

УДК 339.1-051

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.31>**Яценко О.М.**

кандидат економічних наук,
докторант кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
старший фінансовий бізнес-партнер з насіння в Україні,
ТОВ «Сингента», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АГРОТРЕЙДЕРІВ

У статті досліджено теоретико-методологічні підходи до оцінки результативності діяльності міжнародних агротрейдерів в умовах зростаючої нестабільності глобальних аграрних ринків. Актуальність теми обґрунтована посиленням цінової та логістичної волатильності, геополітичними ризиками, кліматичними викликами та трансформацією вимог до прозорості бізнесу. Доведено, що міжнародні агротрейдери відіграють системуючу роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, координуючи товарні, фінансові та ризикові потоки в межах світових ланцюгів створення вартості. На основі монографічного аналізу встановлено відсутність уніфікованої методики оцінки результативності міжнародних агротрейдерів. Переважають або вузькофінансові індикатори, або підходи, запозичені з оцінки виробничих аграрних підприємств без урахування специфіки торговельно-посередницької діяльності. Обґрунтовано необхідність переходу від одновимірних моделей до комплексних багатокомпонентних систем. Систематизовано п'ять ключових підходів до оцінювання результативності міжнародних агротрейдерів, яка поєднує фінансовий (25%), операційний (20%), стратегічний (20%), ESG (20%) та ризиковий (15%) виміри. Запропоновано інтегральний індекс результативності як зважену суму нормалізованих показників, що дозволяє отримати комплексну кількісну оцінку діяльності компанії. Доведено, що трансформація систем оцінювання відбувається в напрямі інтеграції фінансових і нефінансових критеріїв, що забезпечує більш об'єктивне порівняння агротрейдерів, підвищує якість управлінських рішень та сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності в глобальній економіці.

Ключові слова: агротрейдинг, глобальні ринки сільгоспвиробництва, інтегральні показники, ефективність, результативність.

Постановка проблеми. Глобалізація аграрних ринків, посилення міжнародної конкуренції та зростання цінової й логістичної волатильності зумовлюють підвищення ролі міжнародних агротрейдерів у функціонуванні світової продовольчої системи. Саме агротрейдери є сполучною ланкою в процесі інтеграції національних агропромислових у глобальні ланцюги створення вартості, координують потоки сільськогосподарської продукції, фінансові розрахунки та управління ризиками в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас результативність діяльності міжнародних агротрейдерів не може бути адекватно оцінена виключно через фінансові показники або обсяги торгівлі. Агротрейдинг є специфічною сферою через високий рівень залежності від світової цінової кон'юнктури, валютних коливань, логістичних обмежень, торговельних бар'єрів та інституційного регулювання. Все це в результаті зумовлює необхідність застосування комплексних підходів до оцінки результативності їх діяльності, а ігнорування цих факторів призводить до спрощеного трактування ефективності в цій сфері.

У цьому контексті актуальним є дослідження підходів до оцінки результативності діяльності міжнародних агротрейдерів з урахуванням фінансових, торговель-

них, операційних та ризик-скоригованих параметрів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточні результати діяльності агротрейдерів, але й виявити їх здатність до адаптації в умовах трансформації глобальних аграрних ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить про відсутність уніфікованого підходу до оцінки результативності діяльності міжнародних агротрейдерів. Цій проблематиці присвячено праці вітчизняних науковців – Ю. О. Лупенка, О. М. Борзенко, Т. О. Осташко, В. М. Артеменка, Кравченко О.О., Ковбатиюк М.В., Репіна І.М., Вдовенко Н.М., Родченко С.С., Ігнатюк В.В. та іноземних – Narayanan K. L., Ramanathan K., Taleb H., Barlett Peggy F., Murphy S., Burch D.

У науковій літературі переважають або індикаторні методики, орієнтовані на окремі фінансові чи експортні показники, або моделі оцінки ефективності аграрних підприємств без урахування специфіки торговельно-посередницької діяльності на міжнародних ринках. Це зумовлює потребу в систематизації існуючих підходів та формуванні методологічної основи комплексної оцінки результативності агротрейдингу.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація наукових підходів до оцінки результативності



© Яценко О.М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

діяльності міжнародних агротрейдерів і визначення ключових показників та методів, придатних для комплексного аналізу їх функціонування в умовах сучасної глобальної економіки.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією відіграє критично важливу роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки та економічного розвитку. Вихід Росії з Чорноморської зернової ініціативи у липні 2023 року викликав занепокоєння щодо її впливу на торгівлю сільськогосподарською продукцією та глобальну продовольчу безпеку. В результаті заходи, що проводилися за сприяння Організації Об'єднаних Націй та Туреччини, дозволили відвантажити понад 33 мільйони метричних тонн сільськогосподарської продукції через чорноморські порти України [1].

Крім того, виробники сільськогосподарської продукції відіграють ключову роль у подоланні кліматичної кризи, з цієї точки зору цікавим є дослідження Climate Focus, 2023 [2], яке оцінювало діяльність семи компаній: Archer Daniels Midland (ADM), Barry Callebaut, Bunge, Cargill, Louis Dreyfus Company, Olam Group та Wilmar International. Причому чотири з цих компаній – ADM, Bunge, Cargill та Louis Dreyfus, контролюють 70% світової торгівлі сільськогосподарськими товарами у вартісному вираженні [3]. Система показників агробізнесу, використана в дослідженні Climate Focus базується на основних кліматичних показниках, адаптованих та вдосконалених з урахуванням зростаючої необхідності вжиття заходів щодо боротьби зі зміною клімату в аграрному секторі.

Оцінка результативності міжнародних агротрейдерів є складним завданням через багатофакторність їхньої діяльності, географічну розподіленість операцій, волатильність товарних ринків та зростаючі вимоги стейкхолдерів до прозорості та сталого розвитку. Традиційні фінансові показники, хоча і залишаються важливими, не повною мірою відображають комплексний характер діяльності глобальних агротрейдерів [4].

Беззаперечно, що фінансовий аналіз залишається фундаментальним інструментом оцінки результативності підприємств агробізнесу. Ключові фінансові показники для агротрейдерів, як і для інших структур агропродовольчого бізнесу включають:

1. Показники прибутковості такі як, чистий прибуток від операцій, EBITDA, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) [5]. Для міжнародних агротрейдерів особливо важливим є показник EBITDA, оскільки вони є важливими індикаторами на які звертають увагу міжнародні фінансові інституції [6].

2. Показники ліквідності, до яких можна віднести коефіцієнт поточної ліквідності, обсяг робочого капіталу, коефіцієнт швидкої ліквідності.

3. Показники фінансової стійкості, що включають коефіцієнт заборгованості до активів, коефіцієнт власного капіталу до активів, чисті активи на одиницю сільськогосподарських угідь.

4. Показники ефективності активів, такі як оборотність активів, період обороту запасів, період інкасації дебіторської заборгованості.

В той же час операційна ефективність агротрейдерів оцінюється через призму управління ресурсами,

продуктивності та якості виконання логістичних операцій. Загалом виділяють наступні ключові операційні показники для аграрних підприємств:

1. Валова маржа на одиницю продукції – відображає прибутковість після вирахування змінних витрат та ефективність цінової стратегії.

2. Ефективність праці – співвідношення трудових годин до обсягу продукції, що дозволяє виявити проблеми планування або обґрунтувати інвестиції в автоматизацію.

3. Використання обладнання – моніторинг частоти використання техніки проти простою для оптимізації рішень щодо володіння, оренди або модернізації. Швидкість збирання врожаю та проведення посівних робіт – критичний показник, який безпосередньо впливає на врожайність та загальну ефективність [7].

Але для міжнародних агротрейдерів особливого значення набувають показники управління ланцюгами поставок. В дослідженнях агенції Gen10 (2025) [8] підкреслюється важливість моніторингу надійності контрагентів за показниками дотримання логістичних термінів, якості поставок та інших метрик ланцюгу поставок, особливо в періоди високого ризику ліквідності.

Важливим аспектом оцінки діяльності міжнародних агротрейдерів є збалансована система показників, розроблена R. Kaplan та D. Norton ще в 1992 році [9], але вона стала одним із найвпливовіших інструментів реалізації стратегії та контролю за останні 75 років [10]. Збалансована система показників розширює традиційну фінансово-орієнтовану оцінку результативності, включаючи чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Тому її перевагами для міжнародних агротрейдерів є:

- Комплексність оцінки. Адже збалансована система показників враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності, що особливо важливо для оцінки довгострокової конкурентоспроможності [11].

- Стратегічна спрямованість. Тому що система пов'язує оперативні показники зі стратегічними цілями, дозволяючи всім працівникам зрозуміти свій внесок у досягнення корпоративних завдань [12].

- Причинно-наслідкові зв'язки, бо саме збалансована система показників передбачає взаємозв'язок між чотирма перспективами, де інвестиції в навчання та розвиток впливають на внутрішні процеси, які, в свою чергу, покращують задоволеність клієнтів та фінансові результати.

- Гнучкість адаптації. Так як методологія може бути адаптована до специфіки агробізнесу, враховуючи сезонність, природно-кліматичні фактори та особливості товарних ринків [13].

Дослідження показують, що компанії, які використовують класичну збалансовану систему показників (BSC) як систему управлінського контролю, а не лише як інструмент вимірювання результативності, демонструють кращі результати [11]. Успішна імплементація BSC вимагає підтримки топ-менеджменту та ефективної комунікації на всіх рівнях організації.

Міжнародні організації, такі як OECD та FAO, розробили специфічні методології оцінки результативності в аграрному секторі. Зокрема, в своєму звіті «Торгівля сільськогосподарською продукцією

та ринки» експерти Організації економічного співробітництва та розвитку. [14] зазначають, що ключовою метрикою оцінки продуктивності сільського господарства є сукупна факторна продуктивність (Total Factor Productivity, TFP), яка враховує всі ресурси (землю, працю, капітал, матеріали) та порівнює їх із загальним обсягом виробництва сільськогосподарської продукції.

На основі проведеного монографічного аналізу нами виділено п'ять основних підходів до оцінки результативності міжнародних агротрейдерів (рис. 1).

1. Фінансово-орієнтований підхід базується на традиційних фінансових метриках та коефіцієнтах. Включає показники прибутковості (EBITDA, ROA, ROE), показники ліквідності, показники фінансової стійкості та показники ефективності використання активів. Його перевагами є кількісна вимірність, порівнянність, об'єктивність. Але при цьому відмічено обмежене відображення нефінансових аспектів, концентрація на динаміці показників за минулі періоди.

2. Операційно-орієнтований підхід фокусується на ефективності внутрішніх процесів та операційній досконалості. Включає продуктивність праці, валову маржу на одиницю, швидкість логістики, ефективність управління запасами та надійність ланцюгів поставок. Зорієнтований на поточні операції, тому є можливість оперативного втручання, що беззаперечно є ключовою перевагою в умовах перманентних кризових явищ. Але до недоліків підходу можна віднести складність агрегації різнорідних показників, недостатній зв'язок зі стратегією.

3. Підхід на основі збалансованої системи показників (BSC) інтегрує фінансові та нефінансові показники в чотирьох перспективах: фінансова (прибутковість, рентабельність), клієнтська (задоволеність, частка ринку), внутрішні процеси (якість, ефективність), навчання та розвиток (кваліфікація персоналу). Позитивним аспектом підходу є його комплексність та стратегічна збалансованість. Але при цьому цей підхід досить складний для імплементації до специфіки агробізнесу.

4. ESG-орієнтований підхід акцентує увагу на екологічній, соціальній та управлінській відповідальності. Включає екологічні показники (викиди CO₂, вирубка лісів), соціальні показники (умови праці, права людини) та управлінські показники (прозорість, етика бізнесу). Відповідає глобальним трендам, довгострокова орієнтація, покращення репутації; але при цьому досить складний для вимірювання і може мати потенційний конфлікт з короткостроковою прибутковістю.

5. Ризик-орієнтований підхід оцінює здатність компанії ідентифікувати, вимірювати та управляти специфічними ризиками: цінним, кредитним, доступності сировини, логістичним та регуляторним. Основна перевага у фокусуванні на стійкості бізнесу, проактивність. Але при цьому має високий рівень суб'єктивності оцінок та потребує складних аналітичних систем.

В результаті проведеного дослідження на основі систематизації існуючих підходів пропонуємо сформулювати інтегровану модель оцінки результативності міжнародних агротрейдерів, яка об'єднує всі п'ять вимірів:

1. Фінансовий вимір (25% вагової оцінки)

- ROA, ROE, EBITDA margin
- Коефіцієнт поточної ліквідності
- Коефіцієнт фінансової стійкості
- Грошовий потік від операційної діяльності

2. Операційний вимір (20% вагової оцінки)

- Продуктивність праці
- Оборотність активів
- Валова маржа на тону продукції
- Ефективність логістики

3. Стратегічний вимір (20% вагової оцінки)

- Частка ринку
- Інноваційність (R&D/виручка)
- Диверсифікація портфеля
- Задоволеність клієнтів (NPS)

4. ESG-вимір (20% вагової оцінки)

- Скорочення викидів CO₂
- Політика нульової вирубки лісів
- Соціальна відповідальність
- Прозорість звітності

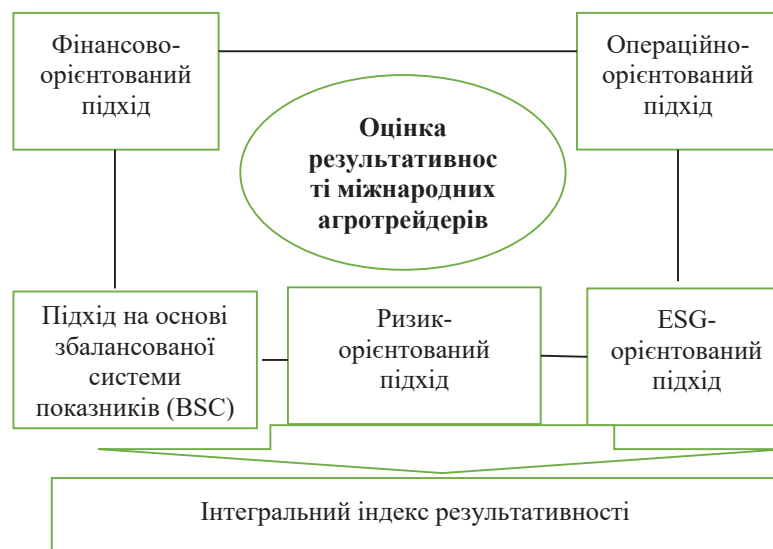


Рисунок 1 – Систематизація підходів до оцінки результативності міжнародних агротрейдерів

Джерело: сформовано автором

5. Ризик-вимір (15% вагової оцінки)

- Ефективність управління цінним ризиком (VaR)
- Якість кредитного портфеля (NPL ratio)
- Диверсифікація джерел поставок
- Рівень дотримання регуляторних вимог

Інтегральний індекс результативності (ІІР) розраховується як зважена сума нормалізованих показників за п'ятьма вимірами:

$$\text{ІІР} = 0,25 \times \text{Іфін} + 0,20 \times \text{Іопер} + 0,20 \times \text{Істр} + 0,20 \times \text{ІЕСГ} + 0,15 \times \text{Іриз}$$

де Іфін, Іопер, Істр, ІЕСГ, Іриз – нормалізовані індекси відповідних вимірів (0-100 балів).

Висновки. На підставі монографічного аналізу наукових джерел виявлено, що оцінювання ефективності діяльності агротрейдерів перебуває на шляху трансформації – від суто фінансових метрик до інтегрованих багатовимірних моделей, що враховують операційну досконалість, стратегічну конкурентоспроможність, ESG-відповідальність та здатність управляти специфічними торговельними ризиками.

Встановлено, що фінансово-орієнтований підхід, попри свою поширеність, не дозволяє адекватно відображати повноту діяльності міжнародних агротрейдерів через їхню залежність від позафінансових факторів – логістичних ланцюгів, регуляторних бар'єрів, кліматичних змін та соціальних зобов'язань. Операційно-орієнтований підхід ефективно доповнює фінансові метрики в частині оцінки продуктивності праці, ефективності логістики та управління ланцюгами постачання, однак ізольоване його застосування не забезпечує стратегічної повноти.

Тому ключовим результатом дослідження є обґрунтування п'ятивимірної інтегрованої моделі оцінки результативності міжнародних агротрейдерів, що охоплює фінансовий (25%), операційний (20%), стратегічний (20%), ESG (20%) та ризиковий (15%) виміри. Запропонований інтегральний індекс результативності (ІІР) дозволяє отримати комплексну оцінку діяльності агротрейдерів, вихідну для більш об'єктивного зіставлення компаній у галузі та прийняття інвестиційних рішень.

Список використаних джерел:

1. United Nations. (2023). *Vessel movements dataset*. Black Sea Grain Initiative Joint Coordination Centre. URL: <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative>
2. Climate Focus. (2023). Assessing the implementation of climate targets: Behind the brands agribusiness companies: Final evaluation report. URL: https://climatefocus.com/wp-content/uploads/2024/01/Climate_Agribusiness_Assessment_2023-Final_Report.pdf
3. Oxfam (2023). Original source Heinrich Böll Stiftung. (2017). *AgriFood Atlas – Facts and Figures about the Corporations That Control What We Eat*. URL: https://eu.boell.org/sites/default/files/agrifoodatlas2017_facts-and-figures-about-the-corporations-that-control-what-we-eat.pdf.
4. Xu, T. (2024). Grain trade: A literature review and research outlook. *Review of Economic Assessment*, 3 (4), 38. DOI: <https://doi.org/10.58567/rea03040001>
5. SolveXia. (2025, November 19). Financial performance analysis: Tips & metrics 2026. URL: <https://www.solvexia.com/blog/financial-performance-analysis>
6. У фокусі – оцінка ризиків. URL: <https://agrotimes.ua/article/u-fokusi-ocinka-rizikiv/>
7. PerformYard. 2025 agriculture & farm key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.performyard.com/articles/agriculture-performance-indicators>
8. Gen10. Risk and commodity management in grain trading. URL: <https://gen10.net/risk-and-commodity-management-in-grain-trading/>
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.
10. Machado, M. C., & Davila, G. A. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 65 (4), 457–470. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.001>
11. Kumar, J., Prince, N., & Baker, H. K. (2022). Balanced scorecard: A systematic literature review and future research issues. *FIIB Business Review*, 11 (1), 31–54. DOI: <https://doi.org/10.1177/23197145211049625>
12. Song, J. (2022). Application of balanced scorecard in performance management and evaluation of listed companies. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, Article 2247890. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/2247890>
13. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*. 2020. Vol. 56 (8). P. 1455–1472. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>
14. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Agricultural trade and markets. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/agricultural-trade-and-markets.html>
15. Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture. (n.d.). International agricultural productivity: Documentation and methods. URL: <https://www.ers.usda.gov/data-products/international-agricultural-productivity/documentation-and-methods>
16. Zavadzka, Y., Shlapak, A., Yatsenko, O., Iatsenko, O., Mykhailova, M., & Dluhopolskyi, O. (2025). Sustainable and Resilient International Agricultural Trade: Global Uncertainty and Regional Reactions. *Problemy Ekorozwoju*, 20 (2), 101–113. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.7276>
17. Iatsenko O., Stašys R., Tsygankova T., Yatsenko O., Rudenko V., Hurenko D. Agrot trading in the system of new formats of international trade relations. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 47 No. 4 (2025). P. 658–669. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.52>
18. Яценко О.М., Яценко О.М., Яремко К.А. Конкурентне середовище та лідерство агротрейдерів на глобальному ринку зерна. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 41 (4). С. 408–426. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.29.203.209

Iatsenko OleksandrKyiv National Economic University named after Vadym Hetman;
Syngenta LLC, Kyiv

APPROACHES TO ASSESSING THE PERFORMANCE OF INTERNATIONAL AGRICULTURAL TRADERS

The article explores theoretical and methodological approaches to evaluating the performance of international agri-traders under conditions of increasing instability in global agricultural markets. The relevance of the topic is substantiated by growing price and logistics volatility, geopolitical risks, climate challenges, and the transformation of business transparency requirements. It is demonstrated that international agri-traders play a system-forming role in ensuring global food security by coordinating commodity, financial, and risk flows within global value chains. Based on a monographic analysis, the study identifies the absence of a unified methodology for assessing the performance of international agri-traders. Existing approaches are dominated either by narrowly financial indicators or by methods borrowed from the evaluation of agricultural production enterprises without considering the specific features of trading and intermediary activities. The necessity of moving from one-dimensional models to comprehensive multi-component systems is substantiated. Five key approaches to performance evaluation are systematized. The financial-oriented approach is based on profitability indicators (EBITDA, ROA, ROE), liquidity, financial stability, and asset utilization efficiency. The operational-oriented approach focuses on labor productivity, gross margin, logistics speed, inventory management, and supply chain reliability, enabling rapid responses to crisis phenomena but complicating the strategic integration of indicators. Special attention is paid to the Balanced Scorecard-based approach, which integrates financial, customer, internal process, and innovation-and-learning perspectives. Its strategic orientation and ability to establish cause-and-effect relationships between development investments and financial outcomes are emphasized. At the same time, the implementation of the BSC in agri-trading requires adaptation to seasonality and high market volatility. The ESG-oriented approach emphasizes companies' environmental, social, and governance responsibility. The risk-oriented approach assesses companies' capacity to manage price, credit, logistics, and regulatory risks, which is critically important in international trade in grain and oilseed crops. The key result of the study is the development of an integrated five-dimensional model for evaluating the performance of international agri-traders, combining financial (25%), operational (20%), strategic (20%), ESG (20%), and risk (15%) dimensions. An integral performance index is proposed as a weighted sum of normalized indicators, enabling a comprehensive quantitative assessment of company performance. It is proven that the transformation of evaluation systems is moving toward the integration of financial and non-financial criteria, ensuring a more objective comparison of agri-traders, improving the quality of managerial decision-making, and fostering long-term competitiveness in the global economy.

Keywords: agri-trading, global agricultural markets, integral indicators, efficiency, performance.

JEL classification: B22, B26, C80

Дата надходження статті: 29.01.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026