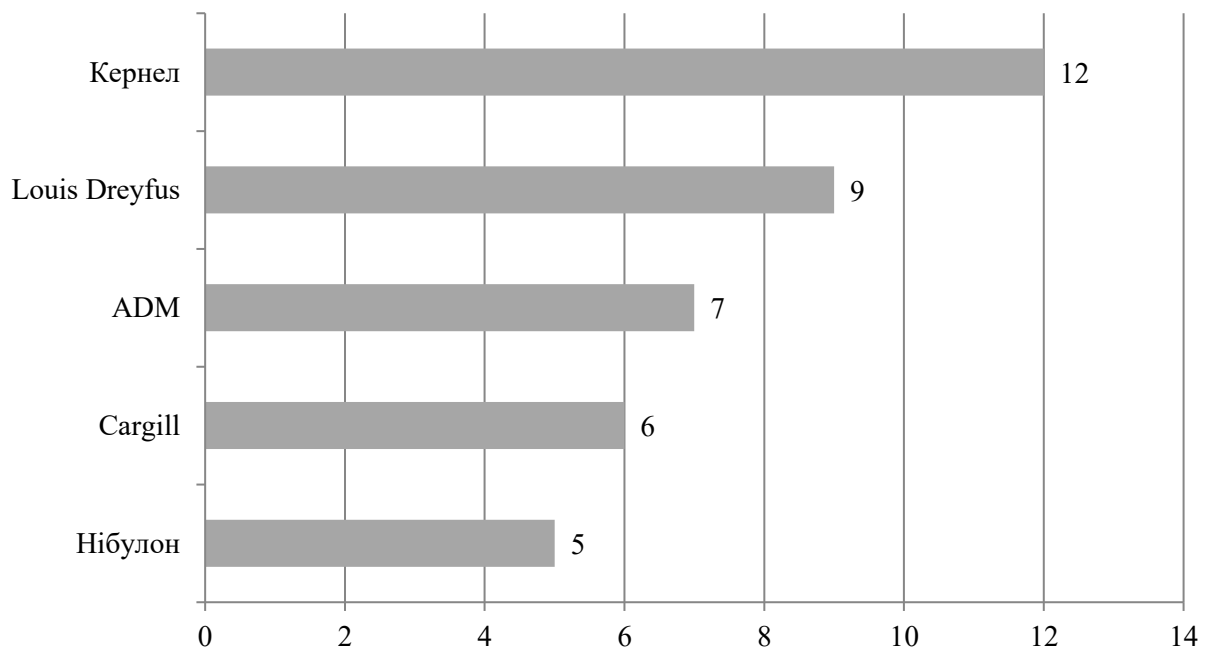


Рис. 2.2. Рейтинг найбільших експортерів зернових з України в 2025 р., %

Джерело: побудовано на основі [45]

Таким чином, «Кернел» сьогодні – це не просто агрокомпанія, а стратегічний актив держави, що забезпечує валютну стабільність і продовольчу безпеку. Здатність холдингу перетворювати кризи на можливості, чи то через перехід на нові культури, чи то через будівництво нових заводів під час війни, робить його еталоном операційної досконалості. Попри ризики, пов'язані з військовими діями, логістичними обмеженнями та волатильністю світових цін, «Кернел» входить у 2026 рік як фінансово міцна, технологічно просунута та соціально відповідальна організація, готова до подальшої експансії на глобальні ринки.

2.2. Аналіз експортної діяльності агрохолдингу «Кернел»

Експортна діяльність агрохолдингу «Кернел» є ключовим напрямом його функціонування та формує основу фінансових результатів компанії, оскільки підприємство виступає одним із найбільших постачальників зернових і продуктів переробки на міжнародні ринки. Аналіз експортної діяльності доцільно здійснювати з урахуванням впливу зовнішнього середовища, кон'юнктури світових ринків, особливостей формування пропозиції зернових в Україні, а також внутрішніх конкурентних переваг компанії.

Ринкове середовище, у якому здійснює діяльність «Кернел», характеризується високою залежністю від комплексу взаємопов'язаних факторів. До ключових із них належать обсяги виробництва зернових культур в Україні, функціонування портової інфраструктури Чорного моря, глобальна цінова кон'юнктура на аграрну продукцію, а також рівень конкуренції між зернотрейдерами та власниками логістичних активів. Сукупність цих чинників безпосередньо впливає на обсяги експорту, маржинальність операцій та стратегічні рішення компанії.

У 2025 фінансовому році аграрний сектор України продемонстрував негативну динаміку виробництва зернових культур. Загальний обсяг врожаю становив близько 55 млн тонн, що на 7% менше порівняно з попереднім роком. Попри те, що посівні площі залишилися відносно стабільними на рівні близько 10 млн гектарів, несприятливі погодні умови, зокрема тривала літня посуха, суттєво вплинули на врожайність, особливо кукурудзи як ключової експортної культури. У поєднанні з низькими перехідними запасами це призвело до формування дефіциту зерна на внутрішньому ринку та скорочення експортного потенціалу [27].

Як наслідок, обсяги експорту зернових та олійних культур з України у 2025 фінансовому році знизилися на 18% і становили близько 46 млн тонн. Така ситуація свідчить про значну залежність експортної діяльності не лише від логістичних можливостей, але й від первинної сировинної бази [18].

Важливу роль у забезпеченні експорту відіграє транспортна інфраструктура. У звітному періоді близько 89% експортних поставок здійснювалося через глибоководні порти Чорного моря. Однак, рівень завантаженості портової інфраструктури залишався нижчим за потенційно можливий. Це пояснюється скороченням обсягів зерна, доступного для експорту, що є наслідком повномасштабної війни та відсутності розширення посівних площ. У сукупності ці чинники стримують відновлення експортного потенціалу галузі. Альтернативні маршрути, зокрема через дунайські порти, використовувалися вибірково і мали обмежене значення, переважно для компаній із відповідною географічною структурою активів. При цьому рівень завантаження портових терміналів залишався нижчим за потенційні можливості, що обумовлено скороченням обсягів продукції, доступної для експорту, а також обмеженнями, пов'язаними з воєнними діями (рис. 2.3).

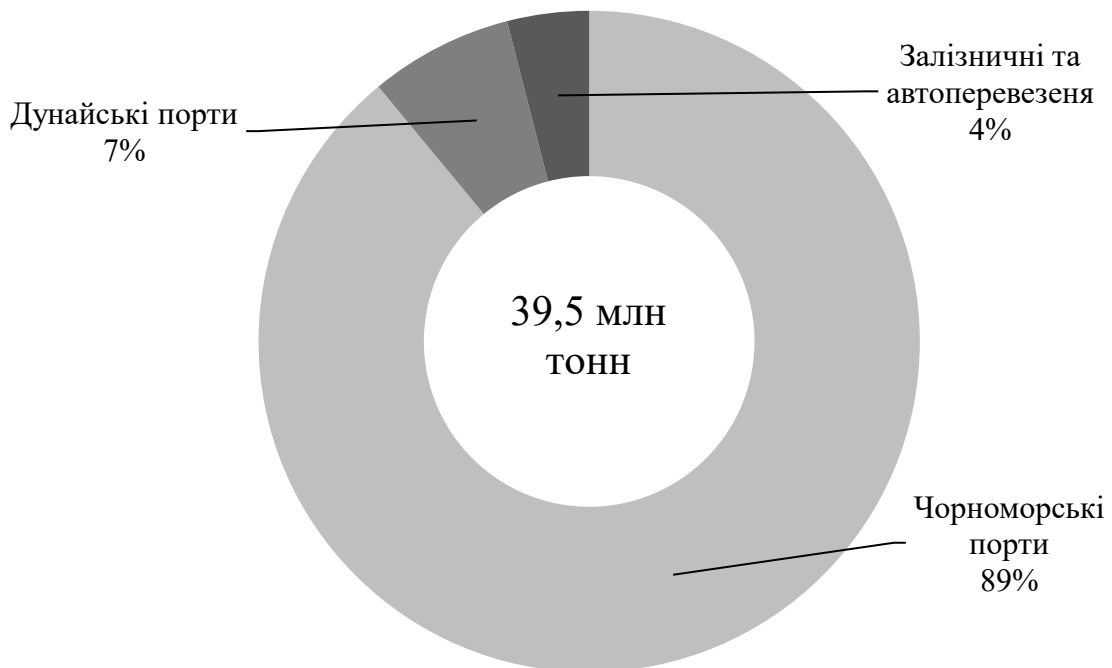


Рис. 2.3. Структура експорту зерна з України за видами транспорту в 2025 році, %

Джерело: побудовано на основі [33]

На глобальному ринку зернових у 2024/25 маркетинговому році спостерігалася відносна цінова стабільність із періодичними коливаннями.

Україна у маркетинговому сезоні 2024/25 років посіла п'яте місце серед найбільших експортерів зерна у світі, поступаючись лише таким країнам, як США, Аргентина, Росія та Бразилія. Частка України у світовій торгівлі зерном становила близько 8%, що підтверджує її стратегічну роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки [18].

Динаміка цін формувалася під впливом виробничих показників у провідних країнах-експортерах, змін у структурі попиту, а також геополітичних факторів. Зокрема, високі врожаї пшениці в Австралії та Аргентині, а також активний експорт з боку Росії створювали надлишкову пропозицію та тиснули на ціни. Водночас ринок кукурудзи отримував підтримку через зниження виробництва в окремих регіонах і зростання попиту з боку біоенергетичного сектору. На початку сезону ціни на кукурудзу знизилися до мінімальних значень за останні чотири роки через слабкий попит на експортних ринках. Проте згодом ситуація змінилася внаслідок несприятливих погодних умов у Південній Америці та зниження очікуваних врожаїв у країнах ЄС і Чорноморського регіону, що призвело до певного скорочення пропозиції. У другій половині маркетингового року ринки зернових культур характеризувалися підвищеною волатильністю. Коливання цін було зумовлене як погодними ризиками, так і геополітичними чинниками. Наприклад, короткострокове зростання цін на пшеницю у лютому було пов'язане з ризиками зниження врожайності у США та Чорноморському регіоні, проте згодом ціни знову знизилися через надлишкову пропозицію [29].

На внутрішньому ринку України ціни на кукурудзу на умовах FOB демонстрували зростання в першій половині сезону, що було зумовлено стриманою поведінкою аграріїв щодо продажу продукції. Однак на початку 2025 року ціни почали знижуватися під впливом значної пропозиції на світовому ринку. Аналогічні тенденції спостерігалися і на ринку пшениці, де тимчасова підтримка цін змінювалася їх подальшим зниженням (табл. 2.1) [37].

Таблиця 2.1

Динаміка цін на кукурудзу та фуражну пшеницю (FOB Україна), USD/т

Фінансовий рік	Кукурудза	Фуражна пшениця	Загальна динаміка
ФР2023	200 - 260	240 - 320	Високий рівень на початку з подальшим зниженням
ФР2024	160 - 210	160 - 230	Досягнення мінімумів з наступним поступовим відновленням
ФР2025	200 - 250	210 - 240	Помірне коливання з тенденцією до стабілізації ближче до кінця року

Джерело: складено на основі [11]

Конкурентне середовище на ринку зернотрейдингу також зазнало суттєвих змін. Традиційно основними конкурентами агрохолдингу «Кернел» були великі міжнародні компанії, зокрема COFCO, Cargill, ADM, Bunge, Louis Dreyfus та Glencore, а також численні регіональні оператори. Проте з початком повномасштабної війни у 2022 році частина транснаціональних компаній скоротила свою присутність на українському ринку або повністю його залишила.

У цих умовах спостерігається активне зростання ролі невеликих, більш гнучких компаній, які швидко адаптувалися до нових умов і змогли використати альтернативні логістичні маршрути для розширення своєї діяльності. Водночас агрохолдинг «Кернел» зміг зберегти та навіть посилити свої конкурентні позиції завдяки наявності розвиненої інтегрованої інфраструктури та ефективній логістичній системі.

Додатковим фактором, що ускладнює конкурентну боротьбу, є зміна поведінки сільськогосподарських виробників. Якщо раніше реалізація врожаю відбувалася переважно одразу після збирання, то в сучасних умовах продажі розподіляються більш рівномірно протягом року. Це призводить до посилення конкуренції між трейдерами, які змушені застосовувати більш агресивні стратегії закупівель для забезпечення необхідних обсягів. У таких умовах ключовою конкурентною перевагою «Кернел» виступає його інтегрована бізнес-

модель, яка охоплює всі етапи експортного ланцюга та включає дві основні складові (рис. 2.4) [38]:

1. Ланцюг створення вартості експорту зерна та соняшникової олії в Україні, який об'єднує елеватори, транспортні активи, портові термінали, флот, систему закупівлі та експортні операції.

2. Глобальні торговельні операції компанії Avere, що здійснює міжнародну торгівлю аграрною продукцією та забезпечує диверсифікацію діяльності.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «КЕРНЕЛ»

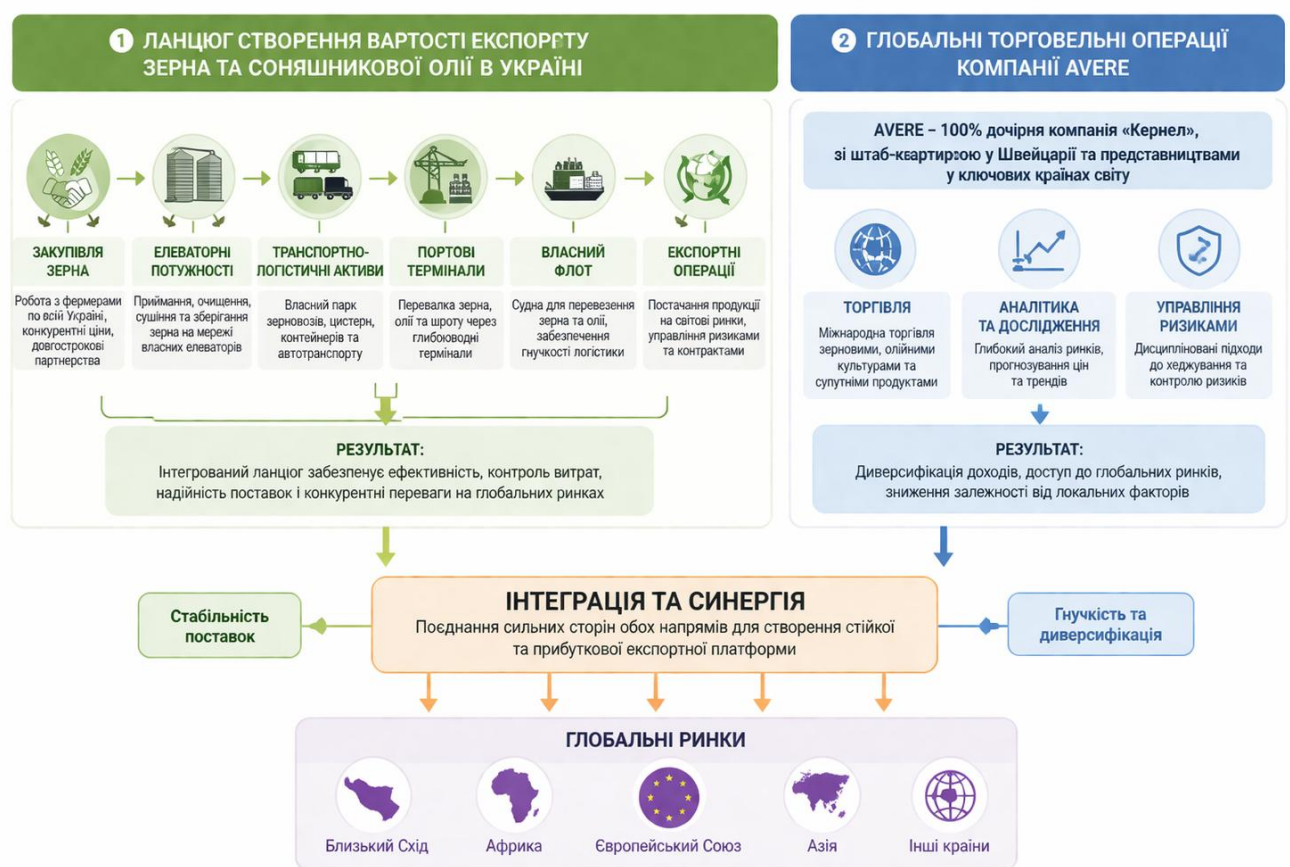


Рис. 2.4. Інтегрована бізнес-модель експортної діяльності «Кернел»

Джерело: побудовано на основі [40]

У сфері експорту зерна «Кернел» займає провідні позиції як у Чорноморському регіоні, так і в Україні загалом. Компанія закуповує зерно як у власного агровиробничого сегмента, так і у сторонніх фермерів, забезпечуючи ефективне функціонування бізнесу з низькою маржинальністю завдяки ряду конкурентних переваг. Серед них – високий рівень професіоналізму

закупівельної команди, наявність найбільшої в Україні приватної інфраструктури, а також ефективна система управління ризиками.

У 2025 фінансовому році компанія відновила програму передпосівного фінансування фермерів, спрямовану на забезпечення їх ліквідності перед початком сезону. На ці цілі було виділено 50 млн дол. США, що дозволило одночасно підтримати аграріїв та зміцнити ресурсну базу компанії [15].

У межах ініціативи Open Agribusiness компанія надає експертну підтримку та широкий спектр послуг стороннім фермерам, які обробляють загалом 159 тис. гектарів земель. Крім того, платформа Open Agri Club об'єднує фермерів, аграрні підприємства, переробні компанії та наукові установи з метою розвитку інноваційних технологій та пошуку ефективних рішень для сталого розвитку аграрного сектору.

«Кернел» також впроваджує сучасні цифрові рішення, зокрема систему електронного документообігу та платформу Transithub – віртуальну систему навігації для вантажного автотранспорту. З 2015 року компанія розробляє власну цифрову платформу Digital AgriBusiness (DAB), яка інтегрує інноваційні технології з традиційними агрономічними практиками. Платформа використовує технології точного землеробства, аналітику на основі штучного інтелекту, інструменти планування, моделювання та моніторингу ефективності, що забезпечує високий рівень деталізації та підтримки управлінських рішень протягом усього виробничого циклу. У 2025 році ця система стала доступною також для партнерів компанії [31].

Експорт зернових культур є базовим напрямом діяльності компанії. У структурі експорту домінує кукурудза, частка якої становить близько 60%. Пшениця займає друге місце (20-35%), тоді як решта припадає на ячмінь, сою та ріпак (рис. 2.5-2.6). Значна частина продукції використовується як кормова, однак компанія також експортує продовольче зерно та сировину для виробництва біоетанолу.

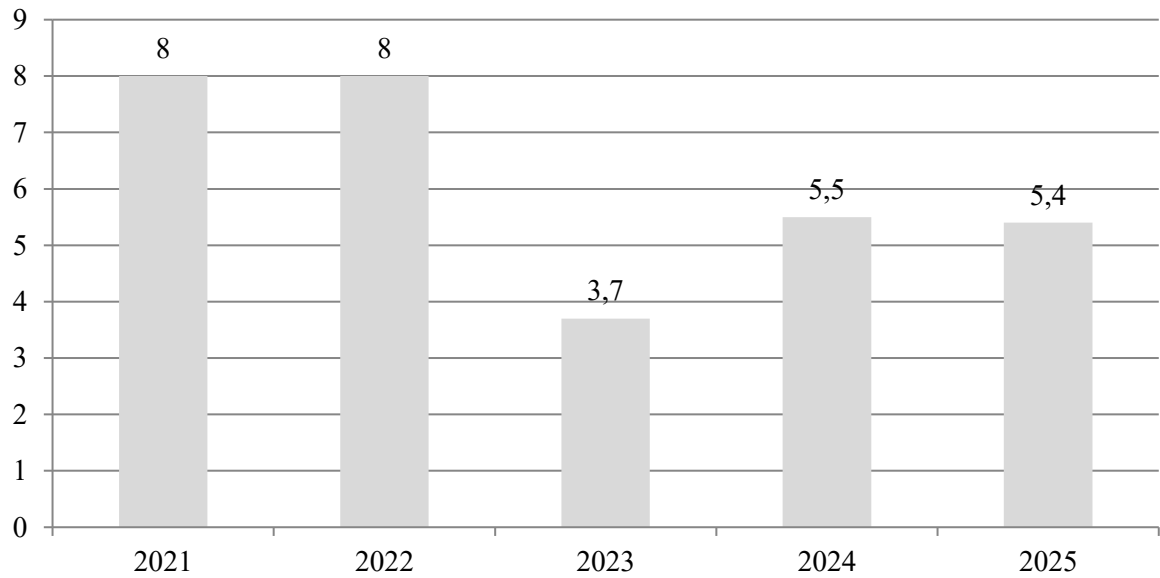


Рис. 2.5. Динаміка експорту зерна «Кернел», млн т.

Джерело: побудовано на основі [19, 34]

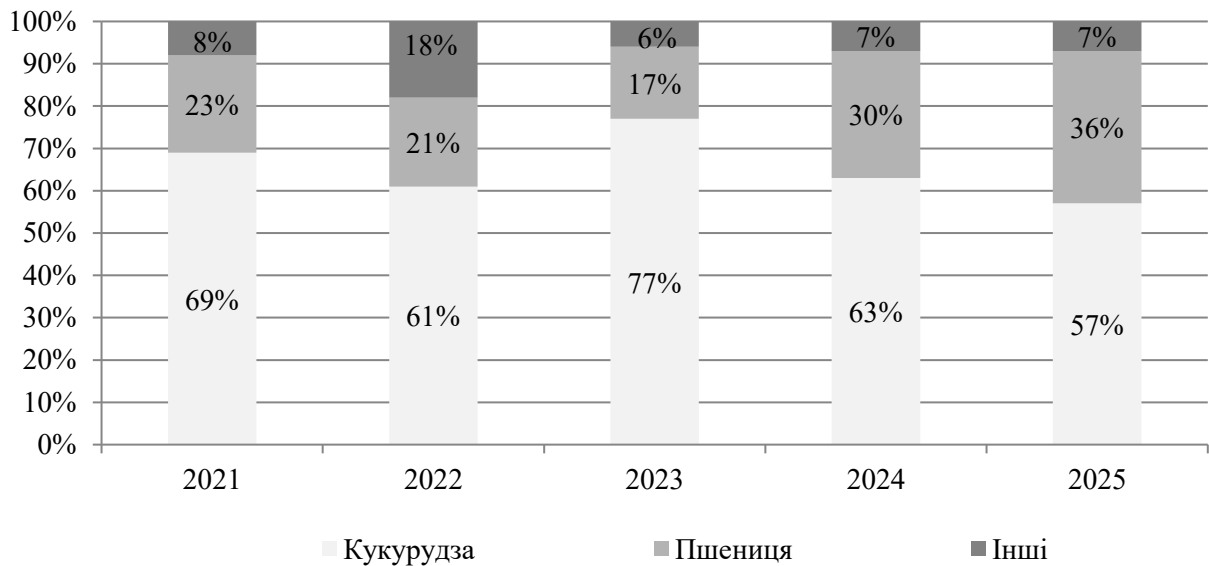


Рис. 2.6. Структура експорту зерна «Кернел», %

Джерело: побудовано на основі [19, 34]

Особливістю експортної політики компанії є переважання контрактів на умовах CIF/CFR, які передбачають організацію морського транспортування до порту призначення силами компанії. Частка таких операцій перевищує 75%, тоді як на умовах FOB реалізується близько 23% експорту (рис. 2.7) [39].

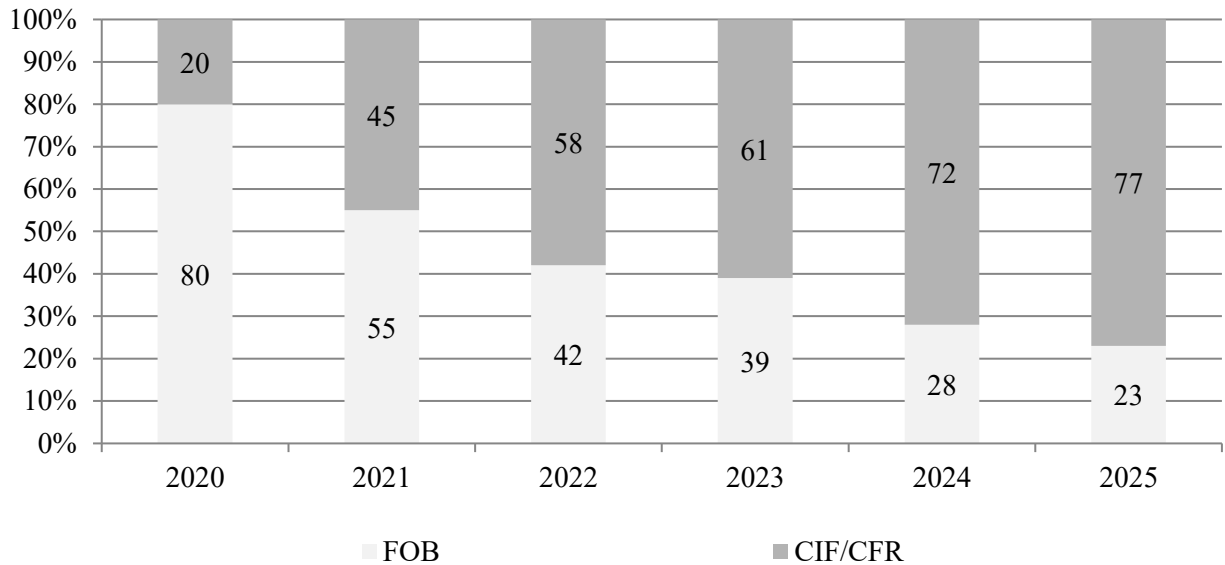


Рис. 2.7. Структура експорту зернових «Кернел» за умовами INCOTERMS, %
Джерело: побудовано на основі [39, 41]

Однак упродовж 2020-2025 рр. відбулася суттєва зміна структури експортних операцій: частка поставок на умовах FOB поступово скоротилася з 80% до 23%, тоді як частка CIF/CFR, навпаки, зросла з 20% до 77%. Зазначені трансформації значною мірою зумовлені впливом повномасштабної війни в Україні, яка спричинила зміну логістичних маршрутів, підвищення ризиків транспортування та необхідність посилення контролю над експортними операціями. У цих умовах компанія була змушена брати на себе більшу частину логістичних функцій, що й обумовило зростання частки контрактів на умовах CIF/CFR.

Найбільшим ринком збуту для компанії є Європа, яка купує більше половини всього експортованого зерна (51%). Азія залишається другим за важливістю регіоном із часткою 27% (рис. 2.8).

Кернел володіє найбільшою приватною мережею елеваторів в Україні, яка налічує 29 об'єктів із загальною одноразовою потужністю зберігання 2,3 млн тонн зерна. До складу мережі входять як високопродуктивні елеватори, здатні завантажувати маршрутні поїзди (54 вагони) протягом доби, так і менш ефективні склади підлогового типу (рис. 2.9).

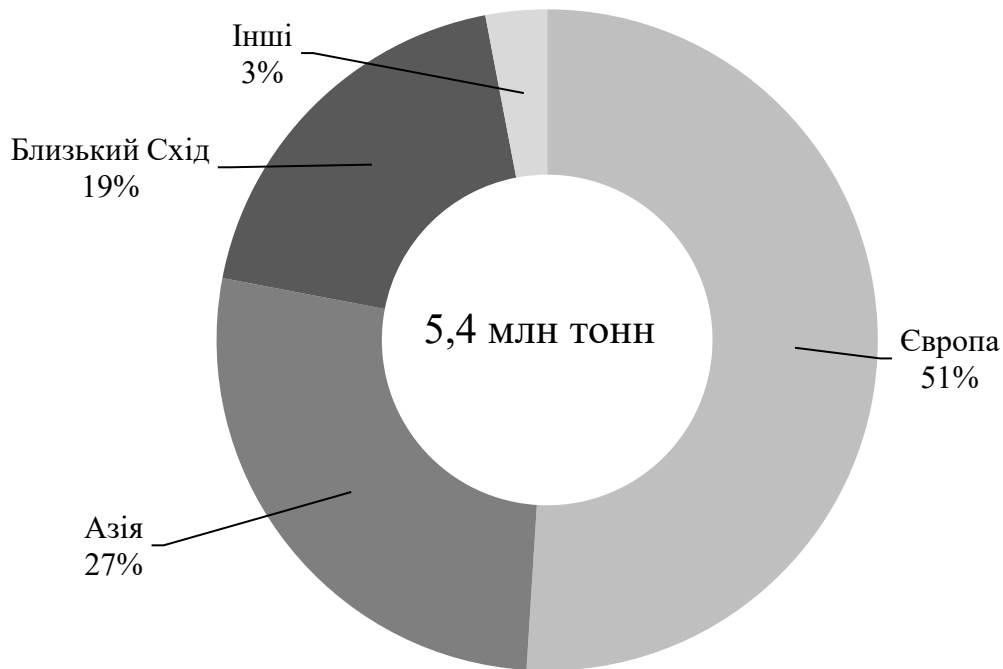


Рис. 2.8. Структура експорту зернових агрохолдингу «Кернел» за країнами в 2025 році, %

Джерело: побудовано на основі [19, 34]

Елеватори розташовані у ключових зерновиробничих регіонах України та надають повний спектр послуг: приймання, сушіння, очищення, зберігання та відвантаження зерна. Вони обслуговують як власний аграрний сегмент компанії, так і сторонніх виробників. Сезонний цикл приймання зерна починається у липні (пшениця) та завершується у листопаді-грудні (кукурудза), що забезпечує оборотність потужностей на рівні понад 1 разу на рік.

Мережа елеваторів виконує також стратегічну функцію формування ресурсної бази, дозволяючи закуповувати зерно та насіння соняшнику в радіусі до 100 км, що підвищує привабливість компанії як партнера для фермерів та забезпечує доступ до актуальної інформації про ринок зерна.

Кернел управляє розвинуеною системою транспортно-логістичних активів для доставки зерна, соняшникової олії та шроту до портів або для внутрішніх перевезень. Вона входить до числа семи найбільших залізничних перевізників України та є лідером у перевезенні аграрної продукції. До складу активів входять [22]:

- 3 400 зерновозів (10% ринку), що забезпечують перевезення зерна з елеваторів до портів;
- 100 спеціалізованих контейнерів для зерна та шроту, а також 400 танк-контейнерів для олії;
- 99 залізничних платформ для перевезення контейнерів;
- 77 залізничних цистерн для транспортування олії;
- автотранспортний парк (26 автоцистерн, 66 зерновозів, 14 великогабаритних вантажівок).



Рис. 2.9. Активи агрохолдингу Кернел

Джерело: побудовано на основі [22, 39]

Кернел є одним із найбільших портових операторів України. До його інфраструктури входять [22]:

- TransBulkTerminal у порту Чорноморськ – найбільший зерновий термінал з потужністю перевалки 8 млн тонн на рік;
- TGT-Oil – термінал перевалки соняшникової олії (1,4 млн тонн);
- OilExportTerminal у порту Південний (0,5 млн тонн);

- Reni-Oil та Danube Prom Agro – термінали на Дунаї.

Основу перевалки становить зерно (70%), а також рослинні олії та шрот (рис. 2.10).

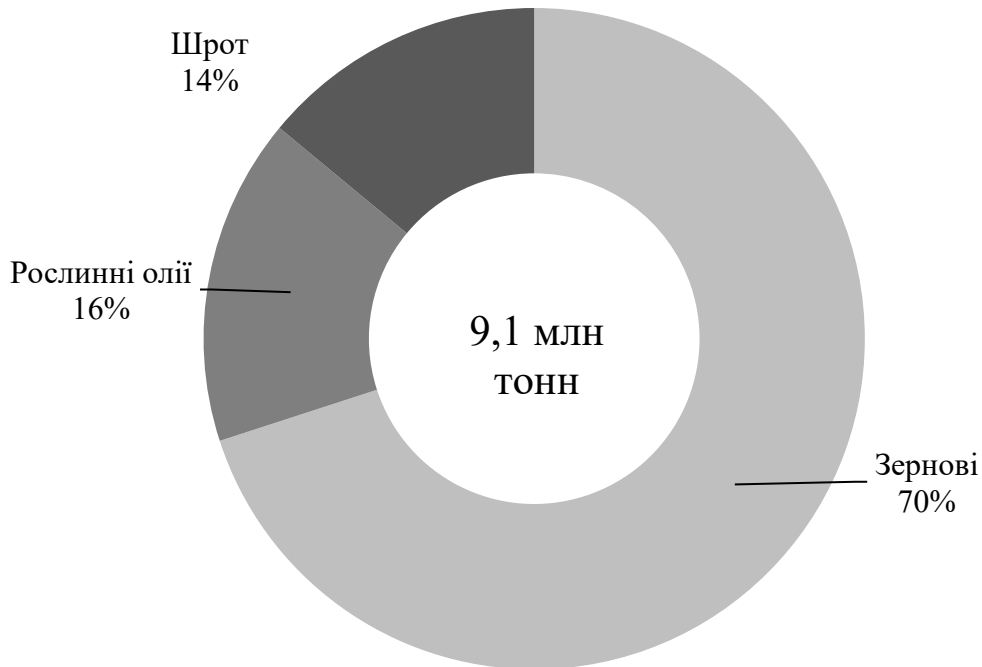


Рис. 2.10. Структура вантажообігу терміналів «Кернел» в 2025 році, %

Джерело: побудовано на основі [43, 45]

Компанія володіє суднами Rotterdam Pearl V (50 тис. тонн зерна) та танкером Mavka (12,5 тис. тонн олії), що дозволяє контролювати логістичний ланцюг та знижувати витрати [20].

Військові дії продовжують суттєво впливати на експортну діяльність підприємства. Зокрема, періодичні повітряні тривоги призводять до призупинення роботи терміналів, що знижує ефективність логістичних операцій. Крім того, дефіцит кваліфікованого персоналу ускладнює технічне обслуговування інфраструктури.

19 серпня 2023 року внаслідок ракетного удару по порту Чорноморськ було серйозно пошкоджено термінал TransBulkTerminal, зокрема зруйновано складські потужності, інфраструктуру приймання, навантажувальне обладнання та запаси. У результаті атаки потужності компанії скоротилися на 136 тис. тонн

одноразового зберігання та на 2 млн тонн річної перевалки. З огляду на безперервність експортних операцій з жовтня 2023 року, що сприяло відновленню довіри до бізнесу та підтвердило стратегічну важливість цього об'єкта, Група ухвалила рішення щодо його відновлення [38].

Упродовж 2025 фінансового року на реконструкційні роботи було спрямовано 11 млн дол. США, при цьому введення об'єкта в експлуатацію заплановано на жовтень 2025 року. Загальний обсяг інвестицій у проєкт очікується на рівні 19 млн дол. США. Після завершення робіт перевалочна потужність терміналу буде відновлена до початкового рівня 10 млн тонн сипучих вантажів на рік. Крім того, протягом року компанія успішно відновила два елеватори, пошкоджені внаслідок ракетних атак у 2023-2024 роках, повернувши їхню початкову місткість зберігання [27].

У перспективі розвиток експортної діяльності «Кернел» залежатиме від доступності українських чорноморських портів для здійснення експортних операцій, обсягів урожаю в Україні, а також подальшого розвитку воєнної ситуації. Наявність морських мін створює потенційні ризики для стабільного функціонування експортних операцій через акваторію Чорного моря. У зв'язку з підвищеними вимогами до безпеки цивільного судноплавства Адміністрація морських портів України може бути змушена запроваджувати обмеження щодо заходу суден у порти та їх виходу з портів. Запровадження таких обмежувальних заходів може призвести до скорочення обсягів експорту групи та, як наслідок, негативно вплинути на рівень завантаження її експортних терміналів.

Незважаючи на зазначені фактори невизначеності, група планує збільшити обсяги експорту зерна до 6,6 млн тонн у 2026 фінансовому році завдяки очікуваному зростанню врожаю. Хоча цей показник залишається нижчим за довоєнний рівень, він є достатньо амбітним з огляду на поточні ринкові умови. З початку повномасштабної війни посівні площі під трьома основними сільськогосподарськими культурами, а саме кукурудзою, пшеницею та ячменем, скоротилися на 5 млн гектарів, що призвело до зменшення обсягів зерна, доступного для експорту, незалежно від динаміки врожайності. Внутрішнє

споживання цих культур скоротилося приблизно на 13% порівняно з довоєнним періодом відповідно до демографічних змін, однак зниження експортного потенціалу виявилось значно більш відчутним. У 2026 фінансовому році прогнозується, що валовий збір кукурудзи, пшениці та ячменю становитиме близько 60 млн тонн, з яких 44 млн тонн, що на 5 млн тонн більше у річному вимірі, буде спрямовано на експорт [39].

Водночас міжнародні трейдингові компанії посилюють свою присутність на українському ринку, ведучи активну конкуренцію у сфері закупівлі сільськогосподарської продукції з метою розширення власної частки ринку. Їх значні масштаби діяльності формують сталий тиск як на прибутковість трейдингових операцій, так і на ставки перевалки, незважаючи на збереження ризиків, пов'язаних з атаками на об'єкти логістичної інфраструктури. Одночасно сільськогосподарські виробники, маючи достатній рівень оборотного капіталу та доступ до потужностей зберігання, перебувають у більш вигідному становищі для відтермінування реалізації продукції, стримуючи обсяги продажу в очікуванні підвищення цін. Така модель поведінки, яка вже спостерігалася протягом 2025 фінансового року, ймовірно, збережеться і в 2026 році, формуючи нову норму функціонування ринку, трансформуючи його динаміку та підтримуючи тиск на маржинальність трейдингових операцій.

Крім того, очікується посилення конкуренції між експортними терміналами у зв'язку з повторним введенням в експлуатацію колишнього зернового перевантажувального комплексу в Одесі та продовженням будівництва нового великого терміналу в порту Південний. Такі процеси сприятимуть поглибленню структурного надлишку перевантажувальних потужностей, що, у свою чергу, чинитиме додатковий тиск на рівень прибутковості. Зазначена ситуація є аналогічною до тенденцій, які вже спостерігалися у секторі виробництва та експорту соняшникової олії, де суттєве розширення виробничих потужностей призвело до трансформації економічних умов функціонування галузі та обмеження рівня її прибутковості. Очікується, що світові ціни на зернові та олійні культури залишатимуться під тиском у

наступному році, оскільки на ринки пшениці та кукурудзи впливатимуть рекордні врожаї у Сполучених Штатах Америки, Бразилії та Чорноморському регіоні, тоді як уповільнений попит з боку країн-імпортерів додатково стримуватиме зростання цін.

2.3. Оцінка фінансових показників агрохолдингу «Кернел»

У 2025 фінансовому році фінансові результати від торговельної та логістичної діяльності продемонстрували позитивну динаміку, що відображає загальне зростання ефективності операцій та різноспрямовані результати окремих бізнес-напрямів. Загальний показник EBITDA у межах цієї діяльності становив 218 млн дол. США, що на 7% більше порівняно з попереднім роком. Водночас структура формування результату була неоднорідною, оскільки окремі складові демонстрували як зростання, так і суттєве зниження залежно від ринкових умов та операційних факторів (рис. 2.11) [39].

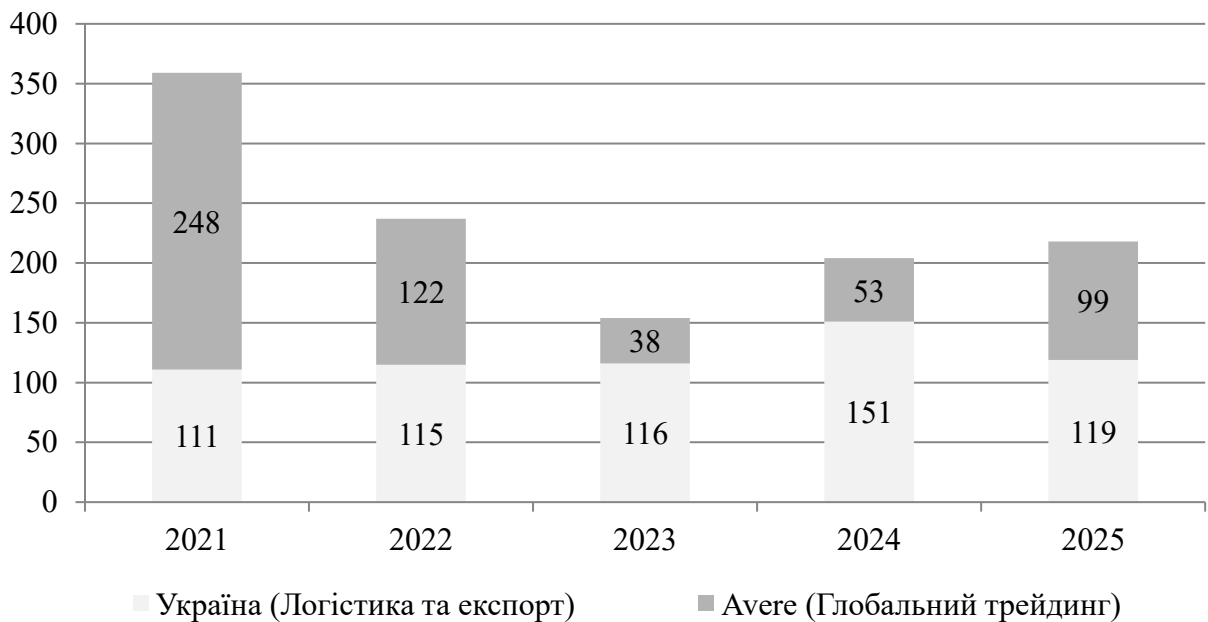


Рис. 2.11. EBITDA від торговельно-логістичної діяльності «Кернел», млн дол. США

Джерело: побудовано на основі [39]

Істотний внесок у загальний фінансовий результат забезпечила трейдингова діяльність компанії Avere, яка сформувала ЕВІТДА на рівні 99 млн дол. США, що на 87% перевищує показник попереднього року. У результаті її частка в загальному фінансовому результаті суттєво зросла та наблизилася до половини загального обсягу, тоді як у попередньому році становила близько чверті. Така динаміка була зумовлена високим рівнем експертизи на глобальних товарних ринках, ефективним управлінням ціновими ризиками та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас слід зазначити, що результати трейдингових операцій мають високу залежність від ринкової волатильності, що обмежує їх стабільність у довгостроковій перспективі [12].

Аналіз торговельно-логістичної діяльності «Кернел» свідчить про високу ефективність управління в умовах обмежених ресурсів, що підтверджується позитивною динамікою основних фінансових показників у 2025 фінансовому році (табл. 2.2). Попри стагнацію фізичних обсягів експорту зерна, які залишилися на рівні 5 427 тис. тонн порівняно з 5 452 тис. тонн у попередньому році, компанії вдалося збільшити виручку на 8% (до 2 169 млн дол. США) та показник ЕВІТДА на 7% (до 218 млн дол. США). Ключовим індикатором підвищення операційної ефективності стало зростання показника ЕВІТДА на кожну експортовану тонну зерна з 37 до 40 дол. США, що вказує на оптимізацію маржинальності бізнес-процесів.

Таблиця 2.2

Аналіз торговельно-логістичної діяльності «Кернел»

Показник	Одиниця виміру	2024	2025	Темпи зростання, %
Обсяги експорту зерна	тис. т	5 452	5 427	99,5
Перевалка через портові термінали (Україна)	тис. т	6 700	9 136	136,4
Зерно на внутрішніх елеваторах	тис. т	2 802	2 719	97,0
Виручка	млн дол. США	2 011	2 169	107,9
ЕВІТДА	млн дол. США	204	218	106,9

Джерело: побудовано на основі [37]

Істотним чинником успіху стало рекордне нарощування обсягів перевалки через експортні термінали в Україні, які зросли на 36% до 9 136 тис. тонн, що свідчить про ефективне завантаження портової інфраструктури та здатність компанії залучати додаткові обсяги як власного виробництва, так і від сторонніх клієнтів. Водночас спостерігається зниження обсягів зерна, прийнятого на внутрішні елеватори, на 3% (до 2 719 тис. тонн), що на фоні загального зростання фінансових результатів може вказувати на зміну стратегічних пріоритетів компанії у бік інтенсифікації логістичних потоків та прискорення оборотності активів.

Логістична складова, пов'язана з експортом зерна та олійної продукції з України, сформувала EBITDA на рівні 119 млн дол. США, що на 21% менше порівняно з попереднім роком. Зниження фінансового результату пояснюється складнішою ринковою ситуацією, зокрема обмеженою пропозицією зернових культур, що призвело до скорочення обсягів експорту, зниження маржинальності закупівельних операцій та менш ефективного завантаження логістичної інфраструктури.

Більш детальний аналіз окремих операційних напрямів свідчить про суттєві відмінності у їх результативності. Так, портова та термінальна інфраструктура забезпечила 67 млн дол. США EBITDA, що на 55% більше у річному вимірі. Зростання було досягнуте завдяки рекордним обсягам перевалки вантажів, однак частково його стримувало зниження тарифів на перевалку внаслідок недостатнього завантаження ринку на тлі скорочення врожаю.

Операції із закупівлі зерна та торговельно-заготівельна діяльність сформували 39 млн дол. США EBITDA, що на 28% менше порівняно з попереднім роком. Така динаміка пояснюється зменшенням обсягів врожаю в Україні та скороченням перехідних запасів, що посилило цінову позицію виробників і відповідно знизило торговельну маржу.

Вагонний сегмент продемонстрував зниження EBITDA до 8 млн дол. США проти 22 млн дол. США роком раніше, що пов'язано насамперед зі зниженням ринкових ставок оренди зерновозів на 68% у річному вимірі. Це відображає

структурні зміни на ринку залізничних перевезень та загальне зниження попиту на рухомий склад.

Сегмент елеваторних послуг сформував 4 млн дол. США EBITDA, що на 81% менше порівняно з попереднім роком. Основною причиною стало скорочення попиту на послуги сушіння зерна, які є ключовим джерелом доходу цього напрямку, що одночасно частково знизило витрати аграрних виробників у частині післязбиральної дробки продукції.

Окремо слід відзначити результати власного морського флоту, який забезпечив 1 млн дол. США EBITDA порівняно з 12 млн дол. США роком раніше. Зниження пояснюється падінням ставок фрахту на міжнародних ринках, а також тимчасовим простоем суден у зв'язку з проведенням планових докових ремонтів.

Аналіз фінансових показників підприємства показує в якому стані є підприємство, допомагає оцінити фінансові ресурси, які необхідні для ефективного функціонування (табл. 2.3).

Аналіз основних показників консолідованого звіту про прибутки свідчить про загальне зростання масштабів діяльності компанії у 2025 році. Дохід збільшився до 4 115 млн дол. США, що на 14,9% більше порівняно з 2024 роком, що вказує на розширення обсягів операцій та посилення ринкових позицій. Водночас собівартість реалізації зростала швидшими темпами (на 23%), досягнувши 3 553 млн дол. США, що свідчить про посилення витратного тиску та негативно вплинуло на формування валового прибутку.

Валовий прибуток у 2025 році зменшився до 568 млн дол. США проти 682 млн дол. США у 2024 році, що відображає зниження операційної ефективності на рівні первинної маржі. Попри це, компанії вдалося частково компенсувати цей спад за рахунок інших операційних факторів, зокрема скорочення фінансових витрат нетто до 32 млн дол. США, що суттєво покращило фінансовий результат у порівнянні з попередніми періодами. Додатково слід відзначити негативну динаміку курсових різниць, які у 2025 році перейшли в збиток, однак їх вплив був відносно обмеженим.

Таблиця 2.3

Основні показники консолідованого звіту про прибутки
агрохолдингу «Кернел», млн. дол. США

Показники	2023	2024	2025	Темпи росту, %
Дохід (виручка)	3 455	3 581	4 115	114,9
Собівартість реалізації	(2 704)	(2 889)	(3 553)	123,0
Валовий прибуток	636	682	568	83,3
Інші операційні доходи	54	77	68	88,3
Інші операційні витрати	(217)	(28)	(46)	164,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	439	276	361	130,8
ЕБІТДА	544	381	466	122,3
Фінансові витрати, нетто	(122)	(69)	(32)	46,4
Прибуток/(збиток) від курсових різниць	63	33	(5)	15,2
Інші витрати	(12)	(29)	(36)	124,1
Прибуток до оподаткування	368	211	287	136,0
Прибуток акціонерів Kernel Holding S.A.	299	168	238	141,7

Джерело: складено за даними [21]

У результаті фінансовий результат до оподаткування зріс до 287 млн дол. США, а чистий прибуток акціонерів Kernel Holding S.A. становив 238 млн дол. США, що на 41,7% більше порівняно з 2024 роком. Показник ЕБІТДА також продемонстрував відновлення до 466 млн дол. США після зниження у 2024 році, що свідчить про загальне покращення операційної прибутковості. Таким чином, незважаючи на зростання витрат і тиск на валову маржу, компанія продемонструвала здатність підвищувати кінцеву прибутковість за рахунок ефективного управління фінансовими потоками та витратами.

Основним показником, що впливає на формування прибутку підприємства є виручка від реалізації або дохід. Доходи компанії являють собою валову виручку грошових коштів, отриманих за надані роботи та реалізовану продукцію. Доходи – це грошовий вираз вартості робіт, наданих послуг та обсягів виконаних допоміжних і спеціальних робіт, які сплачуються клієнтурою.

Проаналізуємо як змінилися доходи «Кернел Холдинг С.А.» протягом досліджуваного періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.5

Динаміка доходів агрохолдингу «Кернел» за видами продукції

Найменування продукції	Обсяг доходів, млн. дол. США		
	2023	2024	2025
Переробка олійних культур	1 908	1 864	2 107
Темпи росту, %	-	97,7%	113,0%
Експорт зерна та інфраструктура	2 602	2 011	2 169
Темпи росту, %	-	77,3%	107,9%
Сільське господарство	695	481	468
Темпи росту, %	-	69,2%	97,3%
Усього	3 455	3 581	4 115
Темпи росту, %	-	103,6%	114,9%

Джерело: розраховано на основі [19, 20, 29, 45]

Аналіз динаміки доходів агрохолдингу «Кернел» за видами продукції свідчить про загальне зростання виручки у 2025 році після помірного підвищення у 2024 році. Сукупний дохід компанії зріс до 4 115 млн дол. США, що на 14,9% більше порівняно з попереднім роком. Це зростання було забезпечене насамперед відновленням показників у ключових бізнес-напрямах після їхнього суттєвого зниження у 2024 році.

Найбільшу частку доходів традиційно формує переробка олійних культур, яка у 2025 році продемонструвала найбільш динамічне відновлення, збільшивши виручку до 2 107 млн дол. США (113,0% до рівня 2024 року). Також позитивну динаміку показав напрям «експорт зерна та інфраструктура», дохід якого зріс до 2 169 млн дол. США (107,9%), що свідчить про часткове відновлення логістичних та експортних операцій. Водночас слід відзначити, що у 2024 році цей сегмент зазнав найбільшого падіння, що пояснює його нижчу базу для подальшого зростання.

Натомість сільськогосподарський сегмент продовжив демонструвати негативну динаміку, скоротивши дохід до 468 млн дол. США у 2025 році (97,3%

до рівня попереднього року). Це свідчить про зменшення ефективності виробничої діяльності та вплив несприятливих зовнішніх чинників. Загалом структура доходів агрохолдингу залишається диверсифікованою, однак провідними драйверами зростання виступають переробка олійних культур та експортно-логістичний напрям, які формують основну частку фінансових результатів компанії.

В 2025 році 51,2% доходу за основними напрямками діяльності підприємства акумулюється в сфері виробництва соняшникової олії, 37,2% – від експорту та перевалки зерна, 11,6% – сільського господарства (рис. 2.12).

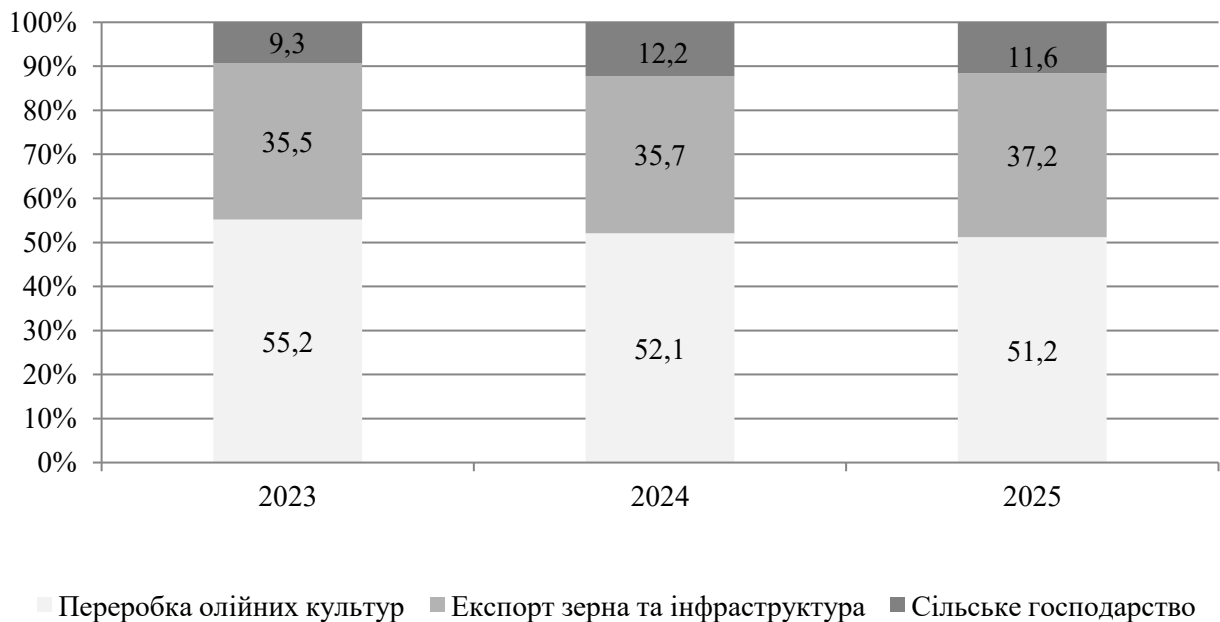


Рис. 2.12. Структура доходів «Кернел» за видами продукції, %

Джерело: побудовано на основі [39]

Структура доходів агрохолдингу «Кернел» у 2023-2025 рр. свідчить про збереження домінуючої ролі переробки олійних культур, хоча її питома вага поступово зменшується з 55,2% у 2023 році до 51,2% у 2025 році, що вказує на часткову диверсифікацію джерел доходу. Діяльність з експорту та перевантаження зернових демонструє відносну стабільність із незначним зростанням частки до 37,2% у 2025 році. Водночас сільське господарство залишається найменшою складовою структури доходів, коливаючись у межах 9–

12%, що відображає його допоміжну роль у загальній бізнес-моделі агрохолдингу. Загалом спостерігається помірне вирівнювання структури доходів із поступовим посиленням логістично-трейдингового напрямку при збереженні провідної ролі переробки.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності управління фінансами, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами. Для цього необхідно проаналізувати показники рентабельності. Для загальної оцінки ефективності формування прибутку використовуються такі коефіцієнти рентабельності: рентабельність основної діяльності, коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт економічної рентабельності), коефіцієнт рентабельності власного капіталу (коефіцієнт фінансової рентабельності) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності «Кернел»

Показник	2023	2024	2025
Рентабельність активів	8,6	5,4	6,8
Рентабельність власного капіталу	16,0	9,0	11,5
Рентабельність продукції	11,06	5,82	6,70
Рентабельність реалізації	23,52	23,61	13,80
Рентабельність діяльності	10,65	5,89	6,97

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [40]

Аналіз показників рентабельності агрохолдингу «Кернел» свідчить про загальне погіршення ефективності діяльності у 2024 році з подальшим частковим відновленням у 2025 році. Зокрема, рентабельність активів знизилася з 8,6% у 2023 році до 5,4% у 2024 році, після чого зросла до 6,8% у 2025 році, що вказує на поступове відновлення ефективності використання ресурсів. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу, яка зменшилася з 16,0% до 9,0%, а потім зросла до 11,5%, залишаючись, однак, нижчою за рівень 2023 року.

Подібні тенденції характерні й для рентабельності продукції та загальної рентабельності діяльності, що також демонструють падіння у 2024 році та часткове покращення у 2025 році. Водночас рентабельність реалізації вирізняється більш негативною динамікою, оскільки після стабільного рівня близько 23,5% у 2023–2024 роках вона суттєво знизилася до 13,8% у 2025 році, що свідчить про зростання витрат та посилення цінового тиску на ринках збуту. У цілому показники рентабельності підтверджують нестабільність операційного середовища та часткове відновлення фінансової ефективності компанії у 2025 році після кризового 2024 року.

Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено аналіз діяльності агрохолдингу «Кернел» як одного з ключових гравців аграрного ринку України та світу. Встановлено, що підприємство функціонує як вертикально інтегрована структура, яка охоплює повний цикл створення доданої вартості від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки, зберігання, транспортування та експорту. Основу бізнес-моделі формують три стратегічні сегменти: агробізнес, переробка олійних культур та інфраструктура і трейдинг. Земельний банк компанії становить близько 600 тис. га, що забезпечує стабільну сировинну базу, а виробничі потужності з переробки сягають приблизно 4 млн тонн соняшнику на рік. Додатково компанія активно диверсифікує виробництво, переходячи до переробки сої та ріпаку, що підвищує її стійкість до коливань сировинного ринку.

Важливою конкурентною перевагою «Кернел» є розвинена логістична інфраструктура, яка включає близько 29 елеваторів із загальною потужністю зберігання понад 2,2-2,3 млн тонн, власний вагонний парк (понад 3,4 тис. зерновозів), а також портові термінали з сукупною потужністю перевалки понад 10 млн тонн на рік. Саме ця інтеграція дозволяє компанії контролювати весь експортний ланцюг та мінімізувати логістичні ризики.

У структурі експорту домінує зерно (переважно кукурудза – близько 60%), а також пшениця (20-35%), при цьому понад 75% операцій здійснюється на умовах CIF/CFR, що свідчить про високу роль компанії у міжнародній логістиці. Географія збуту залишається стабільною, ключовими ринками є Європа (51%) та Азія (27%), що підтверджує стратегічну роль компанії у глобальному постачанні продовольства.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність агрохолдингу відбувається в умовах невизначеності, зумовленої воєнними діями, обмеженням роботи чорноморських портів, коливаннями світових цін та зниженням врожайності в Україні. У 2025 році валовий збір зернових знизився приблизно на 7% і становив близько 55 млн тонн, що спричинило скорочення експорту на 18% до рівня близько 46 млн тонн. Незважаючи на це, «Кернел» зберіг провідні позиції серед експортерів. Водночас компанія продемонструвала здатність адаптуватися до кризових умов через розвиток цифрових технологій (Digital AgriBusiness), підтримку фермерів (50 млн дол. США передпосівного фінансування), а також відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів, зокрема портового терміналу TransBulkTerminal.

Фінансові результати діяльності компанії підтверджують її стійкість, однак демонструють вплив кризових факторів. У 2025 році виручка зросла до 4 115 млн дол. США проти 3 455 млн дол. у 2023 році, що свідчить про загальне зростання масштабів бізнесу. Водночас показники рентабельності характеризуються нестабільністю: рентабельність активів знизилася з 8,6% до 6,8%, рентабельність власного капіталу з 16,0% до 11,5%, а рентабельність продукції з 11,06% до 6,70%. Найбільш суттєве погіршення спостерігалось у рентабельності реалізації, яка скоротилася з 23,52% у 2023 році до 13,8% у 2025 році, що свідчить про посилення цінового тиску та зростання витрат.

У структурі доходів компанії зберігається домінування переробки олійних культур (понад 51% у 2025 році), однак її частка поступово знижується на користь сегмента інфраструктури та трейдингу, який зріс до 37,2%. Це підтверджує тенденцію до посилення ролі логістичного бізнесу як ключового

драйвера доходів. Одночасно сільське господарство залишається найменшим сегментом (близько 11-12%), що відображає його допоміжну функцію в інтегрованій моделі.

Отже, результати аналізу свідчать, що агрохолдинг «Кернел» зберігає статус одного з найбільш стійких та технологічно розвинених аграрних операторів, здатних ефективно функціонувати в умовах війни та глобальної нестабільності. Ключовими факторами його конкурентоспроможності є вертикальна інтеграція, контроль над логістичними активами, диверсифікація бізнесу та високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища. Разом із тим, зниження рентабельності та залежність від зовнішніх факторів формують необхідність подальшого вдосконалення операційної ефективності та підвищення маржинальності діяльності в перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИБОРУ УМОВ INCOTERMS В ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЯХ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ»

3.1. Аналіз ефективності використання базисів постачання Incoterms в експортній діяльності агрохолдингу «Кернел»

Аналіз логістичної стратегії агрохолдингу «Кернел», як одного з провідних світових експортерів зернових та соняшникової олії, свідчить про те, що ефективність використання правил Incoterms безпосередньо корелює з операційним прибутком компанії через механізми управління фрахтовими ставками та страховими преміями. Впродовж останніх років компанія вибудувала вертикально інтегровану модель, де вибір конкретного базису поставки не є статичним, а адаптується до поточної кон'юнктури морського ринку та безпекової ситуації в Чорноморському басейні.

Проведений у другому розділі аналіз практики використання базисів постачання в експортній діяльності підприємства показав, що протягом останніх років відбулася суттєва трансформація структури експортних контрактів. Якщо у 2020 році переважна частка експорту здійснювалася на умовах FOB, що передбачають передачу ризиків покупцеві в порту відвантаження, то станом на 2025 рік домінуючими стали умови CIF/CFR, які покладають на продавця обов'язки з організації морського транспортування до порту призначення. Зокрема, частка контрактів на умовах CIF/CFR зросла з 20% у 2020 році до 77% у 2025 році, тоді як частка FOB скоротилася з 80% до 23%.

Така динаміка свідчить про зміну підходів компанії до управління експортними операціями та її прагнення до посилення контролю над логістичним ланцюгом постачання. Використання умов CIF/CFR дозволяє агрохолдингу «Кернел» не лише здійснювати продаж продукції, але й отримувати додаткову вигоду за рахунок організації транспортування, формуючи більшу частку доданої вартості в межах власної діяльності. Це

особливо актуально для вертикально інтегрованих компаній, які мають розвинену інфраструктуру, включаючи елеваторні потужності, залізничний транспорт, портові термінали та власний флот.

Воєнний період демонструє, що умови CIF стали єдиним ефективним інструментом підтримки експорту. В умовах, коли премії за воєнні ризики стали непрогнозованими, іноземні покупці почали масово відмовлятися від фрахтування суден до українських портів на умовах FOB. Ефективність «Кернел» у цьому контексті базувалася на здатності агрохолдингу самостійно адмініструвати ризики безпеки. Холдинг, маючи прямий доступ до портової інфраструктури та актуальну інформацію про стан морських коридорів, зміг запропонувати ринку комплексний продукт, де покупець отримує товар у безпечному порту призначення, не вникаючи в складнощі страхування та проходження небезпечних акваторій. За таких обставин, переплата покупця за CIF-складову є обґрунтованою платою за делегування ризику експортеру [10].

Застосування різних базисів постачання має свої переваги та недоліки (табл. 3.1), що потребує їх детального аналізу. Зокрема, умови FOB є відносно простими з точки зору організації експортних операцій, оскільки основні витрати та ризики після завантаження товару на судно переходять до покупця. Це дозволяє експортеру зменшити вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із морським транспортуванням, а також скоротити потребу у значних обігових коштах для фінансування логістики. Проте при використанні FOB компанія фактично втрачає можливість контролювати подальший рух товару та отримувати додатковий дохід від транспортних послуг.

На відміну від FOB, умови CIF та CFR передбачають значно більшу участь продавця в організації поставки. У випадку CIF продавець, окрім фрахту, забезпечує також страхування вантажу, що підвищує рівень відповідальності, але одночасно створює додаткову цінність для покупця. Умови CFR, у свою чергу, передбачають оплату перевезення без страхування, що дещо знижує витрати продавця, але зберігає контроль над логістикою. Для компанії «Кернел» використання цих базисів є економічно доцільним, оскільки дозволяє

оптимізувати логістичні витрати за рахунок масштабів діяльності та ефективного використання власної інфраструктури.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки використання умов FOB та CIF/CFR в експортній діяльності агрохолдингу «Кернел»

Критерій	FOB		CIF/CFR	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Контроль над логістикою	Спрощення операцій, відповідальність обмежується портом відвантаження	Відсутність контролю над морським перевезенням	Повний контроль над ланцюгом постачання до порту призначення	Високі вимоги до управління логістикою
Фінансові витрати	Нижчі витрати на транспортування та страхування	Втрата потенційного додаткового прибутку від фрахту	Можливість отримання додаткового доходу за рахунок включення фрахту	Вищі витрати на організацію перевезення та страхування
Ризики	Мінімізація ризиків після відвантаження	Залежність від покупця щодо транспортування	Контроль ризиків на всіх етапах транспортування	Вищий рівень відповідальності за ризики під час перевезення
Гнучкість у роботі з клієнтами	Привабливо для покупців, які мають власну логістику	Обмежені можливості диференціації послуг	Підвищення лояльності клієнтів за рахунок комплексного сервісу	Менша привабливість для клієнтів із власною логістикою
Конкурентні переваги	Простота та швидкість укладання контрактів	Нижча додана вартість операцій	Формування конкурентної переваги через сервіс «під ключ»	Залежність від коливань фрахтових ставок
Вплив на прибутковість	Стабільні, але обмежені маржі	Обмеження доходності	Потенційно вищий рівень прибутку	Колівання прибутків через зміну транспортних витрат

Джерело: розроблено автором

Важливим фактором, що вплинув на зміну структури базисів постачання, є повномасштабна війна в Україні, яка суттєво трансформувала умови функціонування логістичної системи. Обмеження доступу до морських портів,

ризика обстрілів, нестабільність судноплавства та необхідність адаптації до нових транспортних коридорів змусили компанію переглянути підходи до організації експорту. У цих умовах перехід до контрактів на умовах CIF/CFR дозволив «Кернел» зберегти контроль над критично важливими елементами логістичного ланцюга та оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

Крім того, використання умов CIF/CFR сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках. Багато імпортерів віддають перевагу контрактам, які передбачають доставку товару до порту призначення, оскільки це знижує їхні організаційні витрати та ризики. Таким чином, пропонуючи комплексний сервіс, «Кернел» розширює коло потенційних клієнтів та зміцнює свої позиції на глобальному ринку.

Зростання частки CIF/CFR супроводжується збільшенням фінансового навантаження на компанію, оскільки вона бере на себе витрати на фрахт, страхування та інші логістичні послуги. Це потребує ефективного управління грошовими потоками, а також впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Зокрема, важливу роль відіграє використання форвардних контрактів, що дозволяють фіксувати цінові параметри угод і зменшувати вплив ринкової волатильності. Оскільки часовий період між укладанням контракту на умовах CIF та фактичним відвантаженням може бути значним, «Кернел» застосовує стратегію хеджування логістичних витрат. Це дозволяє компанії стабілізувати операційний прибуток навіть за умови різких коливань ставок фрахту в Чорноморському регіоні, що є частим явищем у воєнний період [22].

Аналіз ефективності використання базисів постачання також доцільно здійснювати з урахуванням їх впливу на фінансові результати компанії. Як показують дані, зростання частки CIF/CFR супроводжується підвищенням загального рівня доходів від експортних операцій, однак одночасно зростають і витрати, пов'язані з логістикою. У результаті чистий ефект залежить від здатності компанії оптимізувати витрати та забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів.

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв'язку між вибором базисів постачання та рівнем ризиків. У сучасних умовах, коли логістичні ланцюги є вразливими до зовнішніх шоків, здатність компанії гнучко змінювати умови контрактів набуває особливого значення. Використання різних базисів Incoterms дозволяє диверсифікувати ризики та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Проведений аналіз свідчить про те, що агрохолдинг «Кернел» активно використовує базиси постачання Incoterms як інструмент підвищення ефективності експортної діяльності. Перехід від умов FOB до CIF/CFR є результатом стратегічної трансформації, спрямованої на посилення контролю над логістикою, збільшення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності. Водночас така модель потребує високого рівня управління ризиками та фінансовими ресурсами, що є ключовими факторами забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз використання FOB у залишковій частці (23%) вказує на те, що цей базис застосовується переважно у відносинах з мультинаціональними корпораціями, які мають власний флот та глобальні страхові програми. Проте для загального обсягу експорту «Кернел» у 2025 році саме CIF став інструментом вертикальної інтеграції. Це дозволяє компанії уникати залежності від графіку подачі суден покупцями, що при роботі власних терміналів є критичним. Координуючи підхід суден самостійно, холдинг мінімізує витрати на простій елеваторів та залізничного парку, забезпечуючи рівномірність відвантажень.

Також, ефективність використання базисів постачання Incoterms у діяльності агрохолдингу «Кернел» значною мірою залежить від рівня розвитку його інфраструктурного потенціалу. Наявність власних портових терміналів, рухомого складу та елеваторних потужностей дозволяє компанії суттєво знижувати питомі логістичні витрати при використанні умов CIF/CFR. Це забезпечує ефект масштабу, за якого витрати на транспортування в розрахунку на одиницю продукції є нижчими порівняно з конкурентами, що не мають

аналогічної інфраструктури. Відповідно, компанія отримує можливість формувати більш конкурентоспроможні цінові пропозиції на міжнародних ринках.

Водночас важливим аспектом є вплив вибору базисів постачання на грошові потоки підприємства. Використання умов CIF/CFR передбачає необхідність попереднього фінансування витрат на транспортування та страхування, що підвищує потребу у оборотному капіталі. У цьому контексті ефективне управління ліквідністю та залучення фінансових інструментів, зокрема кредитних ліній та торговельного фінансування, стає ключовим фактором підтримання стабільності операційної діяльності. Таким чином, фінансова стійкість компанії є необхідною передумовою для розширення практики застосування більш складних базисів постачання.

Використання базисів з вищою фактурною вартістю (CIF/DDP) дозволяє компанії офіційно збільшувати обсяг валютних надходжень на рахунки в Україні, що є важливим для підтримки кредитного рейтингу та виконання зобов'язань перед міжнародними фінансовими інститутами. Це підтверджує, що вибір Incoterms для «Кернел» перестав бути суто логістичним рішенням, перетворившись на інструмент стратегічного фінансового планування, де вища відповідальність за доставку компенсується кращою ліквідністю та стабільністю валютних потоків.

Крім того, слід підкреслити, що стратегія використання базисів Incoterms має безпосередній вплив на позиціонування агрохолдингу «Кернел» у глобальних ланцюгах створення вартості. Перехід до умов, які передбачають більшу участь у логістичних процесах, дозволяє компанії інтегруватися у міжнародні транспортно-логістичні системи не лише як постачальник сировини, але й як повноцінний логістичний оператор. Це сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин із контрагентами, підвищенню довіри до компанії та формуванню стійких конкурентних переваг на світовому аграрному ринку.

3.2. Обґрунтування вибору оптимальних умов Incoterms для експорту сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану

Обґрунтування оптимальності вибору базисів постачання у зовнішньоекономічній діяльності агрохолдингу «Кернел» в умовах воєнного стану вимагає відходу від статичного порівняння витрат на користь динамічної моделі управління ризиками та фінансовими потоками.

Як було встановлено у попередньому підрозділі, компанія трансформувала структуру експортних контрактів у напрямі зростання частки умов CIF/CFR до 77% у 2025 році, що свідчить про стратегічну орієнтацію на посилення контролю над логістичними процесами. Це означає, що компанія дедалі більше бере на себе витрати та ризики, пов'язані з транспортуванням і фрахтом. Збереження частки контрактів на умовах FOB на рівні 23% підтверджує доцільність диверсифікації підходів залежно від типу контрагента, ринку збуту та рівня ризиків.

Разом із тим, аналіз фінансових результатів логістичного сегмента свідчить про зниження його ефективності. EBITDA у 2025 році скоротилася до 119 млн дол. США, що на 21% менше порівняно з попереднім роком. Це пояснюється обмеженою пропозицією зернових, скороченням експортних обсягів і зниженням завантаження інфраструктури, що негативно впливає на маржинальність операцій. У цих умовах домінування умов CIF/CFR поступово втрачає свою економічну привабливість, оскільки збільшення відповідальності за логістику не компенсується відповідним зростанням прибутковості.

Отже, сформована структура експортних контрактів свідчить про те, що модель з переважанням CIF/CFR у поточних умовах є менш вигідною для компанії через зростання витрат і тиск на маржу. Це актуалізує необхідність пошуку більш збалансованих або гнучких альтернативних умов поставок, які дозволили б оптимізувати розподіл логістичних ризиків між учасниками ланцюга постачання та підвищити загальну ефективність експортних операцій.

Використання умов FOB залишається важливим елементом експортної стратегії агрохолдингу «Кернел». Незважаючи на загальне зниження їх частки,

цей базис є оптимальним у випадках співпраці з великими міжнародними трейдерами, які володіють власним флотом або мають довгострокові контракти з судноплавними компаніями. У таких ситуаціях передача ризиків покупцеві в порту відвантаження дозволяє експортеру мінімізувати вплив воєнних факторів, пов'язаних із морським транспортуванням, зокрема ризиків пошкодження суден, затримок у проходженні коридорів або зростання страхових премій.

Разом з тим, ефективність використання FOB суттєво знижується в умовах обмеженого доступу до судноплавства. Іноземні контрагенти, особливо з країн, що не мають досвіду роботи у високоризикових регіонах, часто не готові самостійно організувати перевезення з українських портів. Це призводить до зниження попиту на FOB-контракти та необхідності переходу до більш складних базисів, які передбачають більшу участь продавця у логістичному процесі.

У цьому контексті ключову роль відіграють умови CIF та CFR, які дозволяють агрохолдингу не лише забезпечувати фізичну доставку продукції, але й інтегруватися у глобальні логістичні ланцюги як повноцінний оператор. Особливо це актуально при використанні альтернативних маршрутів через дунайські порти, зокрема Рені, які стали стратегічно важливими в умовах обмежень на Чорному морі. Механізм експорту через Рені передбачає доставку зерна до терміналу, його перевалку на баржі, транспортування Дунаєм до румунського порту Констанца та подальше відвантаження на морські судна. У таких умовах застосування CIF дозволяє компанії зберігати контроль над усім ланцюгом постачання до порту призначення, що забезпечує стабільність експортних потоків навіть за наявності зовнішніх обмежень [37].

Разом з тим, використання CIF у дунайському напрямі супроводжується підвищеними витратами, зокрема на перевалку, річковий фрахт та подвійне навантаження. Це обумовлює необхідність пошуку альтернативних базисів, які дозволяють оптимізувати співвідношення між витратами та ризиками. У цьому аспекті перспективним є застосування умов CIP, які передбачають оплату перевезення та страхування продавцем, але з передачею ризиків на більш ранньому етапі. Такий підхід дозволяє компанії зберігати контроль над

логістикою, одночасно знижуючи рівень відповідальності за можливі втрати під час транспортування.

Окремої уваги заслуговує використання контейнерної логістики, яка набуває все більшого значення в умовах воєнної нестабільності. Перевезення зерна в контейнерах, а також використання флексітанків для експорту соняшникової олії дозволяють диверсифікувати канали збуту та зменшити залежність від великих портових терміналів. У цьому випадку оптимальними є умови СІР та СРТ, які забезпечують гнучкість маршрутів і можливість швидкої адаптації до змін у логістичному середовищі. Зокрема, контейнерні перевезення можуть здійснюватися через порти Румунії, Польщі або Балтійського регіону, що значно розширює географію експорту [30].

Водночас для преміальних сегментів ринку, зокрема при поставках фасованої продукції або олії у флексітанках, доцільним є застосування умов DDP. Цей базис передбачає максимальний рівень сервісу, включаючи доставку товару до складу покупця, що дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність на європейських ринках. Проте використання DDP потребує значних фінансових ресурсів та ефективної системи управління логістикою, що обмежує його застосування лише окремими сегментами.

З метою обґрунтування вибору оптимальних умов Incoterms доцільно використовувати економічний підхід, заснований на оцінці рентабельності експортних операцій. У цьому контексті ключове значення має аналіз формування експортної ціни залежно від базису постачання, оскільки саме структура витрат визначає рівень прибутковості та доцільність застосування тієї чи іншої умови.

Для проведення такого аналізу доцільно розглянути механізм формування ціни на прикладі експорту кукурудзи як однієї з основних товарних позицій агрохолдингу «Кернел». Вихідні ціни сформовано на основі фактичних ринкових котирувань станом на початок лютого 2026 року за даними Міністерства економіки України.

Розрахунки здійснено для типового логістичного маршруту експорту від виробника на території України з подальшим транспортуванням через порт Чорноморськ до портів країн Європейського Союзу. Такий підхід дозволяє уніфікувати умови аналізу та забезпечити коректне порівняння різних базисів постачання (EXW, FAS, FOB, CPT, CFR, CIF, DDP) в межах єдиного ланцюга створення вартості.

Альтернативним напрямом оптимізації експортних операцій є використання умов CPT, які передбачають принципово іншу логістичну модель порівняно з FOB або CIF. У межах цього підходу товар не проходить стадію портової перевалки та не завантажується на балкерні судна, що дозволяє уникнути витрат на перевалку в морському порту та морський фрахт. Натомість використовується пряме транспортування продукції до країн Європейського Союзу залізничним або автомобільним транспортом. Формування ціни за умовами CPT включає витрати на доставку до елеватора, доробку продукції, експортне митне оформлення та транспортування до пункту призначення в ЄС. За розрахунками, вартість такого перевезення становить у середньому близько 55-60 дол. США за тонну, що формує експортну ціну на рівні 263 дол. США за тонну. Порівняно з умовами CIF, використання CPT дозволяє знизити загальні логістичні витрати, що є критично важливим в умовах зростання транспортних тарифів та обмеженого доступу до морської інфраструктури.

Цей варіант можна обрати в тому випадку, коли пріоритетом є мінімізація витрат на морську логістику та зниження рівня транспортних ризиків, пов'язаних із нестабільністю функціонування чорноморських портів. Застосування умов CPT є доцільним насамперед при орієнтації на ринки країн Європейського Союзу, де існує розвинена інфраструктура залізничного та автомобільного сполучення, що дозволяє забезпечити відносно стабільні терміни доставки без залучення морського транспорту. Крім того, цей базис є ефективним у випадках, коли компанія прагне зберегти контроль над логістичним процесом, але водночас уникнути значного фінансового

навантаження, характерного для умов CIF/CFR, пов'язаного з оплатою фрахту та страхування.

Доцільність використання СРТ також зростає в умовах підвищеної волатильності фрахтових ставок та страхових премій, коли витрати на морські перевезення можуть суттєво коливатися і негативно впливати на рівень рентабельності експортних операцій. У такій ситуації перехід до наземних логістичних маршрутів дозволяє підвищити прогнозованість витрат і забезпечити більш стабільний фінансовий результат. Водночас застосування СРТ є виправданим для середніх партій продукції або при контейнеризації вантажів, коли використання балкерних перевезень є економічно недоцільним.

Разом із тим, використання цього базису має і певні обмеження. Зокрема, при великих обсягах експорту масових вантажів залізнична та автомобільна логістика поступається морським перевезенням за показниками масштабованості та питомої вартості на довгі відстані. Крім того, пропускна спроможність сухопутних коридорів є обмеженою, що може призводити до затримок та зростання тарифів у пікові періоди. Отже, умови СРТ доцільно розглядати не як універсальну альтернативу, а як гнучкий інструмент диверсифікації логістичних маршрутів, який дозволяє підвищити стійкість експортної діяльності агрохолдингу «Кернел» в умовах воєнного стану.

Для оцінки економічної ефективності використання різних базисів постачання доцільно визначити не лише рівень експортної ціни, але й фактичну собівартість реалізації продукції за кожною умовою Incoterms. На відміну від ціни, яка включає всі витрати та маржу, собівартість відображає сукупність витрат, які несе експортер до моменту передачі ризиків або завершення зобов'язань за контрактом. Це дозволяє об'єктивно оцінити прибутковість кожного базису та визначити найбільш економічно доцільний варіант в умовах воєнного стану. Вихідною умовою розрахунку є ціна виробника на рівні 200 дол. США за тонну, яка включає прибуткову надбавку у розмірі 10%. Відповідно, фактична виробнича собівартість визначається шляхом коригування ціни на величину прибутку і становить 182 дол. США за тонну.

Подальше формування повної собівартості експортних операцій здійснюється шляхом додавання логістичних витрат, характерних для кожного базису постачання. Зокрема, при переході від умов EXW до FAS та FOB до складу витрат включаються витрати на транспортування до елеватора, доробку продукції, залізничне перевезення та портову перевалку. При застосуванні умов CFR та CIF додатково враховуються витрати на морський фрахт та страхування, тоді як базис DDP передбачає також витрати на імпортерне митне оформлення та доставку продукції до складу покупця.

Результати розрахунків свідчать про те, що зі зростанням рівня залученості експортера у логістичний процес відбувається поступове збільшення повної собівартості продукції. Так, для умов EXW вона становить 182 дол. США за тонну, тоді як для CIF 252 дол. США за тонну, а для DDP 272 дол. США за тонну.

У результаті відбувається зниження відносного показника ефективності – рівня рентабельності. Якщо для базису EXW цей показник становить близько 9,9%, то при переході до FOB він знижується до 7,9%, для CIF до 7,1%, а для DDP до 6,6%. Це свідчить про те, що розширення логістичних функцій експортера в умовах воєнного стану супроводжується зростанням витрат, які не повністю компенсуються відповідним збільшенням доходів.

Отримані результати підтверджують, що зниження економічної ефективності використання спостерігається у складних базисів постачання, зокрема CIF та DDP, в умовах високої волатильності транспортних витрат і ризиків. У таких умовах оптимальним є пошук компромісних варіантів, які дозволяють зберегти контроль над логістикою, але не призводять до суттєвого зниження рентабельності.

У цьому контексті альтернативним рішенням виступає використання умов СРТ, які базуються на іншій логістичній моделі та дозволяють уникнути витрат на морський фрахт і портову перевалку. За проведеними розрахунками, повна собівартість при використанні СРТ становить близько 245 дол. США за тонну, тоді як ціна реалізації – близько 263 дол. США за тонну. Це забезпечує рівень

рентабельності на рівні 7,5%, що є співставним із CIF, але досягається за значно нижчого рівня ризиків та більшої передбачуваності витрат.

У сучасних умовах особливого значення набуває фактор ризику (табл. 3.4), який може бути формалізований через коефіцієнт коригування прибутку або рентабельності. Розрахунок полягає у коригуванні базової рентабельності експортної операції на коефіцієнт ризику, що відображає вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнної нестабільності, логістичних обмежень та волатильності транспортних витрат.

Таблиця 3.4

Момент переходу ризиків за різними умовами Incoterms 2020

Умови Incoterms	Момент переходу ризиків	Характеристика
EXW	На складі продавця (місце відвантаження)	Ризики переходять до покупця в момент надання товару в розпорядження покупця на території продавця
FAS	Вздовж борту судна в порту відвантаження	Ризики переходять, коли товар розміщено поруч із судном (до завантаження)
FOB	Після завантаження на судно в порту відвантаження	Ризики переходять у момент перетину товаром поручнів судна
CPT	При передачі першому перевізнику	Незалежно від того, хто оплачує перевезення, ризики переходять на ранньому етапі — при передачі товару перевізнику
CFR	Після завантаження на судно в порту відвантаження	Ризики переходять як при FOB, але продавець оплачує фрахт до порту призначення
CIF	Після завантаження на судно в порту відвантаження	Аналогічно CFR, але продавець додатково забезпечує страхування
DDP	У кінцевому пункті призначення (склад покупця)	Ризики залишаються на стороні продавця до моменту повної доставки товару покупцю

Джерело: [8, 9, 21]

Формалізовано це може бути представлено у вигляді формули 3.1 [25]:

$$R_e = R \times (1 - k), \quad (3.1)$$

де R – базова рентабельність;

k – коефіцієнт ризику.

Такий підхід дозволяє інтегрувати ризикову складову безпосередньо в показник ефективності та отримати більш реалістичну оцінку результативності зовнішньоекономічної діяльності.

Використання коефіцієнта ризику дозволяє знизити суб'єктивність при виборі базисів постачання та забезпечує можливість порівняння альтернативних варіантів не лише за рівнем прибутковості, але й за ступенем їх надійності. У результаті підприємство отримує інструмент для прийняття більш зважених управлінських рішень, спрямованих на досягнення оптимального співвідношення між доходністю та ризиком. Це сприяє підвищенню стійкості експортної діяльності, мінімізації фінансових втрат і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Значення коефіцієнта ризику було диференційовано залежно від рівня залучення компанії до логістичного процесу та характеру транспортного маршруту. Мінімальні значення характерні для базисів EXW (0,02) та FAS (0,04), де відповідальність експортера є обмеженою. Для умов FOB ризик зростає до 0,08 через залежність від морської логістики. Найвищі значення притаманні базисам CIF (0,15) та DDP (0,18), оскільки вони передбачають максимальну відповідальність продавця за транспортування, страхування та доставку в умовах високої нестабільності.

Отримані результати свідчать про те, що з урахуванням ризиків ефективність складних базисів постачання суттєво знижується. Зокрема, для умов CIF скоригована рентабельність становить 6,14%, що є значно нижчим показником порівняно з FOB (7,31%). Найнижчий рівень ефективності характерний для умов DDP (5,49%), що пояснюється максимальним рівнем відповідальності експортера за всі етапи транспортування, включаючи імпортерне митне оформлення та доставку до складу покупця.

Водночас базис СРТ демонструє більш збалансований результат: скоригована рентабельність становить 7,05%, що наближається до рівня FOB, але досягається за рахунок менш ризикованої логістичної моделі, яка не передбачає використання морського транспорту. Незважаючи на однаковий рівень базової рентабельності для СРТ та CFR, після урахування фактору ризику базис СРТ демонструє вищу скориговану рентабельність, що обумовлено більш раннім переходом ризиків і, відповідно, нижчим ризиковим навантаженням на експортера. Це підтверджує доцільність його застосування як альтернативи CIF/CFR в умовах обмеженого доступу до портової інфраструктури та високої невизначеності.

На основі проведених розрахунків доцільно узагальнити результати у вигляді матриці, яка дозволяє одночасно оцінити рівень рентабельності та ступінь ризику для кожного базису постачання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця «ризик – рентабельність» для базисів постачання Incoterms

Рентабельність/ризик	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Висока рентабельність	EXW, FAS	–	–
Середня рентабельність	–	FOB, СРТ	–
Низька рентабельність	–	–	CFR, CIF, DDP

Джерело: розроблено автором

Побудова матриці «ризик – рентабельність» дозволяє одночасно врахувати два ключові критерії прийняття управлінських рішень: рівень доходності експортних операцій та ступінь їхньої вразливості до зовнішніх факторів. Такий підхід є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли традиційна орієнтація виключно на фінансові показники не забезпечує адекватної оцінки ефективності.

Результати позиціонування базисів Incoterms свідчать про наявність чіткої диференціації між окремими групами умов постачання. Зокрема, базиси EXW та FAS потрапляють у зону високої рентабельності та низького ризику, що

пояснюється мінімальним рівнем залучення експортера до логістичного процесу. Водночас їх використання обмежується необхідністю передачі контролю над транспортуванням покупцю, що не завжди відповідає стратегічним інтересам компанії.

Найбільш збалансовану позицію займають базиси FOB та CPT, які знаходяться у сегменті середньої рентабельності та середнього рівня ризику. При цьому CPT має додаткову перевагу, оскільки забезпечує нижчий ризик у порівнянні з FOB за рахунок відсутності залежності від морських перевезень. Це дозволяє розглядати його як оптимальний компроміс між контролем над логістикою та рівнем ризикового навантаження.

Натомість базиси CFR, CIF та DDP формують групу з низькою рентабельністю та високим рівнем ризику. Незважаючи на те, що вони передбачають більший контроль над логістичним ланцюгом та потенційно вищу ціну реалізації, їх використання в умовах воєнної нестабільності супроводжується непропорційним зростанням витрат і ризиків. Це знижує їхню загальну економічну ефективність та обмежує доцільність широкого застосування.

Таким чином, матричний аналіз підтверджує доцільність переходу до комбінованої стратегії використання базисів постачання, в якій ключову роль відіграють умови FOB та CPT як найбільш збалансовані з точки зору співвідношення рентабельності та ризику.

Отже, в умовах воєнного стану ключовим критерієм вибору базису постачання є не максимізація рентабельності, а забезпечення її стабільності з урахуванням ризиків. Це обґрунтовує доцільність використання комбінованого підходу, що передбачає збереження частки FOB та розширення застосування CPT як більш стійкого та прогнозованого варіанту організації експортних операцій.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що в умовах воєнного стану ефективність вибору базисів постачання визначається не лише рівнем витрат, але й здатністю компанії управляти ризиками та забезпечувати стабільність

логістичних процесів. Використання СРТ як альтернативи СІФ дозволяє досягти більш збалансованого співвідношення між витратами та прибутковістю, що обґрунтовує доцільність його впровадження в експортній діяльності агрохолдингу «Кернел».

Крім того, важливою перевагою умов СРТ є їх універсальність, оскільки вони можуть застосовуватися як для сухопутних, так і для мультимодальних перевезень, включаючи комбінацію залізничного, автомобільного та частково морського транспорту. Водночас, на відміну від умов CFR/CIF, де продавець несе витрати на морський фрахт до порту призначення, але ризики переходять у момент завантаження на судно, у випадку СРТ ризики переходять значно раніше – у момент передачі товару першому перевізнику. Це принципово знижує рівень відповідальності експортера за подальші етапи транспортування, що є критично важливим в умовах підвищеної небезпеки морських перевезень у Чорноморському регіоні.

З економічної точки зору це означає, що навіть за умови включення витрат на транспортування до ціни реалізації, компанія уникає значної частини потенційних втрат, пов'язаних із форс-мажорними обставинами, затримками суден, коливанням фрахтових ставок та зростанням страхових премій. Таким чином, СРТ дозволяє зберігати контроль над організацією логістики та формуванням ціни, одночасно мінімізуючи ризикове навантаження. У результаті це забезпечує більш стабільний фінансовий результат порівняно з CIF/CFR, де формально вищий рівень залучення у логістику супроводжується непропорційним зростанням ризиків.

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел» на основі оптимізації базисів постачання Incoterms

Підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел» в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який передбачає не лише

оптимізацію витрат, але й адаптацію логістичних стратегій до високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Проведений у попередньому підрозділі аналіз підтвердив, що традиційна орієнтація на максимізацію доходу шляхом використання базисів CIF/CFR втрачає свою ефективність у зв'язку зі зростанням транспортних витрат, підвищенням ризиків та зниженням маржинальності операцій. У зв'язку з цим виникає необхідність формування більш гнучкої, диверсифікованої та ризик-орієнтованої моделі організації експортної діяльності.

Основним напрямом підвищення ефективності є диверсифікація базисів постачання. Як показали проведені розрахунки, використання виключно складних базисів, таких як CIF або DDP, призводить до зростання повної собівартості та зниження рівня рентабельності. Водночас базиси з мінімальним рівнем залучення, зокрема EXW, обмежують можливості формування доданої вартості у логістичному ланцюзі. У зв'язку з цим доцільним є застосування комбінованого підходу, який передбачає використання різних базисів залежно від типу контрагента, ринку збуту та логістичних умов.

Зокрема, для співпраці з великими міжнародними трейдерами доцільно зберігати використання умов FOB, які забезпечують оптимальний баланс між доходністю та рівнем ризику. Передача відповідальності покупцеві після завантаження товару на судно дозволяє мінімізувати вплив факторів, пов'язаних із морською логістикою. Водночас для ринків Європейського Союзу доцільно розширювати застосування умов CPT, які базуються на альтернативній логістичній моделі та передбачають використання сухопутних маршрутів. Застосування умов CPT у поєднанні із залізничними та автомобільними перевезеннями дозволяє підвищити передбачуваність логістичних процесів.

У сучасних умовах гнучкість у виборі способів транспортування стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Використання контейнерних перевезень дозволяє диверсифікувати маршрути, зменшити залежність від портової інфраструктури та забезпечити адаптивність логістичної системи. У цьому контексті базиси CPT та CIP є найбільш доцільними, оскільки вони

забезпечують можливість комбінування різних видів транспорту та оптимальний розподіл ризиків між сторонами.

Значна частина витрат формується на етапах перевалки, зберігання та транспортування, що обумовлює необхідність впровадження заходів, спрямованих на їх мінімізацію. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація логістичних операцій, яка дозволяє підвищити прозорість управління потоками, зменшити непродуктивні витрати та покращити якість прийняття рішень.

У цьому контексті перспективним проєктом напрямом є впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою типу Logistics Control Tower. Дана система забезпечує інтеграцію інформації з різних джерел, включаючи внутрішні ERP-системи, дані перевізників, інформацію про стан інфраструктури, тарифи та ризики. Це дозволяє здійснювати централізований моніторинг і управління логістичними процесами в режимі реального часу [44].

Система передбачає інтеграцію даних з різних джерел, включаючи:

- внутрішні ERP-системи підприємства;
- дані перевізників (залізниця, автотранспорт);
- інформацію про стан інфраструктури та пропускну спроможність коридорів;
- дані про затримки, ризики та зміну тарифів;
- контракти за різними базисами Incoterms.

Це дозволяє забезпечити повну прозорість логістичного ланцюга та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З економічної точки зору впровадження Logistics Control Tower забезпечує такі ключові ефекти:

1. Зниження логістичних витрат. За рахунок оптимізації маршрутів, консолідації вантажів та зменшення простоїв можливе скорочення витрат на 5-10%. Для агрохолдингу з обсягом експорту понад 5 млн тонн це може становити 8-12 дол. США на тонну.

2. Скорочення втрат від затримок. В умовах нестабільної логістики затримки можуть призводити до штрафів, втрати контрактів або зниження ціни реалізації. Система дозволяє мінімізувати такі втрати на 20-30%.

3. Оптимізація вибору базисів постачання. Платформа дозволяє в режимі реального часу порівнювати ефективність різних базисів (FOB, CPT, CIF) з урахуванням витрат і ризиків, що забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансове забезпечення проєкту характеризується відносно помірним обсягом інвестицій у порівнянні з інфраструктурними проєктами. Початкові інвестиції у впровадження платформи оцінюються на рівні 1,5 млн дол. США (табл. 3.8). До їх складу входять витрати на придбання або розробку програмного забезпечення, інтеграцію з існуючими системами, створення IT-інфраструктури, а також навчання персоналу. Щорічні витрати на обслуговування системи становлять близько 0,3 млн дол. США та включають технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення, адміністрування системи та витрати на обробку даних.

Економічний ефект від впровадження Logistics Control Tower формується за рахунок кількох ключових факторів. Відбувається зниження логістичних витрат унаслідок оптимізації маршрутів, скорочення простоїв та більш ефективного використання транспортних ресурсів. Зменшуються втрати від затримок і збоїв у постачанні завдяки можливості оперативного реагування на зміни в логістичному середовищі. Підвищується якість управлінських рішень за рахунок використання аналітичних інструментів, що дозволяють оцінювати ефективність різних варіантів організації перевезень.

Особливо важливим є те, що впровадження цифрової платформи безпосередньо впливає на ефективність вибору базисів постачання. Зокрема, система дозволяє в режимі реального часу порівнювати варіанти організації експорту за умовами FOB, CPT або CIF з урахуванням не лише витрат, але й ризиків. Це створює передумови для переходу від статичної моделі вибору

базисів до динамічної, коли рішення приймається залежно від поточної ситуації на ринку.

З точки зору управління ризиками, Logistics Control Tower забезпечує раннє виявлення потенційних загроз, таких як перевантаження інфраструктури, затримки перевезень, зміна тарифів або обмеження доступу до окремих маршрутів. Це дозволяє своєчасно коригувати логістичні рішення, змінювати маршрути або бази постачання, що безпосередньо впливає на скориговану рентабельність експортних операцій.

Сукупний ефект формується як сума економії логістичних витрат (за рахунок оптимізації маршрутів, скорочення простоїв і підвищення ефективності використання транспорту) та зниження втрат, пов'язаних із затримками, штрафами та погіршенням якості продукції. Враховуючи масштаб експортної діяльності агрохолдингу на рівні близько 5 млн тонн на рік, навіть помірне зниження витрат у межах 10 дол. США на тонну забезпечує значний сукупний ефект. Отже, впровадження цифрової платформи забезпечує чистий річний ефект на рівні 49,7 млн дол. США, що підтверджує високу економічну доцільність проєкту.

Підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел» в умовах воєнного стану можливе за умови переходу до комплексної моделі управління, яка поєднує диверсифікацію базисів постачання, оптимізацію логістичних маршрутів, впровадження ризик-орієнтованого підходу та цифровізацію логістичних процесів. Ключову роль у цій моделі відіграє розширення застосування умов СРТ як більш гнучкого та менш ризикованого інструменту, що забезпечує оптимальне співвідношення між витратами, прибутковістю та рівнем ризику. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стійкість його експортної діяльності в умовах глобальної нестабільності.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано ефективність вибору умов Incoterms в експортних операціях агрохолдингу «Кернел» з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, трансформацією логістичних ланцюгів та зростанням ризиків у Чорноморському регіоні.

У ході аналізу встановлено, що впродовж 2020-2025 рр. агрохолдинг «Кернел» здійснив суттєву трансформацію структури експортних контрактів, перейшовши від домінування умов FOB до переважання CIF/CFR. Використання умов CIF/CFR дозволило інтегрувати транспортну складову у загальну бізнес-модель, що є характерним для вертикально інтегрованих компаній із розвиненою інфраструктурою. Але в умовах воєнної нестабільності така стратегія супроводжується зростанням витрат, підвищенням відповідальності за логістичні ризики та зниженням маржинальності операцій.

Проведений порівняльний аналіз базисів постачання продемонстрував, що кожен із них має специфічний вплив на структуру витрат, рівень контролю над логістикою та розподіл ризиків між контрагентами. Зокрема, умови FOB забезпечують оптимальний баланс між доходністю та ризиками за рахунок передачі відповідальності покупцеві після завантаження товару на судно. Водночас умови CIF та CFR дозволяють формувати додатковий дохід за рахунок організації перевезення, проте супроводжуються значно вищими витратами та ризиками, особливо в умовах нестабільності судноплавства. У свою чергу, базис СРТ визначено як перспективний інструмент, що забезпечує компроміс між контролем над логістикою та рівнем ризикового навантаження.

Розрахунок економічної ефективності експортних операцій за різними базисами постачання показав, що зі зростанням рівня залученості експортера у логістичний процес відбувається збільшення повної собівартості продукції та зниження рентабельності. Найвищий рівень рентабельності характерний для базисів із мінімальним рівнем участі (EXW, FAS), однак їх застосування обмежує

можливості формування доданої вартості. Натомість використання складних базисів (CIF, DDP) призводить до зниження ефективності через непропорційне зростання витрат.

Важливим результатом дослідження є інтеграція фактору ризику в оцінку ефективності експортних операцій. Запропоновано підхід до коригування рентабельності з урахуванням коефіцієнта ризику, що дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ефективності різних базисів постачання в умовах воєнної нестабільності. Отримані результати свідчать про суттєве зниження скоригованої рентабельності для базисів CIF та DDP, що підтверджує їх обмежену доцільність у поточних умовах. Водночас базиси FOB та CPT демонструють найбільш збалансоване співвідношення між доходністю та ризиком. Побудова матриці «ризик – рентабельність» дозволила систематизувати результати аналізу та визначити оптимальні стратегічні орієнтири для вибору умов постачання.

В роботі запропоновані напрями підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел», що базуються на переході до диверсифікованої моделі використання базисів постачання, розширенні застосування CPT як менш ризикованої альтернативи CIF/CFR, розвитку мультимодальної та контейнерної логістики, а також впровадженні гнучкої контрактної політики.

Обґрунтовано впровадження цифрової платформи управління логістикою типу Logistics Control Tower, яка забезпечує інтеграцію даних, централізований моніторинг та аналітичну підтримку прийняття рішень. Розрахунки показали, що впровадження такої системи дозволяє досягти значного економічного ефекту за рахунок зниження логістичних витрат та мінімізації втрат від затримок.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що в умовах воєнного стану ефективність вибору базисів постачання визначається не лише рівнем витрат, але й здатністю компанії управляти ризиками, забезпечувати гнучкість логістичних процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано роль правил Incoterms у підвищенні ефективності експортних операцій підприємств аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

Встановлено, що правила Incoterms є важливим інструментом регулювання міжнародної торгівлі, який забезпечує стандартизацію підходів до визначення обов'язків сторін зовнішньоекономічного контракту. Їх економічна сутність полягає у раціональному розподілі витрат, ризиків і відповідальності між продавцем і покупцем, що сприяє зниженню рівня невизначеності у процесі організації міжнародних перевезень. Доведено, що еволюція Incoterms відображає трансформацію глобального бізнес-середовища, зокрема розвиток транспортних технологій, контейнеризації, мультимодальних перевезень та цифровізації логістичних процесів. Це підтверджує їх адаптивний характер і здатність відповідати сучасним вимогам міжнародної торгівлі.

Узагальнення підходів до класифікації базисів поставки дозволило систематизувати їх за рівнем відповідальності сторін, ступенем залученості у логістичний процес та характером розподілу ризиків. Встановлено, що у сфері морської торгівлі сільськогосподарською продукцією найбільш поширеними залишаються умови FOB, CFR та CIF, що зумовлено специфікою перевезення масових вантажів. Водночас доведено, що вибір базису поставки має стратегічний характер і безпосередньо впливає на структуру витрат, рівень контролю над логістичними процесами та фінансові результати діяльності підприємства.

Проведена оцінка діяльності агрохолдингу «Кернел» свідчить, що підприємство є одним із провідних гравців аграрного ринку, який функціонує на засадах вертикальної інтеграції. Наявність розвиненої виробничої та логістичної інфраструктури забезпечує контроль над повним циклом створення доданої вартості та формує значні конкурентні переваги. Доведено, що логістичний сегмент відіграє ключову роль у формуванні доходів компанії, що

підтверджується зростанням частки інфраструктури та трейдингу у структурі виручки.

Результати фінансово-економічного аналізу засвідчили, що, незважаючи на зростання обсягів діяльності, компанія стикається зі зниженням показників рентабельності, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків, зростанням логістичних витрат та нестабільністю світових ринків. Це актуалізує необхідність пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності експортних операцій.

У третьому розділі роботи обґрунтовано, що вибір базисів постачання є одним із ключових факторів формування економічної ефективності експортної діяльності. Встановлено, що агрохолдинг «Кернел» упродовж 2020-2025 рр. здійснив трансформацію структури контрактів, змістивши акцент з умов FOB на CIF/CFR. Така стратегія забезпечила розширення контролю над логістикою та формування додаткової вартості, однак призвела до зростання витрат і підвищення ризикового навантаження.

Порівняльний аналіз базисів постачання дозволив визначити їх вплив на ефективність експортних операцій. Доведено, що базиси з мінімальним рівнем залученості експортера (EXW, FAS) забезпечують вищу рентабельність, але обмежують можливості управління логістикою. У свою чергу, складні базиси (CIF, DDP) дозволяють формувати додатковий дохід, проте супроводжуються непропорційним зростанням витрат і ризиків. Найбільш збалансованими визнано базиси FOB та CPT, які забезпечують оптимальне співвідношення між доходністю та рівнем ризику. Побудова матриці «ризик – рентабельність» дала змогу систематизувати результати аналізу та визначити пріоритетні напрями оптимізації контрактної політики підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності експортних операцій агрохолдингу «Кернел». Зокрема, обґрунтовано доцільність переходу до диверсифікованої моделі використання базисів постачання, розширення застосування CPT як менш ризикованої альтернативи CIF/CFR, розвитку

мультимодальної логістики. Запропоновано впровадження цифрової платформи типу Logistics Control Tower, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищення прозорості логістичних процесів та оперативність прийняття управлінських рішень.

Розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікуваний чистий економічний ефект від реалізації проєкту становить 49,7 млн дол. США на рік, що свідчить про його високу інвестиційну привабливість та стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Результати дослідження підтверджують, що в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності ефективність експортних операцій визначається не лише рівнем витрат, але й здатністю підприємства до управління ризиками, гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та використання сучасних логістичних інструментів. Правила Incoterms при цьому виступають ключовим елементом системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що забезпечує узгодженість дій учасників ринку та підвищує ефективність міжнародної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басараб Я.В. Еволюція та сучасні тенденції застосування Інкотермс у міжнародній торгівлі. URL: <https://analyst.net.ua/index.php?newsid=4387>
2. Березюк Ю. Б. Експортний потенціал агропродовольчого комплексу регіону: стан і перспективи : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2011. 20 с
3. Булюк О.В. Експортна політика в активізації розвитку зернового ринку південних областей України: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / О.В. Булюк; Миколаївський державний аграрний університет. Миколаїв, 2008. 20 с.
4. Волкова І.М. Формування експортного потенціалу АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Держ. вищ. навч. закл.«Держ. агро-екол. ун-т». Житомир, 2007. 20 с.
5. Дем'яненко С. Організаційно-правові форми реформованих сільськогосподарських підприємств в Україні: які висновки можуть бути зроблені? *Сільське господарство України: криза та відновлення*. К.: КНЭУ, 2004. С. 93-101.
6. Дімітрова А. В., Григорак М. Ю. Ризики постачання зернових культур на міжнародні ринки. Бізнес. Інновації. Менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. Секція 4. Управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств. Київ. НТУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».
7. Жибак М.М., Христенко Г.М. Фактори впливу на прибутковість сільськогосподарської галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 754-757.
8. Зовнішня торгівля України. Статистичний збірник. Державна служба статистики. Київ, 2019. 170 с.

9. Инкотермс 2020 – основні поняття і правила в галузі міжнародної торгівлі. 2024. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/inkoterm-2020-osnovni-ponyattya-i-pravila-v-galuzi-mizhnarodnoi-torgivli>

10. Історія правил Инкотермс. Міжнародна торгова палата. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-history/>

11. КЕРНЕЛ.LATIFUNDIST.COM. 2025. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>

12. Кібік О. М., Подцерковний О. П., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Драпайло Ю. З., Постоленко Ю. П., Брагарник О. О., Козолуп М. С. Організаційно-правові передумови інтенсифікації експортної діяльності в Україні. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. Т. 17 / голов. ред. М. В. Афанасьєва; МОН України, НУ «ОЮА». Одеса : Юрид. л-ра, 2015. С. 70-105.

13. Консолідована звітність агрохолдингу «Кернел» за 2025 рік URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf

14. Консолідована звітність агрохолдингу «Кернел» за 2024 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf

15. Котлубай В.О. Розвиток експортного та транзитного потенціалу України. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Зб. наук. праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. № 1 (12). 2016. Харків: ХНАДУ, 2016. С. 122-128.

16. Матвієнко М.В., Наврозова Ю.О., Щербина В.В. Основи економіки морського транспорту: навчальний посібник. Одеса: ОНМУ, 2009. 560 с.

17. Міжнародні перевезення : теорія та практика : навч. посібник : у 2 кн. / [А. С. Галкін, В.П. Левада, Ю. А. Давідіч, Н. В. Давідіч, К. Є. Вакуленко]; за ред. М. М. Мороз, Є. С. Альошинський/ Харківський національний університет міського господарства ім. О. М.Бекетова Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 140 с.

18. Петрига О.М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.
19. Попов Ю. О. Маркетингові аспекти укладання форвардних контрактів на ринку зерна. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. Вип. 2 (99). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-22>
20. Науменко Д. Логістика зернових в Україні: бар'єри для росту експорту. URL: https://ukr.lb.ua/economics/2016/08/15/342521_logistika_zernovih_ukraini
21. Основи зернотрейдингу. Продаж зерна на умовах CIF, FOB, CPT та EXW. URL: <https://elevator.com.ua/blog/osnovy-zernotreydynhu-prodazh-zerna-na-umovakh-cif-fob-cpt-ta-exw>
22. Офіційний сайт Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
23. Офіційний сайт організації «Центр транспортних стратегій». URL: https://cfts.org.ua/news/2018/07/30/ukraina_voshla_v_troyku_liderov_po_logistike_na_postsovetskom_prostranstve_vsemirnyu_bank_48604
24. Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств морегосподарського комплексу України: монографія / [В.В. Жихарева, Н.В. Дубовик, Ю.О. Наврозова та ін.]. Одеса: Купрієнко С.В., 2016. 239 с.
25. Поставки CIF, FOB та CPT: як формуються ціни на зерно? 2021. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=postavki-cif-fob-ta-cpt-ak-formuutsa-cini-na-zerno>
26. Правила Інкотермс: історія розвитку. URL: <https://anvay.ru/incoterms-history>
27. Представлення Інкотермс 2020 Міжнародною торговою палатою. Міжнародна торгова палата. URL: <https://iccwbo.org/media-wall/news-speeches/iccreleases-incoterms-2020/>
28. Сайт державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/tr_rik/tr_rik_u/op_vant_vt_u.htm

29. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній. URL: <https://youcon-trol.com.ua/>

30. Стахорський О. О. Вплив інновацій на формування експортного потенціалу аграрних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2010. 20 с

31. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко та ін. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

32. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуал. пробл. економіки*. 2018. N 3. С. 84-88

33. Чернявський І.Ю. Прогнозування експортного потенціалу підприємств зернової галузі України з урахуванням рівня розвитку вітчизняної селекції. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 199–208.

34. Щербина В.В., Серединська Д.С. Роль портових підприємств у формування експортного потенціалу України. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика»: Зб. тез доповідей. Одеса: ОНМУ, 2021. С. 73-76. URL: https://www.onmu.odessa.ua/images/university/news/conf_buss_art_aut_2021.pdf

35. Щербина В.В., Фомін С.А., Мантуленко К.С. (2025). Експортно-імпортний потенціал підприємств портового бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 1(90), 46-61. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-46-61>

36. Щербина В.В., Небога Е.І (2026). Оцінка ефективності холодних ланцюгів постачання в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-30>

37. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2016. 427 с.

38. Ademuni Odeke: The insurance clause in INCOTERMS 2020: The latest stage in its evolution and a progressive development 1980-2020: URL: <http://www.erevija.org/pdf/articles/eng/Ademuni%20Odeke%20engl.pdf>

39. Bustamante M.A. Incoterms® 2020: FAS or FOB? 2025. URL: <https://academy.iccwbo.org/incoterms/article/incoterms-2020-fas-or-fob/>
40. ICC International Chamber of Commerce, Incoterms® 2020 Resources, Chart “Transportation Obligations, Costs and Risks”, This chart is not intended to be used alone, and should always be used in conjunction with the Incoterms® 2020 rule book. URL: <https://iccwbo.org/publication/incoterms-2020-practical-free-wallchart/>
41. Incoterms 2020: The Guide for 2026. URL: <https://mydello.com/incoterms-2020-guide-for-2026/>
42. Husenko O. (2024). The world grain trade and sea logistics’ risks: current state and dynamics. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 176-182. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-176-182>
43. Kernel. FY 2025 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf
44. Kernel. FY 2024 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf
45. Rekachynskiy D. (2025). Risk management in international grain trade under martial law in Ukraine. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (24). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824943>
46. Shipping Terms FAS, FOB, C&F, CIF. URL: <https://grains.org/wp-content/uploads/2018/01/Chapter-6-Shipping-Terms-FAS-FOB-CF-CIF-20220331-Final.pdf>
47. UGA. Ukrainian grain market follows global trend of transparency and liquidity grow. UGA. 2025. URL: <https://uga.ua/en/news/ukrainian-grain-market-follows-global-trend-transparency-liquidity-grow/>
48. 8 tips for organising your export of grains, pulses and oilseeds to Europe. 2024. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses-oilseeds/tips-organise-your-export>

ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ