

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

Горбашевська М.О.Горбашевська

(ПІБ завідувача кафедри)

« 29 » травня 2026 р.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇЇ РОЗВИТОК В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня вищої

освіти освітньо-професійної програми

Менеджмент

Вацка Ярослава Сергійовича

Науковий керівник:

Мацука В.М., к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та фінансів

Рецензент:

Доцент Дороніна Ольга Анатоліївна,

доктор економічних наук, професор

Донецький національний університет

імені Василя Стуса, завідувач кафедри

менеджменту та поведінкової

економіки

Кваліфікаційна робота захищена з

оцінкою відмінно 95 А

Секретар ЕК ВВ -

« 12 » червня 2026 р.

Київ - 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Вацко Ярослав Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Система управління підприємством та її розвиток в сучасних умовах господарювання»

керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: комплексне дослідження теоретичних основ та практичних аспектів системи управління підприємством та розробці науково обґрунтованих напрямів її вдосконалення на прикладі ПрАТ «МХП».

Об'єкт дослідження: система управління підприємством в умовах сучасного господарювання.

Предмет дослідження: процеси формування, функціонування та розвитку системи управління акціонерним товариством «МХП».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст та роль системи управління підприємством

1.2. Основні функції, принципи та методи управління підприємством

1.3. Сучасні підходи до розвитку систем управління підприємствами в умовах цифровізації та нестабільного середовища

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)

2.1. Загальна характеристика та економічні показники діяльності підприємства

2.2. Дослідження організаційної структури та системи управління підприємства

2.3. Оцінка ефективності системи управління

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП»

3.1. Удосконалення структури управління підприємством

3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій (CRM, ERP, цифровізація)

3.3. Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку системи управління

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026-19.04.2026	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	Вик.
7.	Переддипломна практика	30.03.2026-19.04.2026	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026-15.05.2026	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2026	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2026-12.06.2026	Вик.

Студент


 (підпис)

 Вацко Я.С.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

 Мацука В.М.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Сутність, зміст та роль системи управління підприємством	9
1.2. Основні функції, принципи та методи управління підприємством	17
1.3. Сучасні підходи до розвитку систем управління підприємствами в умовах цифровізації та нестабільного середовища	24
Висновки розділу 1	28
2.1. Загальна характеристика та економічні показники діяльності підприємства	30
2.2. Дослідження організаційної структури та системи управління підприємства	42
2.3. Оцінка ефективності системи управління	51
Висновки розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП»	59
3.1. Удосконалення структури управління підприємством	59
3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій (CRM, ERP, цифровізація)	63
3.3. Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку системи управління	68
Висновки розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю, цифровізацією бізнес-процесів та впливом зовнішніх шоків (воєнні дії, логістичні проблеми, волатильність цін, глобальна конкуренція). В цих умовах система управління підприємством набуває особливого значення як ключовий фактор забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Приватні підприємства, завдяки гнучкості та швидкості прийняття рішень, мають потенціал для швидкого реагування на зміни, проте стикаються з викликами надмірної централізації, залежності від ключових осіб, високого боргового навантаження та необхідності прискореної цифрової трансформації.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою в теоретичному осмисленні та практичному вдосконаленні системи управління підприємствами в умовах цифровізації та нестабільного (BANI) середовища. Дослідження на прикладі одного з найбільших агропромислових холдингів України ПрАТ «МХП» дозволяє поєднати теоретичні засади менеджменту з реальними проблемами великого вертикально інтегрованого бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в комплексному дослідженні теоретичних основ та практичних аспектів системи управління підприємством та розробці науково обґрунтованих напрямів її вдосконалення на прикладі ПрАТ «МХП» в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити сутність, зміст та роль системи управління підприємством;
- визначити основні функції, принципи та методи управління підприємством;
- розглянути сучасні підходи до розвитку систем управління підприємствами в умовах цифровізації та нестабільного середовища;

- надати загальну характеристику та економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити організаційну структуру та систему управління підприємства;
- провести оцінку ефективності системи управління;
- запропонувати удосконалення структури управління підприємством;
- запропонувати впровадження сучасних управлінських технологій;
- провести оцінку економічної ефективності та перспектив розвитку системи управління.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством в умовах сучасного господарювання.

Предметом дослідження є процеси формування, функціонування та розвитку системи управління акціонерним товариством «МХП».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів:

- аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування, порівняння, систематизація та узагальнення для вивчення теоретичних основ системи управління;
- структурно-функціональний аналіз для дослідження елементів і функцій системи управління;
- економіко-статистичний аналіз для оцінки динаміки фінансових показників діяльності підприємства;
- графічний і табличний методи для наочного представлення результатів дослідження;
- SWOT-аналіз для комплексної оцінки системи управління;
- економіко-математичні методи для горизонтального і вертикального аналізу балансу, розрахунку фінансових коефіцієнтів, порівняльного аналізу показників у динаміці;

- методи емпіричного дослідження для вивчення та узагальнення передового досвіду, аналіз нормативно-правової бази, документів фінансової звітності та внутрішньої інформації підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем менеджменту та цифрової трансформації, офіційні фінансові звіти ПрАТ «МХП» за 2023-2025 роки, дані державних реєстрів (YouControl, OpenDataBot), матеріали офіційного сайту компанії та міжнародної групи MHP SE.

Наукова новизна роботи полягає у розробці та обґрунтуванні комплексних рекомендацій щодо посилення матричних і мережевих елементів організаційної структури, децентралізації оперативного управління та поглиблення інтеграції цифрових технологій на прикладі великого агропромислового холдингу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом ПрАТ «МХП» для підвищення адаптивності системи управління, зниження адміністративних витрат, покращення фінансової стійкості та посилення конкурентних переваг компанії. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших підприємств агропромислового комплексу України при вдосконаленні власних систем управління.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались на Міжнародній науково-практичній конференції «The VI International scientific and practical conference «Transforming science with modern technologies: issues and challenges»

Публікації результатів дослідження. За результатами виконаних досліджень опубліковано 4 наукові праці, загальним обсягом 1 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи системи управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз системи управління на прикладі ПрАТ

«МХП». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління та оцінено їх економічну ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст та роль системи управління підприємством

Система управління підприємством являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення цілей організації в умовах ринкового середовища. Процес управління полягає в цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт для забезпечення ефективного використання ресурсів, адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін та отримання бажаних результатів.

Система управління підприємством як категорія є предметом численних наукових досліджень. Різні автори пропонують визначення, які відображають еволюцію поглядів від класичних підходів до сучасних, з урахуванням цифровізації, інновацій та нестабільного середовища.

Так, Коваленко Н. В. підкреслює системний характер даного процесу. Система управління підприємством – це комплекс елементів, об'єднаних спільною метою або правилами поведінки, де зовнішнє середовище виступає як те, що перебуває поза системою, а внутрішні зв'язки перевищують силу зв'язків із зовнішніми елементами [13].

Андрусів У. Я. визначає систему управління як комплекс структур, функцій, ресурсів, потоків інформації та управлінських технологій, необхідних для функціонування організації [1].

Жовновач Р. І. акцентує на ієрархії елементів: система управління – це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямовану на забезпечення відповідності дій встановленим планам організації. Автор зазначає, що лише система, яка вирішує

управлінські завдання і є важливою частиною організації, може вважатися системою управління [11].

О. В. Будько розглядає систему управління підприємством як комплексний механізм, що забезпечує координацію та контроль діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Акцент робиться на адаптації до нових етапів трансформації через впровадження цифрових інструментів [4].

І. М. Перерва визначає систему управління підприємством як комплекс підсистем та елементів, які формують ієрархію, спрямовану на втілення концепції, стратегії розвитку та досягнення стратегічних завдань і цілей підприємства, а також практичну реалізацію планів розвитку. Технологія управління в цій системі виступає як структурована система методів, прийомів, процедур і інструментів для ефективної організації, спрямування і контролю різних аспектів діяльності [38].

В. В. Томарева-Патлахова акцентує увагу на формуванні ефективної системи управління як комплексу методології, структури, процесу та технології управління. Ефективність досягається тоді, коли витрати на управління залишаються стабільними або зростають повільніше за результати діяльності підприємства [45].

О. В. Гагарінов та В. В. Немченко описують управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу (Brittle - крихкий, Anxious - тривожний, Nonlinear - нелінійний, Incomprehensible - незрозумілий) як процес зменшення ентропії в системному стані, що вимагає гнучкої системи управління, формування потенціалу стійкості (resilience) та антикрихкості (antifragility) [6].

Серед інших авторів О. І. Андрусь (разом зі співавторами) виділяє принципи, цілі та методи управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), які є складовими ефективною системою управління кадровою політикою як частиною загальної системи [0]. Л. Лігоненко та ін. аналізують вплив цифровізації на систему управління, підкреслюючи трансформацію функцій і процесів [19]. Ю. М. Литвинюк розглядає концептуальні підходи до

системи управління в умовах цифрової трансформації [18]. О. М. Міх інтегрує сталий розвиток у систему управління [33].

Аналіз поглядів показує, що всі автори розглядають систему управління як цілісну, динамічну сукупність елементів, що спрямовані на координацію ресурсів, прийняття рішень та досягнення цілей підприємства через взаємодію з зовнішнім середовищем.

Разом з тим, класичні та традиційні підходи (Перерва І. М., Томарева-Патлахова В. В.) фокусуються на ієрархії, функціях і технологіях, а сучасні (Будько О. В, Жиленко Д. М., Гагарінов О. В., Лігоненко Л.) – на цифровізації, адаптивності, комунікативній та адаптивній функціях, омніканальності, стійкості до невизначеності та VANI-світу. Деякі автори (Андрусь О. І., Носань Н.) більше уваги приділяють кадровій складовій та методам мотивації.

Узагальнюючи проаналізовані підходи, можемо сказати, що система управління підприємством – це відкрита, динамічна сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів, механізмів, технологій та інформаційних потоків, що забезпечує цілеспрямовану координацію діяльності, ефективне прийняття рішень, адаптацію до мінливого зовнішнього середовища та досягнення економічних, соціальних і стратегічних цілей підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Система управління підприємством включає методологію, структуру, процес та технологію управління, що наведемо на рис. 1.1.

Система управління підприємством являє собою складну, цілісну соціально-економічну систему, яка складається з взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських функцій у динамічному ринковому середовищі.

До основних підсистем належать:

- методологія управління, яка включає місію, цілі та завдання підприємства, закони і принципи, функції, теорії та концепції, а також методи й підходи до управління;

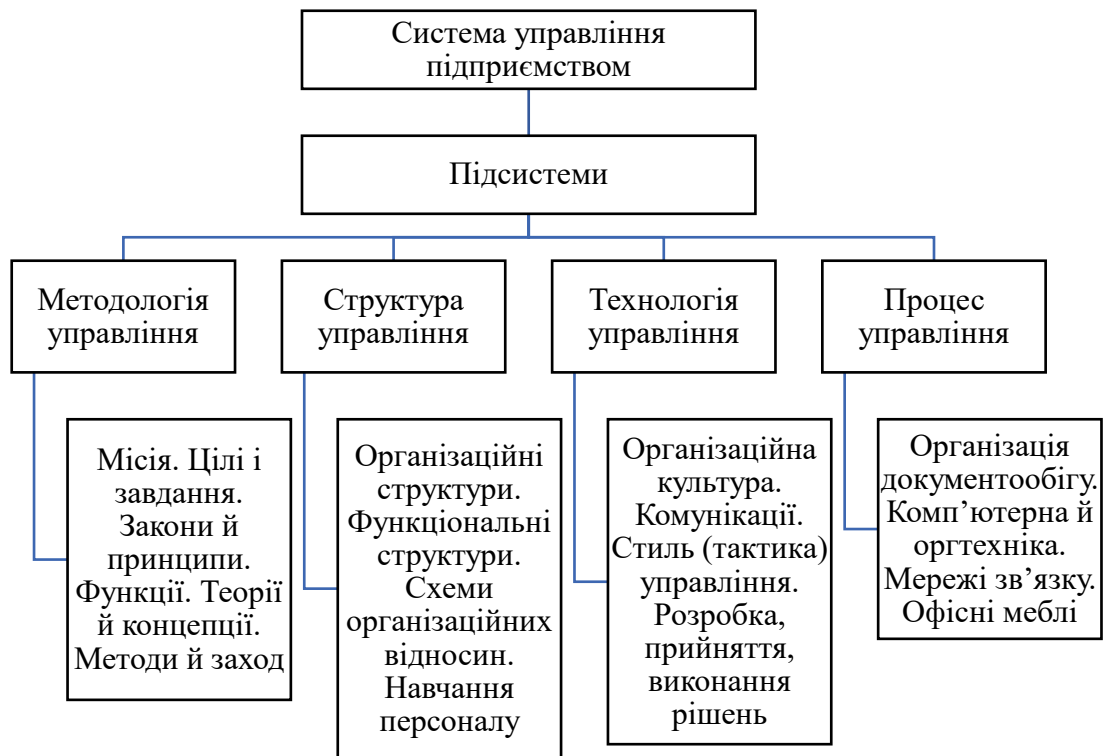


Рис. 1.1. Система управління підприємством [39]

- структура управління, що охоплює організаційні та функціональні структури, схеми організаційних відносин і процеси навчання персоналу;
- технологія управління, яка передбачає формування організаційної культури, комунікацій, стилю (тактики) управління, а також процеси розробки, прийняття та виконання управлінських рішень;
- процес управління, що забезпечує організацію документообігу, використання комп'ютерної техніки та оргтехніки, мереж зв'язку й офісних меблів як матеріально-технічної бази управлінської діяльності.

Система управління підприємством є комплексною і багатогранною. Вона охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів, принципів, методів і технологій, які забезпечують ефективну координацію діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції, цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища. Основними елементами системи управління включають:

1. Суб'єкти управління – це особи та органи, які здійснюють управлінський вплив. До них належать власники (засновники або акціонери

приватного акціонерного товариства), рада директорів, топ-менеджмент, середня ланка керівників та лінійні керівники. У приватних підприємствах власник (або група власників) часто поєднує стратегічне керівництво з оперативним контролем. Це забезпечує швидкість прийняття рішень, гнучкість і прямий зв'язок між інтересами власника та діяльністю компанії, що є важливою конкурентною перевагою порівняно з державними або публічними структурами [4; 45].

2. Об'єкти управління – це те, на що спрямований управлінський вплив. Об'єктами виступають виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, логістичні та інші бізнес-процеси, а також ресурси підприємства: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інтелектуальні. У приватних підприємствах особлива увага приділяється ефективному використанню всіх ресурсів для максимізації вартості бізнесу та задоволення потреб власників [38; 11].

3. Процеси та функції управління – це динамічна складова системи. Класичний набір функцій включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. У сучасних умовах, особливо в цифровій економіці, функції доповнюються комунікативною та адаптивною функціями [12]. Процес управління є безперервним циклом цих функцій, спрямованим на досягнення стратегічних і оперативних цілей.

4. Принципи управління – це основні правила та вимоги, на яких будується система. Серед ключових принципів виділяють цілеспрямованість, плановість, ієрархічність, компетентність, стимулювання, адаптивність, інноваційність та омніканальність (інтеграція всіх каналів взаємодії). У приватних підприємствах принципи адаптивності та інноваційності набувають особливого значення через необхідність швидкої реакції на ринкові зміни [6].

5. Технології управління – це структуровані інструменти та способи реалізації функцій і методів. Вони включають сукупність дій, процедур і прийомів над ресурсами з метою раціоналізації процесів, збору та аналізу

даних, швидкого прийняття рішень. Технології управління тісно пов'язані з організаційною структурою та інформаційними системами, забезпечуючи ефективність ієрархії та взаємодії підсистем [38].

6. Інформаційне забезпечення – це система збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі даних. Воно є основою якісних управлінських рішень. У приватних підприємствах інформаційне забезпечення часто інтегрується з цифровими платформами (ERP, CRM тощо), що дозволяє в реальному часі моніторити процеси та адаптуватися до змін [12].

У приватних компаніях ефективність системи управління значною мірою залежить від синергії бізнес-лідерства, цифрової трансформації та компетентнісного підходу до управління персоналом [82; 56].

Система управління підприємством формується як відкрита, динамічна сукупність перелічених елементів, об'єднаних спільною метою – забезпеченням стійкого розвитку, конкурентоспроможності та максимізації цінності для власників. На відміну від державних організацій, у приватному бізнесі ця система характеризується більшою гнучкістю, орієнтацією на ринкові сигнали, швидкістю реакції та прямим впливом інтересів власника на всі рівні управління. Її ефективність залежить від узгодженості всіх елементів, постійного вдосконалення та адаптації до конкретних умов господарювання. У сучасних реаліях ключовим стає баланс між традиційними та сучасними складовими.

Система управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку приватних підприємств у сучасних складних умовах. Вона виступає інтегруючим механізмом, що поєднує ресурси, процеси та людей для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Її роль в цілому проявляється в декількох аспектах (рис. 1.2).

Так, система управління забезпечує мобілізацію всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних) для підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, масштабування бізнесу та забезпечення стійкості. Через чітке планування, організацію та контроль вона

перетворює стратегічні наміри власників на конкретні результати діяльності підприємства.

Досягнення цілей	забезпечує мобілізацію ресурсів для підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, зростання та стійкості бізнесу
Адаптація до зовнішнього середовища	система дозволяє діагностувати крихкість, будувати стійкість, зменшувати ризики через гнучкі механізми та зворотний зв'язок
Підвищення ефективності	оптимізує використання ресурсів, покращує мотивацію персоналу, мінімізує витрати на управління та підвищує якість рішень
Забезпечення конкурентних переваг	сприяє інноваціям, цифровій трансформації бізнес-процесів, впровадженню сучасних технологій і швидкому масштабуванню
Соціальна та стратегічна роль	інтегрує сталий розвиток, розвиває кадровий потенціал, забезпечує соціальну відповідальність та довгострокову життєздатність підприємства

Рис. 1.2. Роль системи управління в діяльності приватних підприємств
Джерело: систематизовано на основі [6; 45; 5; 55; 71; 83]

Особливо критична система управління в умовах високої невизначеності та змінності сучасного світу. Ефективна система управління дозволяє діагностувати слабкість підприємства, зменшувати хаос в системному стані, будувати стійкість та здатність ставати сильнішим від потрясінь. Це досягається через гнучкі механізми, зворотний зв'язок, моніторинг слабких сигналів, формування крос-функціональних команд та розвиток корпоративної культури довіри й ініціативи [6]. У приватних підприємствах така адаптивність забезпечує швидку реакцію на ринкові зміни, ризики та зовнішні шоки, зберігаючи або посилюючи стратегічний потенціал.

Система управління оптимізує використання ресурсів, покращує мотивацію персоналу, знижує адміністративні, операційні та збутові витрати, а також підвищує якість управлінських рішень. Вона базується на функціональній моделі управління (планування-організація-мотивація-

контроль-координація) для постійного вдосконалення. У приватних підприємствах це дозволяє утримувати стабільні або повільно зростаючі витрати на управління при зростанні результатів діяльності [45].

Також, система сприяє інноваціям, цифровій трансформації бізнес-процесів, впровадженню сучасних технологій та швидкому масштабуванню. У приватних підприємствах вона забезпечує гнучкість структур, омніканальність комунікацій та швидке впровадження змін, що дозволяє випереджати конкурентів у динамічному середовищі цифрової економіки [19; 43; 51; 83; 70].

Система управління інтегрує принципи сталого розвитку у повсякденне управління. Вона сприяє розвитку кадрового потенціалу, забезпечує соціальну відповідальність бізнесу, підвищує репутацію, залучає інвестиції та знижує регуляторні ризики. У довгостроковій перспективі це забезпечує життєздатність підприємства, баланс економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки, а також активну участь у територіальному та суспільному розвитку [18].

У приватному секторі роль системи управління посилюється через пряму залежність від інтересів власників, необхідність швидких рішень і високу відповідальність за результати. Без ефективної системи навіть підприємство ризикує втратити конкурентоспроможність у умовах цифровізації, невизначеності та глобальних трансформацій. Навпаки, добре побудована система стає джерелом стійких конкурентних переваг, інноваційного розвитку та довгострокового успіху.

Таким чином, система управління є основою функціонування та розвитку приватного підприємства. Вона поєднує теоретичні засади з практичними інструментами, забезпечуючи стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

1.2. Основні функції, принципи та методи управління підприємством

Основні функції, принципи та методи управління є ключовими елементами системи управління підприємством. Вони визначають, що робити, як робити та якими способами впливати для досягнення цілей підприємства в умовах ринкової конкуренції, цифровізації та нестабільного середовища.

Функції управління становлять основу управлінської діяльності приватного підприємства та визначають її зміст і спрямованість. Вони являють собою відносно відокремлені, але тісно взаємопов'язані види діяльності, які забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей підприємства. Функції утворюють динамічний цикл управління, де кожна наступна функція базується на результатах попередньої, а весь процес є безперервним і повторюваним.

У сучасній науковій літературі, з урахуванням цифрової трансформації економіки, класичний набір функцій доповнюється новими складовими, що відображає швидкі зміни зовнішнього середовища (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні функції системи управління підприємством

Джерело: систематизовано на основі [4; 45; 35; 19; 43]

Планування виступає головною та початковою функцією управління. Воно передбачає визначення цілей і завдань підприємства, прогнозування можливих варіантів розвитку, вибір стратегій, політики та конкретних заходів їх реалізації. Залежно від горизонту планування розрізняють стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Саме планування створює основу для всіх інших функцій, оскільки дозволяє передбачати ризики, оптимально розподіляти ресурси та узгоджувати дії різних підрозділів. У приватних підприємствах планування, як правило, орієнтоване на максимізацію вартості бізнесу та забезпечення швидкої реакції на ринкові можливості [4; 38].

Організація полягає у формуванні організаційної структури підприємства, розподілі повноважень і відповідальності між підрозділами та працівниками, а також у створенні необхідних умов для ефективної роботи. Ця функція перетворює розроблені плани на реальну господарську діяльність, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціальної та правової сторін функціонування підприємства. У сучасних умовах організація все частіше передбачає перехід від жорсткої ієрархічної структури до гнучких, адаптивних або матричних форм [4; 45].

Мотивація є процесом спонукання працівників і трудового колективу до активної, творчої та результативної праці через задоволення їхніх матеріальних, соціальних і професійних потреб. Вона охоплює як матеріальні форми (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, розвиток корпоративної культури). У приватних підприємствах ефективна мотивація безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, лояльність персоналу та зниження плинності кадрів, що особливо важливо в умовах воєнного стану та цифрової трансформації [35].

Контроль передбачає систематичний моніторинг виконання прийнятих планів, порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, виявлення відхилень, аналіз їх причин та вжиття необхідних коригувальних заходів. Контроль може бути попереднім, поточним або заключним. Він

забезпечує дисципліну, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та сприяє постійному вдосконаленню діяльності підприємства. У цифрову епоху контроль значною мірою автоматизується завдяки інформаційним системам і аналітиці в режимі реального часу [45].

Координація забезпечує узгодженість дій різних підрозділів, рівнів управління та окремих працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення спільних цілей. Вона усуває дублювання функцій, запобігає конфліктам інтересів і оптимізує взаємозв'язки всередині організації, сприяючи цілісності управлінського процесу.

У сучасних умовах господарювання, особливо в цифровій економіці, класичні функції доповнюються комунікативною функцією (забезпечення ефективного обміну інформацією між учасниками управлінського процесу, інтеграція каналів комунікації) та адаптивною функцією (швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучкість і здатність до трансформації). Принцип омніканальності, запропонований у дослідженнях цифрової трансформації, посилює комунікативну функцію, забезпечуючи оперативність і якість управлінських рішень через інтеграцію різних каналів взаємодії [3; 4; 8; 19; 43].

Функції управління не існують ізольовано - вони взаємопроникають і утворюють єдиний цикл. Неякісне виконання однієї функції негативно позначається на результатах усієї системи управління. У приватних підприємствах ефективне поєднання функцій дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стаке зростання.

Принципи управління є фундаментальними правилами, нормами та рекомендаціями, які визначають, як саме мають реалізовуватися функції управління. Вони відображають об'єктивні закономірності управлінської діяльності, забезпечують її наукову обґрунтованість, системність і ефективність. Якщо функції відповідають на питання «що робити», то

принципи пояснюють «як робити правильно», створюючи своєрідний «кодекс» поведінки системи управління.

У науковій літературі принципи управління традиційно поділяють на загальні та специфічні. У приватних підприємствах принципи набувають особливого значення, оскільки тут сильніше проявляється вплив інтересів власників, необхідність швидких рішень і висока відповідальність за результати.

До ключових принципів управління належать цілеспрямованість, плановість, ієрархічність, компетентність, стимулювання, адаптивність, інноваційність та омніканальність (рис. 1.4).

Цілеспрямованість
• усі дії підпорядковані досягненню конкретних цілей підприємства
Плановість
• управління здійснюється на основі чітких планів і прогнозів
Ієрархічність
• чіткий розподіл повноважень за рівнями управління
Компетентність
• керівники повинні мати необхідні знання, досвід і повноваження
Стимулювання
• поєднання матеріальної та моральної зацікавленості працівників
Адаптивність
• здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Інноваційність
• орієнтація на впровадження нових ідей, технологій і підходів
Омніканальність
• інтеграція всіх каналів комунікації та взаємодії

Рис. 1.4. Основні принципи системи управління підприємством
Джерело: систематизовано на основі [4; 6; 33; 5]

Цілеспрямованість передбачає підпорядкування всіх управлінських дій, рішень і процесів досягненню чітко сформульованих цілей підприємства, що забезпечує концентрацію зусиль різних підрозділів на єдиному результаті. Плановість полягає в тому, що управління здійснюється на основі науково обґрунтованих планів, прогнозів і програм розвитку, які вимагають

систематичного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Ієрархічність, або єдність розпорядництва, передбачає чіткий розподіл рівнів управління, повноважень і відповідальності, за якого кожен працівник отримує завдання та звітує лише перед одним безпосереднім керівником, що унеможливорює дублювання функцій і виникнення конфліктів підпорядкування. Компетентність вимагає від керівників і спеціалістів наявності необхідних знань, досвіду, навичок і повноважень для ефективного виконання покладених на них функцій; у сучасних умовах цей принцип доповнюється необхідністю постійного розвитку цифрової грамотності та адаптивності персоналу. Стимулювання базується на поєднанні матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах праці шляхом створення системи мотивації, яка враховує як індивідуальні, так і колективні потреби. Адаптивність (гнучкість) відображає здатність системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ринкові сигнали, технологічні нововведення та кризові явища. Інноваційність полягає в постійній орієнтації управління на впровадження нових ідей, технологій, методів і бізнес-моделей, що потребує створення організаційних умов для креативності та інноваційної активності на всіх рівнях. Омніканальність забезпечує інтеграцію всіх каналів комунікації та взаємодії з метою формування єдиного інформаційного простору, необхідного для оперативного обміну даними та прийняття обґрунтованих рішень, особливо в умовах цифрової економіки [4; 6; 5].

Додатковими принципами, які набувають значення в сучасних умовах, є сталий розвиток (інтеграція економічних, соціальних і екологічних аспектів), соціальна відповідальність та цифрова орієнтованість [33].

У приватних підприємствах принципи адаптивності, інноваційності та омніканальності набувають пріоритетного значення. Вони дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати цифрові технології, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати конкурентоспроможність. Порушення

принципів призводить до втрати ефективності, зростання витрат і зниження стійкості бізнесу.

Методи управління є практичним інструментом реалізації функцій і дотримання принципів управління. Вони являють собою конкретні способи та прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей підприємства. У приватних підприємствах вибір методів особливо важливий, оскільки вони повинні забезпечувати баланс між швидкістю рішень, ініціативою персоналу та жорстким контролем за результатами в умовах конкуренції та нестабільності.

Традиційна класифікація методів управління включає три основні групи, які доповнюються сучасними цифровими та інноваційними підходами (рис. 1.5).

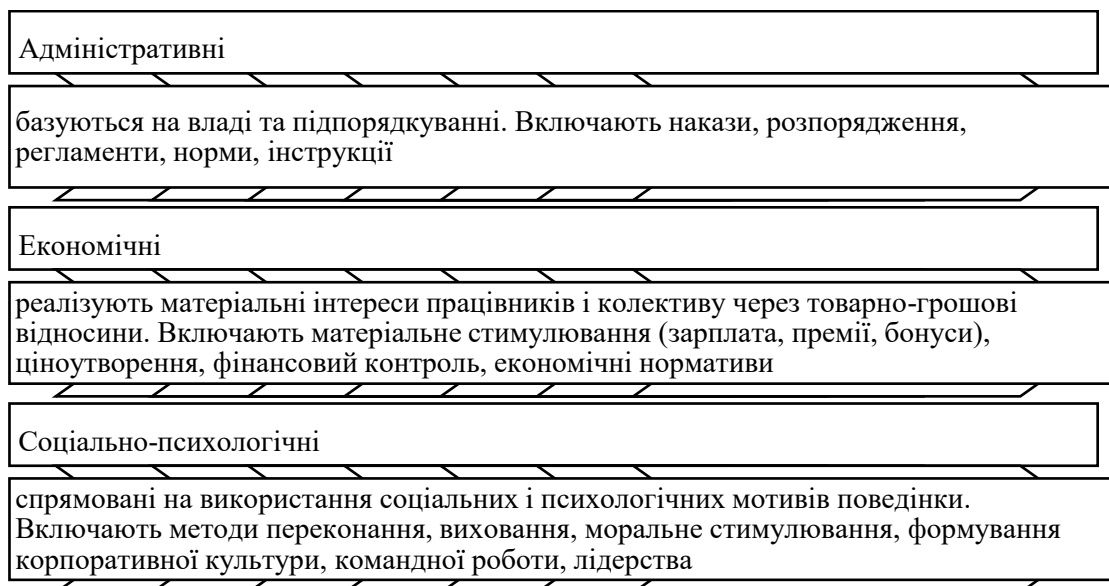


Рис. 1.3. Методи управління підприємством

Джерело: систематизовано на основі [2; 3; 35; 38; 45]

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні владних повноважень і прямого адміністративного впливу. Їх характерними рисами є обов'язковість виконання, чіткість формулювань і конкретність вимог. Ці методи забезпечують необхідну дисципліну, порядок і чітку координацію процесів. Вони демонструють високу ефективність у кризових ситуаціях і при

потребі швидкого впровадження змін. Водночас надмірне застосування адміністративних методів здатне пригнічувати ініціативу та творчу активність працівників. У приватних підприємствах вони часто поєднуються зі значним впливом власника [38; 45].

Економічні методи реалізують матеріальні інтереси працівників і трудового колективу через систему товарно-грошових відносин. Вони створюють економічну зацікавленість у кінцевих результатах діяльності і вважаються найбільш гнучкими в ринковому середовищі. Ці методи спонукають працівників до підвищення продуктивності праці, ефективнішого використання ресурсів і поліпшення якості продукції (робіт, послуг). У приватних підприємствах економічні методи, як правило, мають пріоритетний характер, оскільки безпосередньо пов'язані з інтересами власників і фінансовою результативністю бізнесу [2; 3].

Соціально-психологічні методи спрямовані на використання соціальних і психологічних механізмів поведінки людини. Вони впливають на свідомість, емоційну сферу, міжособистісні відносини та корпоративну культуру колективу. Застосування цих методів сприяє підвищенню мотивації та лояльності персоналу, зменшенню конфліктів і створенню умов для самореалізації працівників. У сучасних умовах їх значення зростає у зв'язку зі збільшенням освітнього рівня працівників і зростанням ролі нематеріальних факторів мотивації [35].

У умовах цифрової трансформації традиційні методи управління доповнюються і трансформуються сучасними цифровими та інноваційними підходами. Серед них:

- data-driven управління, яке передбачає прийняття рішень на основі аналізу великих даних і аналітики в реальному часі;
- автоматизація бізнес-процесів за допомогою Robotic Process Automation (RPA);
- використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та оптимізації діяльності;

- agile-підходи, проектний менеджмент і Scrum-методології; а також омніканальні технології комунікації [3; 44; 5].

Ці методи дозволяють суттєво прискорити процеси прийняття рішень, зменшити вплив людського фактора в рутинних операціях, підвищити точність прогнозів і загальну адаптивність підприємства. Вони становлять частину технологій управління, що являють собою структуровану систему прийомів, процедур і інструментів, спрямованих на раціоналізацію всіх управлінських процесів.

У приватних підприємствах ефективне поєднання методів дозволяє досягти балансу між жорстким контролем та ініціативою працівників, а також швидко впроваджувати цифрові інновації для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, функції, принципи та методи управління утворюють єдиний механізм, що забезпечує наукову організацію управлінської діяльності. Їхнє раціональне поєднання є необхідною умовою ефективності системи управління підприємством у динамічному середовищі сучасної економіки.

1.3. Сучасні підходи до розвитку систем управління підприємствами в умовах цифровізації та нестабільного середовища

У сучасних умовах господарювання система управління підприємством зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища. Ці фактори вимагають переходу від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких, інтегрованих і технологічно орієнтованих структур, здатних швидко адаптуватися до змін.

Цифровізація передбачає впровадження інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, підвищення прозорості даних і підтримки прийняття рішень на основі аналітики в реальному часі. У нестабільному середовищі, що характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю

та неоднозначністю, акцент робиться на розвитку адаптивних механізмів управління, які забезпечують стійкість і конкурентоспроможність [12].

Сучасні підходи до розвитку систем управління акцентують увагу на інтеграції цифрових інструментів. Серед них – ERP-системи, які об'єднують управління ресурсами, виробництвом, фінансами та ланцюгами постачань у єдину платформу. Такі системи дозволяють створити єдиний шаблон управління, підвищити видимість операцій і оптимізувати планування. Аналогічно, CRM-системи фокусуються на взаємодії з клієнтами, автоматизації продажів і маркетингу, сприяючи персоналізації послуг та підвищенню лояльності.

Дослідження вказують на ключові напрями цифрової трансформації:

- автоматизація рутинних процесів за допомогою RPA (роботизованої автоматизації процесів) та штучного інтелекту;
- інтеграція IoT для моніторингу виробництва;
- використання Big Data та BI-інструментів для аналітики;
- перехід до хмарних рішень для забезпечення масштабовуваності [10; 19; 67; 71].

Ці елементи сприяють формуванню плоских організаційних структур, що зменшують бюрократію та прискорюють прийняття рішень. Для відображення ключових сучасних підходів наведено порівняльну табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційних і сучасних підходів до системи управління в умовах цифровізації

Аспект управління	Традиційний підхід	Сучасний підхід (цифровізація)	Переваги сучасного підходу
1	2	3	4
Організаційна структура	Ієрархічна, жорстка	Плоска, гнучка, мережева	Прискорення рішень, зменшення бюрократії
Прийняття рішень	На основі досвіду та звітності	На основі реальної аналітики (Big Data, BI)	Обґрунтованість, швидкість
Інструменти	Ручні процеси, окремі програми	Інтегровані ERP, CRM, IoT, AI	Автоматизація, інтеграція даних

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Адаптивність до змін	Низька, реактивна	Висока, проактивна (BANI-орієнтована)	Стійкість у нестабільному середовищі
Фокус на персоналі	Контроль і мотивація	Розвиток компетенцій через цифрові платформи	Підвищення залученості та продуктивності

Джерело: узагальнено на основі аналізу [4; 9; 19; 70]

Монографічні дослідження показують, що цифровізація є ключовим драйвером трансформації бізнес-процесів приватних підприємств у напрямі сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності [7; 17].

Цифровізація радикально змінює підходи до формування системи управління. У приватних підприємствах, які вирізняються більшою гнучкістю порівняно з державними структурами, цифровізація сприяє формуванню нових моделей управління, орієнтованих на інновації та ресурсну ефективність.

Серед ключових змін також виділяються доповнення принципів управління, розширення функцій, а також переорієнтація методів на цифрові інструменти, що дозволяють генерувати обґрунтовані рішення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Нові напрями сучасних підходів системи управління підприємством

Елемент управління	Традиційний підхід	Сучасний підхід у умовах цифровізації та нестабільності
Принципи	Ієрархічність, стабільність	Омніканальність, адаптивність, антикрихкість
Функції	Планування, організація, контроль	Доповнені комунікативною та адаптивною функціями
Методи	Адміністративні та економічні	Цифрові інструменти, проектний підхід, моніторинг ризиків
Орієнтація	На внутрішні процеси	На інновації, стійкість і використання невизначеності для зростання

Джерело: узагальнено на основі аналізу [4; 9; 19; 70]

Приватні компанії активно використовують ці можливості для модернізації виробництва, зниження собівартості та розвитку інноваційних напрямів діяльності. Зокрема, агропромислові холдинги інвестують у диджитальну трансформацію, модернізацію обладнання та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності.

Паралельно з цифровізацією посилюється вплив нестабільного середовища, яке часто описують через концепцію BANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий). У таких умовах система управління приватних підприємств повинна орієнтуватися на побудову стійкості та антислабкості. Це передбачає перманентний моніторинг «слабких сигналів», розвиток корпоративної культури на засадах довіри та ініціативності, застосування проектного підходу з міжфункціональними командами, а також використання матриць балансу ризику та стратегічного потенціалу [6].

Agile-трансформація бізнес-стратегій у VUCA/BANI-середовищі вимагає поєднання гнучких методологій управління з культурними змінами та технологічною інфраструктурою [77].

Міжнародні дослідження підтверджують, що цифровізація впливає на інноваційну діяльність приватних підприємств, сприяючи трансформації бізнес-моделей і стратегічного управління [66]. У нестабільних умовах сучасні підходи акцентують увагу на гнучкості, даноцентричності та постійній аналітичній валідації рішень [83]. Ці підходи дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до турбулентного середовища, а й перетворювати виклики на джерело конкурентної переваги через технологічну модернізацію, гнучкість структур та розвиток людського капіталу.

Система управління підприємством є складною, відкритою та динамічною соціально-економічною системою, яка забезпечує цілеспрямований вплив на всі аспекти діяльності підприємства з метою ефективного використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Основу системи

управління підприємством складають чотири ключові підсистеми: методологія, структура, технологія та процес управління. Її ефективність визначається узгодженістю цих елементів, гнучкістю та здатністю швидко реагувати на ринкові сигнали. підприємство характеризується більшою орієнтацією на інтереси власників, швидкістю прийняття рішень, високою відповідальністю та пріоритетом економічної ефективності.

У сучасних умовах господарювання, позначених цифровізацією та високою нестабільністю зовнішнього середовища, система управління трансформується в бік плоских, мережевих структур, інтеграції цифрових технологій та орієнтації на адаптивність. Традиційні підходи поступово доповнюються цифровими інструментами, що забезпечують прийняття рішень на основі реальної аналітики, автоматизацію процесів та підвищення стійкості бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні основи системи управління підприємством, розкрито її сутність, зміст, функції, принципи та методи, а також проаналізовано сучасні підходи до розвитку систем управління в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

Система управління підприємством являє собою відкриту, динамічну та багаторівневу сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують координацію діяльності підприємства, ефективне використання ресурсів, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Основу системи управління формують методологія, організаційна структура, технологія та процес управління, узгоджена взаємодія яких визначає результативність функціонування підприємства.

Складовими системи управління є функції, принципи та методи управління. Функції управління забезпечують реалізацію управлінського циклу через планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію діяльності, а в сучасних умовах доповнюються комунікативною та адаптивною функціями. Принципи управління формують основу побудови

ефективної системи управління та включають цілеспрямованість, плановість, компетентність, адаптивність, інноваційність та омніканальність. Методи управління реалізуються через адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу, які в умовах цифрової трансформації доповнюються сучасними цифровими технологіями та аналітичними підходами.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку систем управління показало, що цифровізація суттєво трансформує традиційні підходи до управління підприємствами. Впровадження ERP-, CRM-систем, технологій Big Data, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та хмарних рішень сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, покращенню інформаційного забезпечення та зростанню ефективності діяльності підприємств. Водночас нестабільність зовнішнього середовища обумовлює необхідність формування адаптивних, гнучких та стійких систем управління, здатних швидко реагувати на зміни та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективна система управління є визначальним чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Її подальший розвиток пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, удосконаленням організаційних структур, підвищенням адаптивності та посиленням орієнтації на інноваційний розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)

2.1. Загальна характеристика та економічні показники діяльності підприємства

акціонерне товариство «МХП» (ПрАТ «МХП») – одна з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових компаній України, що спеціалізується на виробництві, переробці та реалізації м'яса птиці, продуктів харчування та агропродукції. Компанія є лідером українського ринку курятини та одним із найбільших експортерів харчової продукції країни.

Штаб-квартира розташована в м. Миронівка Київської області, основні виробничі потужності зосереджені в Україні, з додатковими активами в країнах Південно-Східної Європи (зокрема Perutina Ptuj з 2019 року). Земельний банк становить близько 360 тис. га, що забезпечує високу ступінь вертикальної інтеграції та незалежність від зовнішніх постачальників сировини.

Історія МХП розпочалася у 1998 році, коли Юрій Косюк заснував АТЗТ «Миронівський хлібопродукт». Спочатку компанія зосередилася на зерноторгівлі та придбала контрольний пакет акцій Миронівського заводу з виготовлення круп і комбікормів. У 1999 році МХП придбала та модернізувала птахофабрику «Перемога», що поклало початок промислового виробництва м'яса птиці [69].

У наступні роки холдинг активно розвивав вертикальну інтеграцію. До складу увійшли птахофабрики «Дружба народів Нова» та «Старинська», а також підприємства з виробництва комбікормів, переробки та олійної галузі.

У 2008 році МХП стала першою українською аграрною компанією, яка провела IPO на Лондонській фондовій біржі, залучивши іноземний акціонерний капітал. Згодом компанія розширила присутність за кордоном,

придбавши активи в Південно-Східній Європі та розвиваючи експортні бренди [69].

Сьогодні МХП – міжнародна група з виробничими потужностями в Україні та Європі, земельним банком близько 360 тис. га, що забезпечує замкнутий цикл від вирощування зернових до готових продуктів харчування.

У межах усієї групи МНР SE кількість працівників в Україні сягає 31 тис. осіб, а з урахуванням суміжних робочих місць вплив компанії на зайнятість перевищує 94 тис. осіб. Компанія залишається одним із найбільших платників податків агросектору. У 2025 році перераховано 10,25 млрд грн до бюджетів усіх рівнів.

Основна інформація про ПрАТ «МХП» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ПрАТ «МХП» [40; 41]

Показник	Дані
Повна назва	акціонерне товариство «МХП»
ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006 (як юридична особа в сучасній формі)
Юридична адреса	Київська обл., Обухівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1
Керівник	Косюк Юрій Анатолійович (засновник і CEO)
Головний бухгалтер	Крігер Сергій Олексійович
Основний КВЕД	46.32 – Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
Форма власності	Приватна акціонерна компанія
Штаб-квартира	Київ
Земельний банк	близько 360 тис. га
Кількість працівників (2025)	8100 осіб
Географія діяльності	Україна (основне виробництво), Південно-Східна Європа, експорт у понад 70-80 країн

МХП працює за принципом повного виробничого циклу від вирощування зернових (пшениця, кукурудза, соняшник, соя), виробництва комбікормів, вирощування птиці до переробки м'яса, виготовлення олій та готових продуктів харчування.

Основні види продукції, що виробляє та реалізує підприємство є [69]:

– Куряче м'ясо (охолоджене та заморожене) – ключовий продукт;

- Продукти м'ясопереробки (ковбаси, сосиски, напівфабрикати, готові страви ready-to-cook та ready-to-eat);
- Рослинні олії (соняшникова, соєва);
- Комбікорми;
- Інкубаційне яйце, продукція рослинництва та інші агропродукти.

ПрАТ «МХП» активно розвиває портфель торговельних марок, налічуючи понад 15 брендів, які охоплюють широкий асортимент продукції – від свіжого та охолодженого м'яса птиці до маринованих напівфабрикатів, готових страв, ковбасних виробів і снєків. Така брендова диверсифікація дозволяє компанії задовольняти потреби різних споживчих сегментів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Ринки збуту продукції ПрАТ «МХП» характеризуються значною диверсифікацією та високим рівнем міжнародної орієнтації.

Внутрішній ринок України залишається важливим каналом реалізації, де компанія здійснює основний обсяг продажів готової продукції через власні роздрібні мережі («М'ясомаркет», Döner Market, «Наша Ряба» та інші) і великі національні роздрібні мережі. На внутрішньому ринку реалізується значна частина продукції птахівництва та м'ясопереробки, що забезпечує стабільний попит завдяки сильним брендам і високій частці компанії в українському споживанні курятини (близько 50% ринку).

Основними брендами внутрішнього ринку є «Наша Ряба» (найвідоміший і найбільш впізнаваний бренд курятини в Україні), «Апетитна» (мариновані та підготовлені до приготування продукти), «Легко!» (напівфабрикати та готові заморожені страви), «Башинський» (м'ясні делікатеси та ковбасні вироби преміум-сегменту), а також «Супер Філео», РябChick, Skott Smeat, «Секрети Шефа», «Курка по-домашньому», Kurator та інші [69]. Ці торговельні марки забезпечують сильну присутність компанії в роздрібних мережах і власних форматах торгівлі, сприяючи високій лояльності споживачів.

Експортна діяльність відіграє стратегічно ключову роль у діяльності підприємства. Вона здійснюється під спеціально адаптованими брендами, орієнтованими на особливості зарубіжних ринків. Продукція МХП поставляється до понад 70 країн світу, включаючи країни Близького Сходу та Північної Африки, Європейського Союзу, Азії та інших регіонів. До ключових експортних торговельних марок належать Qualiko (універсальний бренд замороженої курятини, що постачається до понад 80 країн), Sultanah та Assilah (розроблені з урахуванням культурних і релігійних традицій країн Близького Сходу та Африки), Ukrainian Chicken, Chick&Go та інші [69]. Ці бренди дозволяють компанії ефективно конкурувати на висококонкурентних міжнародних ринках, забезпечуючи відповідність локальним уподобанням і стандартам якості. Експортна виручка традиційно становить суттєву частку загального доходу компанії. Така географічна диверсифікація дозволяє компанії зменшувати залежність від внутрішнього ринку, компенсувати ризики воєнного періоду та користуватися вищими цінами на міжнародних ринках.

МХП позиціонує себе як виробника якісних, доступних і інноваційних продуктів харчування, активно розвиваючи напрям готової кулінарії та агротехнологій. Компанія залишається одним із ключових гравців українського агросектору, поєднуючи масштабне виробництво з експортною орієнтацією та роздрібною присутністю.

Для визначення масштабів та результативності такої діяльності сформовано табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові показники діяльності ПрАТ «МХП», тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2023 роки		Відхилення 2025/2024	
	2023	2024	2025	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи	24985519	19090137	32360343	-5895382	-23,60	13270206	69,51

1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	21640149	25516626	24156989	3876477	17,91	-1359637	-5,33
Основні засоби	12129808	16453247	14884919	4323439	35,64	-1568328	-9,53
Дебіторська заборгованість	19361078	15995797	27599718	-3365281	-17,38	11603921	72,54
Власний капітал	-7921328	-6647389	-7363759	1273939	16,08	-716370	10,78
Довгострокові зобов'язання	2632816	5386946	4365600	2754130	104,61	-1021346	-18,96
Поточні зобов'язання	51914180	45867206	59515491	-6046974	-11,65	13648285	29,76
Рентабельність активів %	-3,91	-1,60	-1,26	2,31	-	0,34	-
Рентабельність продаж %	-3,55	-1,52	-1,23	2,03	-	0,29	-

Джерело: складено на основі дод. А-Б

На рис. 2.1 наглядно простежуємо динаміку статей активів ПрАТ «МХП».

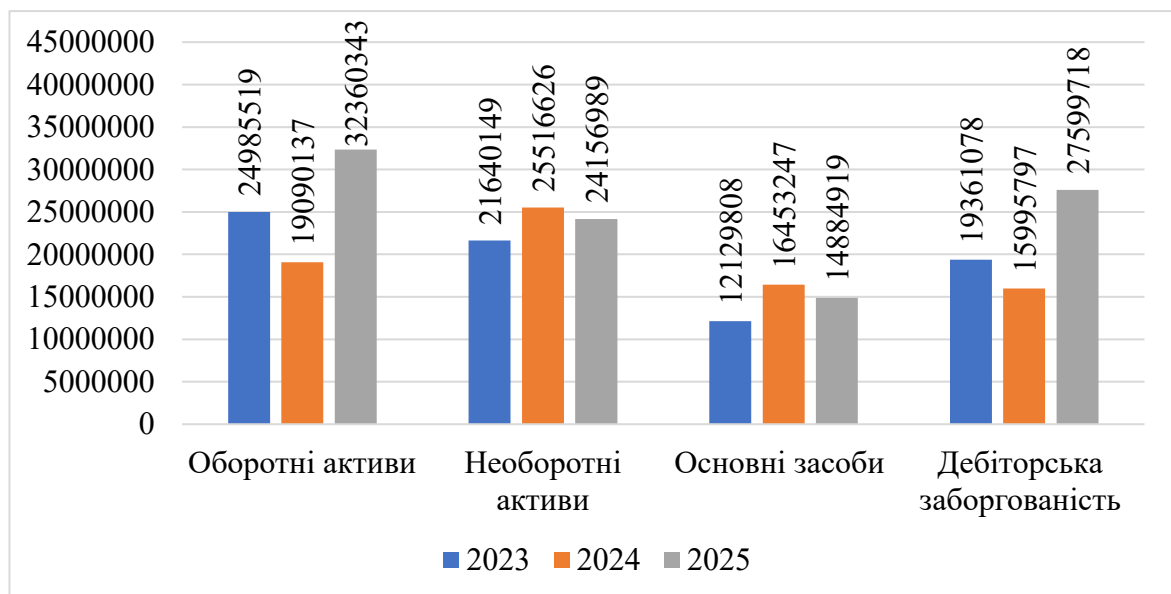


Рис. 2.1. Динаміка активів ПрАТ «МХП», тис грн

Джерело: складено на основі дод. А-Б

У 2024 році порівняно з 2023 роком оборотні активи зменшилися на 5895382 тис. грн (-23,6%), що супроводжувалося скороченням дебіторської

заборгованості на 3365281 тис. грн (-17,38%) та поточних зобов'язань на 6046974 тис. грн (-11,65%). Водночас необоротні активи зросли на 3876477 тис. грн (17,91%), а основні засоби – на 4323439 тис. грн (35,64%). Такі зміни свідчать про переорієнтацію ресурсної бази компанії на довгострокові інвестиції в основний капітал, що стало можливим завдяки значному збільшенню довгострокових зобов'язань на 2754130 тис. грн (104,61%). Загалом динаміка 2024 року відображає структурну перебудову балансу на користь необоротних активів і довгострокового фінансування, що призвело до тимчасового зниження оборотності та продуктивності, але забезпечило покращення маржинальності.

У 2025 році відбулося відновлення ліквідності та масштабів діяльності, супроводжуване суттєвим зростанням оборотних активів на 69,51%, а дебіторська заборгованість на 72,54%. Це зростання стало головним чинником збільшення поточних зобов'язань на 13648285 тис. грн (29,76%). Необоротні активи зменшилися на 5,33%, що може бути пов'язано з нарахуванням амортизації та вибуттям активів.

Власний капітал поліпшився на 1273939 тис. грн (зменшення від'ємного значення на 16,08%), проте залишався негативним (рис. 2.2). Подальше поглиблення від'ємного власного капіталу та високе зростання дебіторської та поточної кредиторської заборгованості вказують на збереження значних фінансових ризиків і залежності компанії від зовнішнього фінансування. Так, власний капітал погіршився на 716370 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання у 2024 році майже подвоїлися (+2 754 130 тис. грн або +104,61%), що пов'язано з фінансуванням інвестицій в основні засоби. У 2025 році відбулося їх часткове зменшення на 1 021 346 тис. грн (-18,96%).

Поточні зобов'язання скоротилися у 2024 році на 6 046 974 тис. грн (-11,65%), але у 2025 році знову зросли на 13 648 285 тис. грн (+29,76%), відображаючи зростання операційної активності та потреби в короткостроковому фінансуванні.

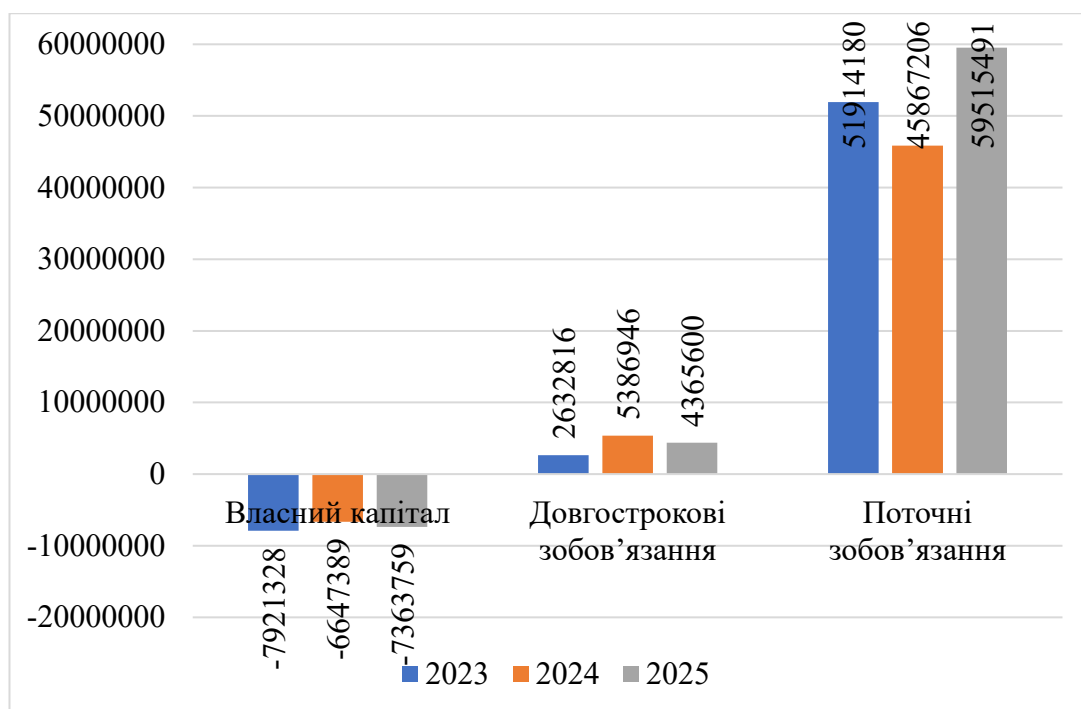


Рис. 2.2. Динаміка джерел формування ресурсів ПрАТ «МХП», тис грн
Джерело: складено на основі дод. А-Б

Негативне значення власного капіталу та перевищення поточних зобов'язань понад 100% свідчать про високу фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Структура пасивів демонструє значне боргове навантаження, що підвищує фінансові ризики, але водночас дозволяє фінансувати масштабні інвестиції в умовах обмеженості власних ресурсів.

Покращення рентабельності активів на 2,31 п.п. та рентабельності продажів на 2,03 п.п. стало наслідком випереджального зниження собівартості відносно виручки та оптимізації операційних витрат.

Рентабельність активів покращилася на 0.34 п.п., а рентабельність продажів – на 0.29 п.п. Покращення рентабельності протягом усього періоду зумовлене насамперед контролем собівартості та операційних витрат, що частково компенсувало вплив високого рівня левериджу.

Загалом коефіцієнти рентабельності демонструють позитивний тренд, але їхній рівень залишається низьким. Це свідчить про недостатню ефективність трансформації доходів і активів у чистий прибуток, що

зумовлено високими адміністративними, збутовими та фінансовими витратами, а також впливом зовнішніх факторів (воєнні ризики, волатильність валютних курсів та логістичні витрати).

На динаміку зміни активів та джерел їх фінансування впливають результати основної роботи підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники результативності діяльності ПрАТ «МХП», тис грн

Показник	2023	2024	2025	Темп приросту 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, в тому числі:	51298072	46793252	57748985	12,6
– від реалізації м'яса птиці	30852812	21704850	-	-
– від реалізації продукції рослинництва	7293394	6482128	-	-
– від реалізації продукції харчової промисловості	4425922	5473785	-	-
– від реалізації комбікорму та його компонентів	1330200	1194810	-	-
– від реалізації інкубаційного яйця	-	1182397	-	-
– інші види реалізації (втрати матеріалів, енергопослуги, таро-пакувальні матеріали, напівфабрикати)	7395744	10755282	-	-
Собівартість реалізованої продукції	43497444	34207457	43061724	-1,0
Валовий прибуток	7800628	12585795	14687261	88,3
Інші операційні доходи	541469	474477	770212	42,2
Інші фінансові доходи	207504	264440	308590	48,7
Інші доходи	272930	42618	47547	-82,6
Адміністративні витрати	3451293	6860420	8025065	132,5
Витрати на збут	4552283	6255190	7092421	55,8
Інші операційні витрати	966350	807744	901489	-6,7
Фінансові витрати	569406	641204	520018	-8,7
Інші витрати	84872	649840	87602	3,2
Чистий збиток	747096	1821815	713213	-4,5
Інші доходи	272930	42618	47547	-82,6
Адміністративні витрати	3451293	6860420	8025065	132,5
Витрати на збут	4552283	6255190	7092421	55,8
Інші операційні витрати	966350	807744	901489	-6,7
Фінансові витрати	569406	641204	520018	-8,7
Інші витрати	84872	649840	87602	3,2
Чистий збиток	747096	1821815	713213	-4,5

Джерело: складено на основі дод. А-Б та [37; 48]

Основні показники результативності діяльності ПрАТ «МХП» відображають нерівномірну динаміку, зумовлену впливом зовнішніх шоків, коливаннями цін на сировину, змінами логістичних витрат і відновленням окремих сегментів реалізації в умовах воєнного періоду.

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 51298072 тис. грн у 2023 році до 46793252 тис. грн у 2024 році, після чого зріс до 57748985 тис. грн у 2025 році. При цьому відсоткова зміна 2025 року порівняно з 2023 роком становить 12,6%, що свідчить про часткове відновлення обсягів реалізації.

Детальний аналіз основних сегментів чистого доходу від реалізації свідчить про суттєві структурні зрушення в діяльності ПрАТ «МХП» (рис. 2.4).

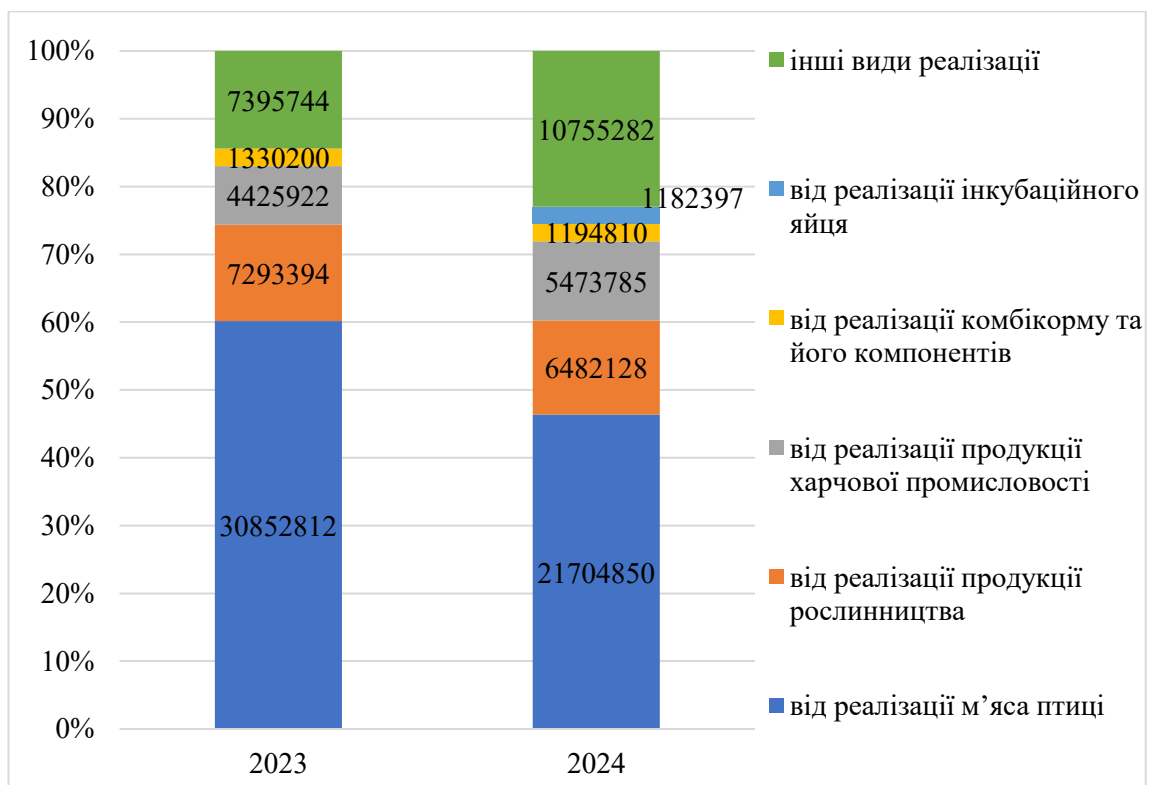


Рис. 2.4. Структура доходу від реалізації ПрАТ «МХП», тис грн
Джерело: складено на основі [37; 48]

Традиційно домінуючим сегментом залишається реалізація м'яса птиці. У 2023 році цей напрямок забезпечував 60,14% загального обсягу доходу (30852812 тис. грн). У 2024 році обсяг реалізації м'яса птиці скоротився до

21704850 тис. грн, що становить падіння на 29,65%, а частка сегменту в загальній структурі зменшилася на 13,76 процентних пункти. Таке найбільш суттєве зниження серед усіх напрямків діяльності пояснюється тимчасовими обмеженнями експорту та зниженням внутрішнього попиту в умовах воєнного стану.

Продукція рослинництва продемонструвала відносну стабільність. Обсяг її реалізації зменшився з 7293394 тис. грн у 2023 році до 6482128 тис. грн у 2024 році (-11,12%), а частка в структурі доходів практично не змінилася, скоротившись лише на 0,37 процентних пункти. Даний сегмент виконує переважно забезпечувальну функцію в рамках вертикально інтегрованої бізнес-моделі, формуючи сировинну базу для виробництва комбікормів.

Позитивну динаміку зафіксовано в сегменті продукції харчової промисловості (переробка). Обсяг реалізації зріс з 4425922 тис. грн до 5473785 тис. грн (+23,67%), а частка в структурі чистого доходу збільшилася на 3,07 процентних пункти. Зростання цього напрямку відображає успішну реалізацію стратегії компанії щодо підвищення доданої вартості через розвиток брендovаних напівфабрикатів і готових продуктів харчування.

Новим сегментом, що з'явився у 2024 році, стала реалізація інкубаційного яйця, обсяг якої склав 1182397 тис. грн і забезпечив 2,53% загальної структури доходів. Поява цього напрямку свідчить про подальшу диверсифікацію виробничого циклу підприємства.

Значне зростання продемонстрували інші види реалізації (втрати матеріалів, енергопослуги, таро-пакувальні матеріали, напівфабрикати). Їх обсяг збільшився з 7395744 тис. грн до 10755282 тис. грн (+45,42%), а частка в структурі доходів зросла на 8,57 процентних пункти, зробивши цей напрямок другою за величиною статтею. Таке зростання може бути зумовлене як розширенням супутніх послуг, так і особливостями облікової політики підприємства, зокрема відображенням втрат.

Зростання загального доходу у 2025 році пов'язане насамперед з відновленням попиту на внутрішньому ринку та частковим розширенням експортних поставок.

Собівартість реалізованої продукції знизилася з 43497444 тис. грн у 2023 році до 34207457 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році становила 43061724 тис. грн (рис. 2.5).

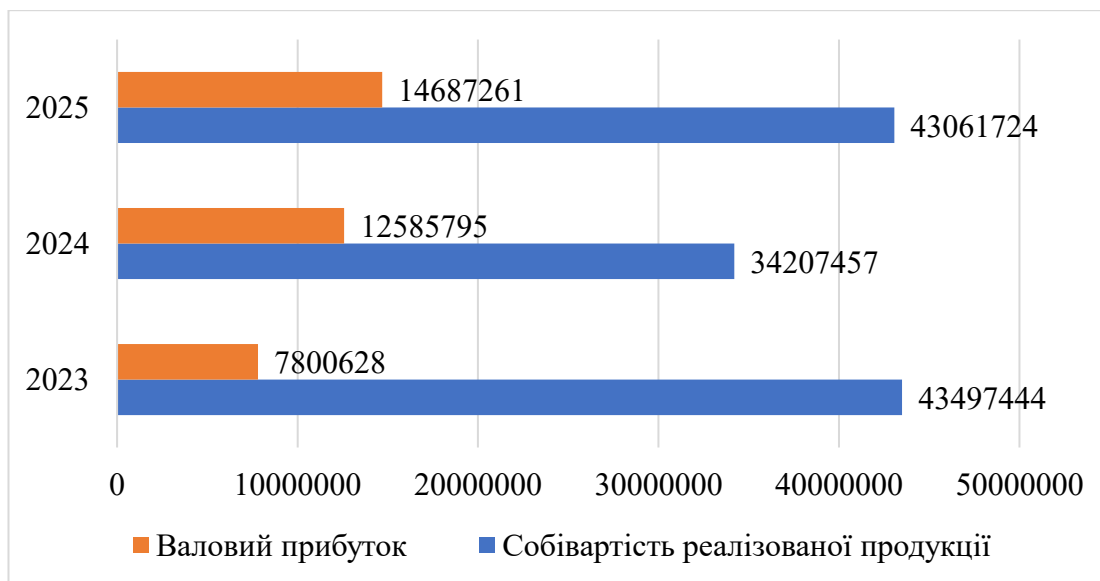


Рис. 2.5. Динаміка собівартості та валового прибутку ПрАТ «МХП»,
тис грн

Джерело: складено на основі дод. А-Б

Завдяки цьому валовий прибуток суттєво збільшився – з 7800628 тис. грн у 2023 році до 14687261 тис. грн у 2025 році, демонструючи приріст на 88,3% за два роки. Така динаміка вказує на певну оптимізацію виробничих витрат за рахунок вертикальної інтеграції та контролю над ланцюгом постачань.

Поряд зі зростанням валового прибутку спостерігалось значне розширення операційних витрат. Адміністративні витрати зросли за два роки на 132,5%, а витрати на збут – на 55,8%. Збільшення цих статей пов'язане з вищими логістичними витратами, інвестиціями у підтримку брендів мереж збуту та загальним подорожчанням адміністративного забезпечення в умовах

нестабільного середовища. Водночас інші операційні витрати та фінансові витрати демонстрували відносну стабільність або незначне зниження.

Фінансовий результат компанії залишався негативним протягом усього аналізованого періоду (рис. 2.6).

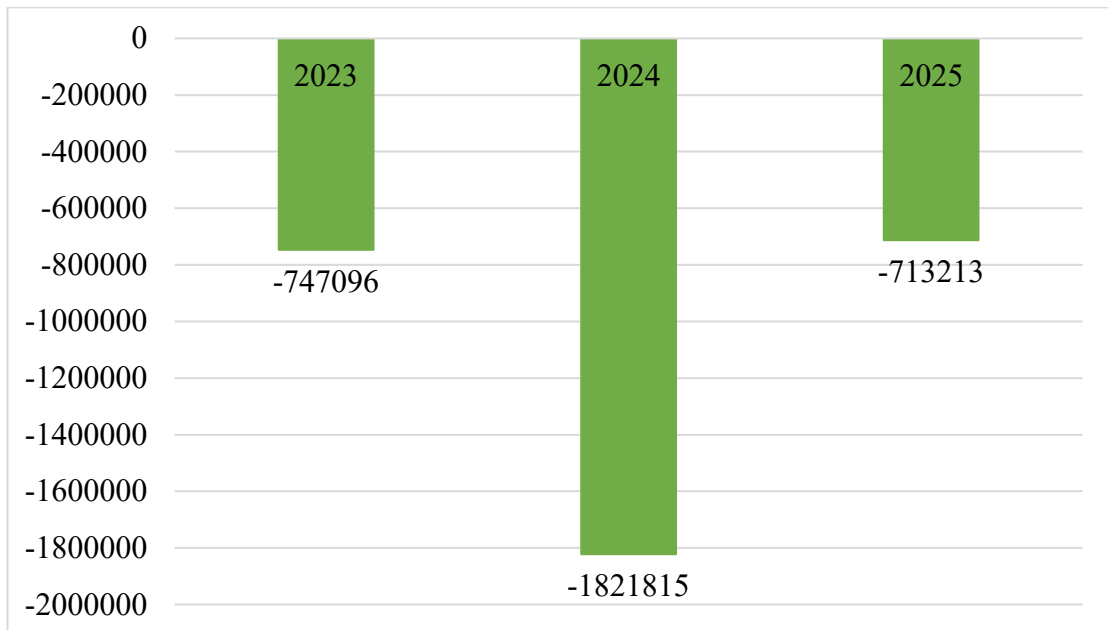


Рис. 2.6. Динаміка фінансового результату ПрАТ «МХП», тис грн
Джерело: складено на основі дод А-Б

Чистий збиток становив 747096 тис. грн у 2023 році, зріс до 1821815 тис. грн у 2024 році та дещо зменшився до 713213 тис. грн у 2025 році. Збереження збитковості на рівні чистого результату пояснюється високими адміністративними та збутовими витратами, впливом валютних переоцінок, а також іншими операційними та фінансовими втратами, які переважали позитивний ефект від зростання валового прибутку.

Аналіз основних показників результативності діяльності ПрАТ «МХП» свідчить про поступове відновлення операційної ефективності у 2025 році, що проявилось у зростанні чистого доходу та значному збільшенні валового прибутку. Водночас високий рівень операційних витрат і вплив зовнішніх факторів не дозволили компанії досягти позитивного чистого фінансового результату. Подальше підвищення результативності потребуватиме

посиленого контролю над адміністративними та збутовими витратами, оптимізації собівартості та активнішого використання переваг вертикально інтегрованої бізнес-моделі для забезпечення стійкого прибуткового розвитку в умовах тривалої нестабільності.

2.2. Дослідження організаційної структури та системи управління підприємства

Організаційна структура ПрАТ «МХП» є вертикально інтегрованою, яка поєднує виробництво зернових, комбікормів, птахівництво, переробку м'яса, роздрібну торгівлю та експортні операції. Компанія функціонує як холдингова структура з чіткою ієрархією, що забезпечує централізований стратегічний контроль з боку власника та топ-менеджменту при збереженні певної операційної автономії виробничих і регіональних підрозділів.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» (дод. В, рис. В.1) є комбінованою (лінійно-функціональною з елементами дивізіональної та матричної). Основними її елементами є:

- центральний рівень;
- дивізіональні (бізнес-напрямки);
- підтримуючі та міжнародні блоки;
- горизонтальні зв'язки реалізуються через матричну координацію проєктів та крос-функціональні команди.

Центральний рівень представлений Радою директорів та Правлінням. Він відповідає за формування стратегії розвитку компанії, затвердження інвестиційної політики, контроль ключових фінансових показників, управління ризиками, ESG-політикою та загальним корпоративним управлінням. Саме на цьому рівні концентрується вища влада, що характерно для приватних підприємств, де значний вплив має власник-засновник.

Дивізіональні (бізнес-напрямки) забезпечують операційну діяльність компанії за ключовими сегментами бізнесу. Кожен дивізіон має певну

автономію в межах затвердженої стратегії та KPI, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, особливості регіонів і специфіку продуктів. До основних бізнес-напрямків належать агро-напрямок, птахівничий та переробний комплекс, харчова промисловість та бренди, роздрібна торгівля та дистрибуція.

Підтримуючі та міжнародні блоки включають функціональні департаменти (фінанси, IT і цифрова трансформація, маркетинг, HR, закупівлі, логістика, контроль якості), а також блок міжнародних операцій. Ці підрозділи забезпечують єдині корпоративні стандарти, експертну підтримку бізнес-напрямків та координацію діяльності дочірніх компаній за кордоном.

Горизонтальні зв'язки реалізуються через матричну координацію проєктів та крос-функціональні команди. Такий підхід застосовується при реалізації стратегічних ініціатив - цифрової трансформації, ESG-проєктів, запуску нових продуктів та оптимізації ланцюгів постачань. Матричні елементи дозволяють зменшити бюрократію, прискорити обмін знаннями між підрозділами та підвищити загальну адаптивність системи управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» відображає баланс між централізацією стратегічних рішень і делегуванням оперативних повноважень, що дає змогу компанії ефективно керувати складним вертикально інтегрованим бізнесом і швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

На найвищому рівні управління діє Рада директорів, яка працює з 2006 року. До її складу входять Юрій Косюк (засновник і CEO), Вікторія Капелюшна, Андрій Булах, Др. Джон Річ (рис. 2.1).

Рада директорів ПрАТ «МХП», яка функціонує з 2006 року, є вищим органом стратегічного управління компанією. Вона здійснює стратегічне керівництво, забезпечує контроль за корпоративним управлінням та захист інтересів акціонерів. Завдяки поєднанню досвідчених виконавчих і незалежних невиконавчих директорів Рада виконує ключову роль у

забезпеченні балансу між інтересами власників, ефективністю бізнесу та дотриманням принципів сучасного корпоративного управління.

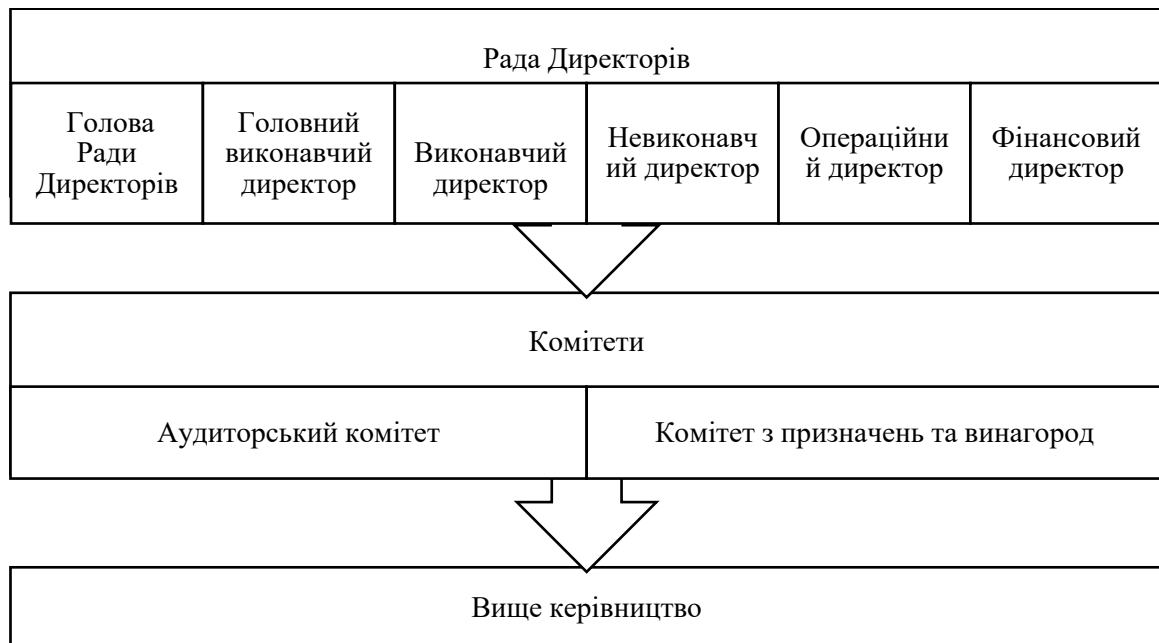


Рис. 2.1. Найвищий рівень управління ПрАТ «МХП»

Джерело: складено на основі [69]

Основними функціями Ради директорів є:

- визначення місії, стратегічних цілей і пріоритетних напрямків розвитку компанії на довгострокову перспективу, з урахуванням динаміки ринку, цифрової трансформації та впливу зовнішнього середовища;
- затвердження інвестиційної політики, річного бюджету, значних капітальних інвестицій та ключових фінансових рішень, що забезпечує раціональне використання ресурсів і контроль за фінансовими ризиками;
- здійснення контролю за діяльністю Правління та виконавчого менеджменту, оцінка ефективності їх роботи, а також затвердження кадрових рішень щодо топ-менеджменту;
- забезпечення високих стандартів корпоративного управління, прозорості діяльності, дотримання вимог законодавства та міжнародних принципів (зокрема UK Corporate Governance Code), а також захист прав і інтересів усіх акціонерів;

- нагляд за системою управління ризиками, ESG-політикою (екологічною, соціальною та управлінською відповідальністю) та процесами цифрової трансформації компанії. Особлива увага приділяється моніторингу воєнних, операційних, фінансових та кібернетичних ризиків, а також інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію бізнесу.

Склад Ради директорів включає як представників власника (зокрема Юрія Косюка), так і незалежних директорів з міжнародним досвідом, що підвищує об'єктивність прийняття стратегічних рішень і рівень довіри інвесторів. Така структура дозволяє ефективно поєднувати оперативний контроль власника з професійним стратегічним наглядом. У ПрАТ «МХП» Рада також виконує роль буфера між інтересами власника та оперативним менеджментом [69].

Виконавчим органом управління ПрАТ «МХП» є Правління, яке очолює Юрій Косюк – засновник компанії, який поєднує посади голови Правління та Головного виконавчого директора (СЕО). Таке поєднання ролей є характерною особливістю приватних підприємств і забезпечує високу швидкість прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень, мінімізує бюрократичні процедури та дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Правління відіграє ключову роль у реалізації поточної діяльності холдингу та забезпеченні виконання стратегії, затвердженої Радою директорів. Основними функціями Правління є:

- реалізація стратегії розвитку компанії, затвердженої Радою директорів, шляхом трансформації стратегічних цілей у конкретні оперативні плани та програми;

- оперативне керівництво поточною діяльністю холдингу, включаючи координацію всіх бізнес-процесів вертикально інтегрованого ланцюга створення вартості – від виробництва зернових і комбікормів до переробки та реалізації готової продукції;

- розподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів між бізнес-напрямами з метою максимізації ефективності їх використання та досягнення встановлених KPI;

- прийняття рішень щодо поточних інвестицій, великих закупівель, умов продажів, цінової політики та інших оперативних питань, що безпосередньо впливають на результати діяльності компанії;

- здійснення контролю за виконанням затверджених планів, бюджетів і ключових показників ефективності на рівні дивізіонів та функціональних департаментів;

- координація роботи функціональних департаментів і дивізіональних блоків, забезпечення їх взаємодії та усунення міжфункціональних конфліктів;

- забезпечення ефективності вертикально інтегрованого ланцюга створення вартості, оптимізація виробничих і логістичних процесів, а також контроль за загальною операційною ефективністю холдингу [69].

Завдяки централізованому керівництву з боку Правління компанія зберігає високу оперативність і гнучкість управління, що є особливо важливим в умовах воєнного часу, логістичних викликів та волатильності ринків. Водночас поєднання стратегічного і виконавчого керівництва в одній особі вимагає високого рівня професійної компетентності та розвиненої системи внутрішнього контролю.

Правління є основним виконавчим центром системи управління ПрАТ «МХП», який забезпечує трансформацію стратегічних рішень у практичні результати діяльності та підтримує високу адаптивність компанії в динамічному зовнішньому середовищі.

Основні дивізіональні блоки ПрАТ «МХП» представлені в табл. 2.4.

На дивізіональному рівні управління функціонують шість основних бізнес-блоків, кожен з яких має чітко визначені завдання та певну операційну автономію в межах єдиної стратегії холдингу. Агро-напрямок охоплює рослинництво, виробництво комбікормів, зернові елеватори та тваринництво.

Саме цей блок забезпечує повну вертикальну інтеграцію та самозабезпечення сировиною, що є ключовою конкурентною перевагою компанії.

Таблиця 2.4

Бізнес-напрямки та функціональні департаменти ПрАТ «МХП»

Рівень	Основні функції та повноваження	Роль у системі управління
Рада директорів	Стратегія, інвестиції, ризики, ESG, корпоративне управління	Стратегічний нагляд
Правління (CEO)	Реалізація стратегії, оперативне керівництво, розподіл ресурсів	Виконавче управління
Агро-напрямок	Рослинництво, комбікорми, елеватори	Забезпечення сировинної бази
Птахівництво та переробка	Вирощування птиці, переробка м'яса, контроль якості	Основне виробництво
Харчова промисловість та бренди	Виробництво готової продукції, розвиток 15 брендів	Підвищення доданої вартості
Роздріб та дистрибуція	Мережа >1300 торговельних точок, логістика продажів	Прямий доступ до споживача
Логістика та міжнародні операції	Транспортування, експорт, дочірні компанії	Забезпечення експорту та диверсифікації
Функціональні департаменти	Фінанси, IT, HR, маркетинг, закупівлі, compliance	Підтримка та стандартизація процесів

Джерело: складено автором

Птахівничий та переробний комплекс виступає основним виробничим напрямком підприємства. Він включає численні птахофабрики, сучасні переробні потужності та розгалужену систему контролю якості, яка здійснюється в 37 лабораторіях. Даний блок формує найбільшу частку операційного доходу та є серцем виробничого ланцюга.

Харчова промисловість та бренди відповідають за підвищення доданої вартості продукції. Підрозділ охоплює виробництво готової продукції, напівфабрикатів і снєків під управлінням понад 15 власних торговельних марок, що дозволяє компанії ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Роздріб та дистрибуція забезпечують прямий доступ до кінцевого споживача через управління мережею понад 1300 торговельних точок,

включаючи власні формати «М'ясомаркет», Döner Market та «Наша Ряба», а також співпрацю з національними роздрібними мережами.

Окремий підрозділ «МХП-Логістика» складає логістику та підтримуючі підрозділи. Він забезпечує повний цикл транспортування, зберігання та доставки продукції, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків і складної логістичної інфраструктури.

Міжнародні операції об'єднують дочірні компанії в Об'єднаному Королівстві, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Нідерландах, а також хорватську компанію Perutnina Ptuj. Цей блок відповідає за експортну діяльність, географічну диверсифікацію ризиків і розширення присутності на зарубіжних ринках.

Функціональні департаменти забезпечують розробку та впровадження політик у своїй сфері, надання експертної підтримки бізнес-напрямам, моніторинг і аналіз ключових показників, впровадження сучасних технологій, дотримання законодавства, стандартів якості та ESG-вимог, оптимізацію витрат і підвищення ефективності процесів [69].

Керівники бізнес-напрямків є оперативними суб'єктами управління на рівні окремих сегментів діяльності. Вони здійснюють керівництво конкретним напрямком, забезпечують досягнення встановлених KPI, управління виробничими потужностями та персоналом, оперативне реагування на зміни ринку, взаємодіють з іншими підрозділами для підтримують вертикальну інтеграцію.

Найнижчим рівнем управління на рівні холдингу є лінійні керівники (керівники цехів, дільниць, ферм, виробничих підрозділів та змін). Вони здійснюють безпосереднє керівництво виробничими процесами та є ключовою ланкою у реалізації управлінських рішень на оперативному рівні.

Лінійні керівники забезпечують організацію щоденної роботи виробничого персоналу, раціональний розподіл завдань і контроль за їх виконанням у встановлені терміни. До їхніх основних обов'язків належать:

- безпосередня організація технологічних процесів на виробництві та контроль за дотриманням технологічних регламентів і стандартів якості продукції;
- забезпечення виконання оперативних планів і завдань, доведених від вищого рівня управління;
- контроль за дотриманням норм охорони праці, техніки безпеки та виробничої дисципліни;
- гарантування стабільної якості продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- виявлення відхилень у виробничому процесі, оперативне вжиття заходів щодо їх усунення та запобігання;
- внесення раціоналізаторських пропозицій щодо вдосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат;
- мотивація та розвиток підлеглих працівників, формування командної роботи на рівні цеху або дільниці.

Лінійні керівники є найближчим до виконавців ланцюгом системи управління, тому від їхньої компетентності, оперативності та ініціативності значною мірою залежить загальна ефективність виробничої діяльності холдингу. Вони також активно залучаються до цифрових ініціатив - роботи з дашбордами, використання IoT-систем моніторингу та участі в проєктних командах.

Для порівняння організаційної структури ПрАТ «МХП» з теоретичними типами структур управління сформовано табл. 2.4.

Порівняння показує, що структура МХП є гібридною, що поєднує переваги лінійно-функціональної та дивізійної моделей з елементами матричної та адаптивної структур. Це відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації та нестабільного середовища.

Порівняння організаційної структури ПрАТ «МХП» з теоретичними
типами структур управління

Тип структури	Характеристика	Відповідність у ПрАТ «МХП»	Переваги для компанії	Обмеження
Лінійна	Чітка ієрархія «начальник – підлеглий», одноосібне керівництво	Частково (на рівні Правління та ключових виконавців)	Швидкість рішень у приватному бізнесі	Обмежена для складного холдингу
Функціональна	Спеціалізація за функціями (фінанси, маркетинг, виробництво)	Сильно виражена на центральному рівні	Ефективність спеціалізованих департаментів	Можливе дублювання функцій у дивізіонах
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійної влади з функціональними службами	Основний тип на рівні холдингу	Баланс контролю та спеціалізації	Бюрократія при великій кількості підрозділів
Дивізіональна	Поділ за продуктами, регіонами або напрямками бізнесу	Сильно виражена (агро, птахівництво, переробка, ритейл, логістика, міжнародний блок)	Автономія бізнес-напрямків, фокус на результатах	Ризик втрати синергії між дивізіонами
Матрична	Подвійне підпорядкування (функціональне та проектне)	Елементи (цифрові проєкти, OKR, крос-функціональні команди)	Гнучкість у умовах цифровізації та нестабільності	Складність управління, конфлікти підпорядкування
Адаптивна / мережева	Гнучкі, проектні, децентралізовані форми в умовах змінного середовища	Розвивається (цифрова трансформація, елементи децентралізації операцій)	Адаптивність до війни, логістичних викликів, інновацій	Потребує подальшого розвитку

Джерело: складено на основі аналізу структури ПрАТ «МХП»

Організаційна структура та система управління ПрАТ «МХП» характеризуються високим ступенем централізації стратегічних функцій при одночасному делегуванні оперативних повноважень керівникам окремих бізнес-напрямків і регіональних підприємств. Така побудова забезпечує

швидкість реагування на зміни ринкового середовища, ефективний контроль витрат у межах вертикально інтегрованого ланцюга створення вартості, а також створює умови для подальшого масштабування діяльності холдингу. Водночас дана структура має певні обмеження, зокрема ризик перевантаження вищого керівництва, можливі затримки в міжфункціональній комунікації через значну кількість підрозділів і певну залежність від ключових управлінських осіб.

В цілому ж, організаційна структура та система управління ПрАТ «МХП» загалом відповідають масштабам, специфіці діяльності холдингу та стратегічній орієнтації на максимізацію вартості бізнесу та стійкість. Водночас подальше вдосконалення вимагає посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами, розвитку матричних елементів та глибшої цифрової інтеграції процесів управління.

2.3. Оцінка ефективності системи управління

Оцінку ефективності системи управління ПрАТ «МХП» проведемо через аналіз фінансових показників, організаційної структури, корпоративного управління та якісних аспектів.

Загалом система управління МХП показала середній рівень ефективності. Результати прибутковості ПрАТ «МХП» простежуються на рис. 2.2. Аналіз показників рентабельності свідчить про низьку ефективність системи управління ПрАТ «МХП» з точки зору генерації прибутку від наявних ресурсів. Показники хоч і покращуються, все ж мають негативне значення. Підприємство продовжує демонструвати неспроможність забезпечити прибуткове використання свого майнового комплексу. Проявляється недостатня оптимізація виробництва та низький контроль витрат.

Рентабельність продажів також перебуває на низькому рівні. Це свідчить про те, що навіть при зростанні обсягів реалізації продукції підприємству не

вдається трансформувати виручку у достатній чистий прибуток через високий рівень собівартості, операційних витрат або вплив зовнішніх факторів.

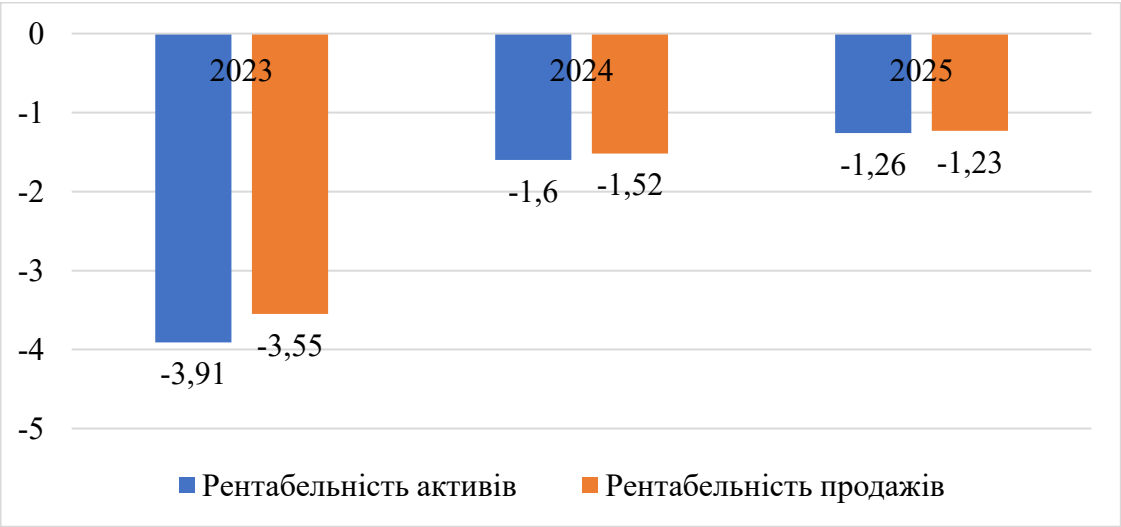


Рис. 2.2. Показники прибутковості ПрАТ «МХП», %

Джерело: розраховано на основі дод. А-Б

Аналіз ліквідності та фінансової незалежності ПрАТ «МХП» підтверджує низьку ефективність системи управління з позиції забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (рис. 2.3).

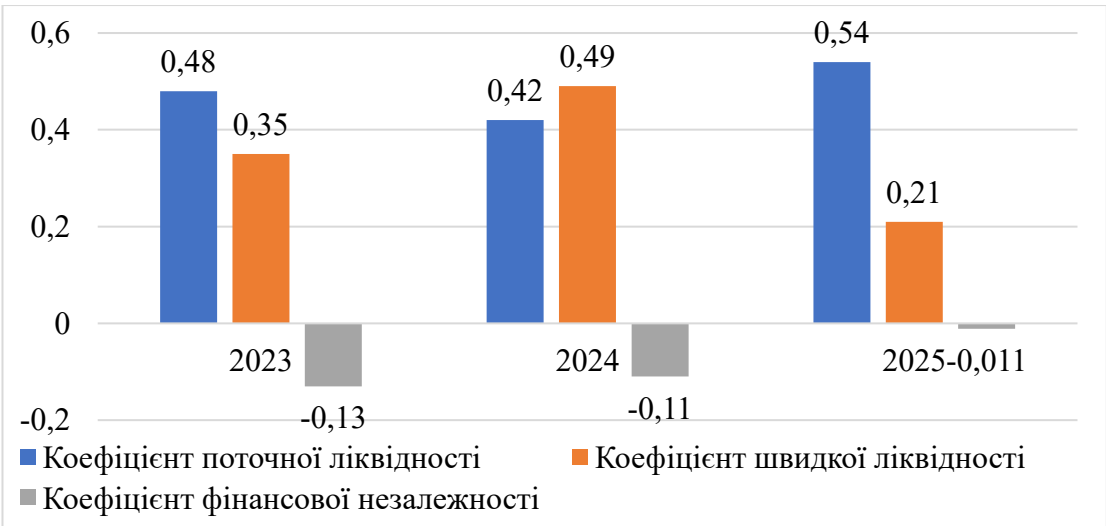


Рис. 2.3. Основні фінансові коефіцієнти ефективності системи управління ПрАТ «МХП»

Джерело: розраховано на основі дод. А-Б

Коефіцієнти ліквідності перебувають нижче нормативного значення. У 2023 році поточна ліквідність становила 0,48, у 2024 році знизилася до 0,42, а у 2025 році незначно зросла до 0,54. Тобто, оборотні активи не покривають поточні зобов'язання, вказуючи на неспроможність погашати короткострокові борги за рахунок найбільш ліквідних ресурсів. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує критичний рівень з падінням у 2025 році. Тобто, для погашення боргів, підприємство змушене буде продавати запаси.

Коефіцієнт фінансової незалежності залишається негативним через від'ємне значення власного капіталу.

Для оцінки операційної ефективності системи управління розглянемо рис. 2.4.

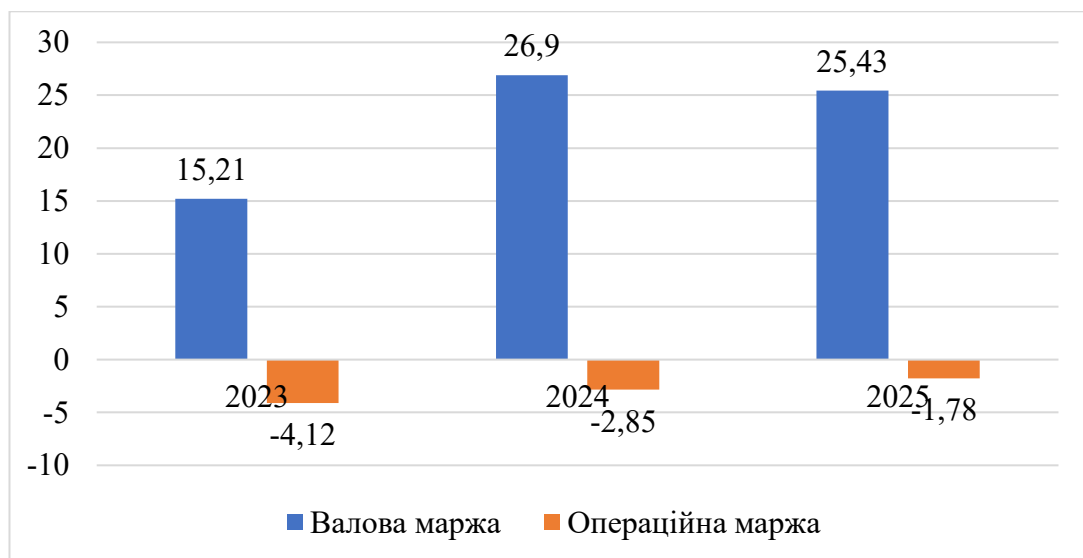


Рис. 2.4. Показники операційної ефективності системи управління

ПрАТ «МХП»

Джерело: розраховано на основі дод. А-Б

Зростання валової маржі свідчить про ефективне використання переваг вертикальної інтеграції. Водночас суттєве збільшення питомої ваги адміністративних і збутових витрат, що викликає зменшення операційної маржі, вказує на недостатню ефективність контролю непрямих витрат системою управління. Система забезпечує операційну стійкість і відновлення

обсягів, але потребує посилення контролю над адміністративними та збутовими витратами, оптимізації структури капіталу та активнішого використання цифрових інструментів для аналітики витрат і ризик-менеджменту.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» побудована за принципом вертикальної інтеграції та поєднує елементи функціонально-дивізійної моделі, що є характерним для великих агропромислових холдингів. Компанія функціонує як частина міжнародної групи MHP SE, де українські активи становлять основу виробничого ланцюга. Така структура забезпечує баланс між оперативним контролем власника та незалежним наглядом, що відповідає принципам сучасного корпоративного управління. Рада директорів підтримується Правлінням. Топ-менеджмент включає висококваліфікованих фахівців з досвідом роботи в українських та міжнародних компаніях. Організаційна структура ПрАТ «МХП» на рівні операційної діяльності характеризується чіткою функціональною спеціалізацією, розвиненою системою внутрішнього контролю.

Корпоративне управління в ПрАТ «МХП» відповідає міжнародним стандартам і базується на Corporate Governance Charter. Компанія дотримується законодавства Кіпру та добровільно застосовує положення UK Corporate Governance Code в максимально можливому обсязі [69].

Корпоративне управління забезпечує високий рівень довіри інвесторів, знижує регуляторні ризики та сприяє залученню міжнародного капіталу. Наявність незалежних директорів з міжнародним досвідом посилює об'єктивність прийняття стратегічних рішень. Однак, через значну частку контролю з боку засновника спостерігається певна концентрація влади, що може знижувати незалежність деяких процесів. У 2025 році компанія проводила Extraordinary General Meeting для подальшого вдосконалення політики призначення незалежних директорів [69].

Організаційна структура в цілому добре підтримує вертикальну інтеграцію, дозволяє ефективно контролювати весь ланцюжок створення

вартості та забезпечує управління великим і складним бізнесом. Водночас є помітний потенціал для вдосконалення. У сучасних умовах швидкої цифровізації та високої нестабільності підприємству варто поступово рухатися в бік більшої децентралізації оперативних рішень.

Одним із ключових індикаторів ефективності системи управління ПрАТ «МХП» є її здатність забезпечувати адаптивність до динамічного зовнішнього середовища, інноваційність бізнес-процесів та системний розвиток людського капіталу як основного джерела довгострокової конкурентної переваги.

Адаптивність системи управління проявляється в швидкій реакції компанії на зовнішні шоки. Вертикально інтегрована структура дозволила мінімізувати ризики перебоїв у ланцюгах постачань завдяки власному виробництву зернових, комбікормів та логістичній інфраструктурі. Під час повномасштабної війни компанія зберегла операційну стійкість, продовжуючи повну виплату заробітної плати мобілізованим працівникам та підтримуючи 30+ тис. співробітників в Україні та їхні сім'ї [69].

Диверсифікація ринків збуту та розвиток внутрішнього ритейлу забезпечили гнучкість у переорієнтації продажів. Елементи матричної координації управління та впровадження OKR-методології сприяють швидкому перерозподілу ресурсів між бізнес-напрямами. У 2024-2025 роках компанія продовжувала розвивати Operational ESG Committee, який на пряму підзвітний комітету Ради директорів з питань сталого розвитку та міжнародних справ, що інтегрує ESG-фактори в операційну діяльність.

Інноваційність є стратегічним пріоритетом системи управління. Компанія активно інвестує в цифрову трансформацію. Значним інноваційним напрямком залишається енергоефективність і сталий розвиток. Це не лише знижує витрати та залежність від зовнішніх енергоносіїв, але й відповідає міжнародним екологічним стандартам [69].

У харчовому сегменті інновації спрямовані на розвиток продукції з високою доданою вартістю. У 2024 році ПрАТ «МХП» продовжила впровадження ініціатива з розвитку корпоративних цінностей, яка включає

регулярні опитування працівників для оцінки того, як цінності відображаються в щоденній діяльності, рекрутингу та корпоративній культурі.

Розвиток людського капіталу набуває особливого значення в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та воєнних викликів. Компанія має розвинену систему внутрішнього навчання, включаючи LMS, яка забезпечує безперервний розвиток компетенцій персоналу. Програми охоплюють технічні навички та лідерство. Особлива увага приділяється реабілітації та реінтеграції демобілізованих працівників і ветеранів [69].

Для комплексної оцінки сильних і слабких сторін системи управління, а також зовнішніх можливостей і загроз, складено SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління ПрАТ «МХП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гібридна організаційна структура з чіткою вертикальною інтеграцією Швидкість прийняття рішень завдяки ролі власника-СЕО Сильне корпоративне управління Висока адаптивність Активна інноваційність і цифрова трансформація Розвинена система розвитку людського капіталу	Значна централізація та сильна залежність від ключової особи Збереження негативного чистого результату Певна ієрархічність і бюрократія при великій кількості підрозділів Від'ємний власний капітал і висока залежність від боргового фінансування Обмежена децентралізація оперативних рішень
Можливості	Загрози
Подальша цифрова трансформація та впровадження AI/аналітики Посилення матричних елементів і децентралізації оперативного управління Розвиток ESG-напряму та зеленої енергетики Розширення портфеля продукції Розвиток корпоративної культури Покращення фінансової дисципліни та зниження левериджу	Продовження воєнних ризиків, логістичних перебоїв і впливу на виробничі потужності в Україні Волатильність валютних курсів, інфляція та зростання витрат на енергоносії й логістику Посилення глобальної конкуренції Регуляторні та геополітичні ризики для міжнародних операцій Кадрові ризики Можливе підвищення вартості запозичень і тиск при рефінансуванні боргів

Джерело: складено на основі аналізу організаційної структури, фінансових показників, ключових ініціатив

Наразі, ПрАТ «МХП» має міцну управлінську основу, яка добре пристосована до управління великим агробізнесом. Сильні сторони дозволяють успішно конкурувати на міжнародних ринках і підтримувати операційну ефективність навіть в умовах війни. Однак, надмірна централізація управління та сильна залежність від ключової особи, поєднана з від'ємним власним капіталом в українській юридичній особі та високим рівнем боргового навантаження, суттєво обмежують фінансову гнучкість і підвищують загальну вразливість компанії. Певна бюрократія та недостатня децентралізація оперативних рішень також ускладнюють швидку адаптацію в сучасному нестабільному середовищі. Система управління ПрАТ «МХП» на сьогодні є не оптимальною. Вона добре справляється зі стратегічним контролем і операційною стабільністю, проте потребує суттєвого вдосконалення в частині підвищення адаптивності, зниження залежності від однієї особи та покращення фінансової стійкості.

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз системи управління ПрАТ «МХП» з урахуванням особливостей його діяльності, організаційної структури та результативності функціонування в сучасних умовах господарювання.

Дослідження показало, що ПрАТ «МХП» є одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України, який займає провідні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Аналіз економічних показників засвідчив збереження значних масштабів діяльності підприємства та позитивну динаміку окремих фінансових показників, однак виявив наявність проблем, пов'язаних із прибутковістю, фінансовою стійкістю та високим рівнем боргового навантаження.

Система управління підприємства побудована на поєднанні централізованого стратегічного керівництва та делегування частини оперативних повноважень керівникам окремих бізнес-напрямів. Така модель забезпечує ефективний контроль над діяльністю вертикально інтегрованого холдингу, координацію виробничих і логістичних процесів, а також підтримує

стабільність функціонування компанії. Разом із цим виявлено окремі недоліки, серед яких надмірна централізація управлінських функцій, залежність від ключових керівників, недостатній розвиток горизонтальних зв'язків між підрозділами та потреба в подальшій цифровій інтеграції управлінських процесів.

Підприємство демонструє середній рівень результативності. Сильними сторонами системи управління є наявність розвиненої корпоративної структури, ефективне використання переваг вертикальної інтеграції, збереження операційної стабільності та здатність підтримувати конкурентні позиції навіть в умовах підвищених зовнішніх ризиків. Водночас аналіз показників рентабельності, ліквідності та фінансової незалежності виявив низку проблем, які негативно впливають на загальну ефективність управління та потребують відповідних управлінських рішень.

Існує необхідність подальшого вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП» шляхом підвищення її адаптивності, розвитку сучасних цифрових інструментів управління, посилення міжфункціональної взаємодії та зниження залежності від окремих управлінських ланок. Виявлені проблеми та резерви розвитку стали підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством, які розглядаються у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП»

3.1. Удосконалення структури управління підприємством

Сучасні умови господарювання характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, геополітичними ризиками, волатильністю ринків сировини та посиленням вимог до стійкості бізнесу. У таких реаліях традиційна організаційна структура управління часто стає недостатньо гнучкою, що сповільнює прийняття рішень і знижує оперативність реакції на зміни. Для ПрАТ «МХП» удосконалення структури управління є важливим стратегічним напрямом розвитку системи управління.

На сьогодні організаційна структура компанії має чітко виражений ієрархічний характер з елементами функціональної спеціалізації. Вона відображає вертикальну інтеграцію бізнесу. Така модель забезпечує сильний централізований контроль і координацію в масштабах великого холдингу, проте має й певні недоліки. Серед них, можливе уповільнення оперативних рішень на рівні виробничих підприємств, надмірне адміністративне навантаження на топ-менеджмент, а також ризики дублювання функцій між центральним апаратом і регіональними підрозділами.

Для підвищення ефективності системи управління пропонується комплекс заходів щодо удосконалення організаційної структури.

Для початку необхідно провести оптимізацію рівнів управління та делегування повноважень. Рекомендується посилити децентралізацію оперативного управління шляхом передачі більшої частини поточних рішень (закупівлі, логістика, локальний маркетинг, управління персоналом на виробництві) на рівень продуктових або регіональних дивізіонів. Центральний рівень повинен зосередитися на стратегічному плануванні, контролі ключових показників ефективності, управлінні ризиками та цифровій трансформації. Це

дозволить скоротити час прийняття рішень і підвищити мотивацію менеджерів середньої ланки.

Поряд зі збереженням функціональних департаментів доцільно ширше застосовувати проектно-матричний підхід при реалізації стратегічних ініціатив. Зокрема, для проєктів сталого розвитку (ESG), розширення експорту, запуску нових продуктів та цифровізації варто створювати крос-функціональні команди, до складу яких входять фахівці з виробництва, маркетингу, фінансів та цифрових технологій. Такий підхід вже частково використовується в ПрАТ «МХП» під час впровадження SAP-систем.

Удосконалення структури неможливе без активного використання бізнес-аналітики, дашбордів реального часу та систем автоматизованого моніторингу. Це дозволить зменшити кількість адміністративних ланок і перейти від «управління через папери» до data-driven управління. Особливо актуальним є розвиток ролі Офіс цифрової трансформації(або аналогічного підрозділу під керівництвом заступника CEO з IT), який би координував цифрові ініціативи по всій групі компаній.

З урахуванням міжнародних стандартів доцільно, також, продовжувати підвищення ролі незалежних директорів у комітетах Ради. Це підвищить прозорість і інвестиційну привабливість підприємства.

Для наочного порівняння поточної та запропонованої структур управління розглянемо табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння поточної та удосконаленої організаційної структури ПрАТ
«МХП»

Напрямок	Поточний стан	Запропоноване удосконалення	Очікувані переваги
1	2	3	4
Тип структури	Лінійно-функціональна, дивізійна, елементи матричної	Гібридна з посиленими матричними та мережевими елементами	Гнучкість, швидкість адаптації в середовищі невизначеності

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Центральний рівень	Сильна централізація стратегії	Збереження стратегічного контролю та посилення ролі комітетів	Зниження та кращий нагляд за ризиками
Операційний рівень (дивізіони)	Часткова автономія	Розширена децентралізація оперативних рішень	Швидша реакція на ринок, зменшення бюрократії
Горизонтальні зв'язки	Проектні команди	Постійні функціональні команди	Краща синергія між дивізіонами, інновації
Міжнародний блок	Окремі дочірні компанії	Матрична координація з центральним апаратом управління	Ефективніша інтеграція експорту та нових активів
Адаптивність	Середня (цифрові проекти)	Висока	Зниження адміністративних витрат, стійкість до шоків

Джерело: складено автором на основі аналізу структури та [4; 6; 45]

Удосконалена структура передбачає перехід від жорсткої ієрархічної моделі до більш гнучкої гібридної структури. На стратегічному рівні зберігається Рада директорів та Правління. На операційному рівні дивізіони отримують більшу самостійність, а горизонтальні зв'язки посилюються постійними матричними командами (цифрова трансформація, ESG, інновації). Центральний рівень зосереджується на стратегії, контролі KPI та ризиках, а Офіс цифрової трансформації стає ключовим координаційним органом.

Для реалізації запропонованих змін рекомендується поетапний план удосконалення структури управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Поетапний план удосконалення структури управління ПрАТ «МХП»

Етап	Заходи	Відповідальний підрозділ	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Підготовчий	Аудит поточної структури, аналіз дублювання функцій	Офіс цифрової трансформації та HR	Виявлення вузьких місць
2. Децентралізація	Передача оперативних повноважень на рівень дивізіонів	Правління	Скорочення часу прийняття рішень

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
3. Матричні елементи	Створення постійних крос-функціональних команд	Керівники напрямків	Підвищення інноваційності
4. Цифровізація	Впровадження дашбордів реального часу та автоматизованого моніторингу	Офіс цифрової трансформації	Перехід до data-driven управління
5. Моніторинг	Введення КРІ для оцінки ефективності нової структури	Рада директорів	Постійне вдосконалення

Джерело: складено на основі аналізу ПрАТ «МЗП»

Матрична організаційна структура в умовах цифровізації забезпечує швидшу реакцію на зміни зовнішнього середовища та підвищує інноваційність приватних підприємств за рахунок крос-функціональних команд [20].

Запропоновані зміни дозволять суттєво підвищити адаптивність системи управління, зменшити адміністративне навантаження на топ-менеджмент і прискорити реакцію на зміни зовнішнього середовища. Реалізація комплексу заходів з удосконалення структури є необхідною передумовою для успішного впровадження сучасних управлінських технологій, про що йтиметься в наступному підрозділі.

Очікувані результати від запропонованих змін включають підвищення гнучкості та адаптивності системи управління, скорочення операційних витрат на адміністрування, покращення координації між підрозділами та швидшу реакцію на ринкові сигнали. У контексті нестабільного середовища, в якому працює ПрАТ «МХП», гнучка організаційна структура стане однією з ключових конкурентних переваг. Разом з тим, реалізація цих заходів вимагає ретельної підготовки. Загалом удосконалення структури управління повинно бути органічно пов'язане з цифровізацією бізнес-процесів.

3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій (CRM, ERP, цифровізація)

Цифрова трансформація є одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, глобалізації ринків та швидкого розвитку інформаційних технологій. Для ПрАТ «МХП» впровадження сучасних управлінських технологій дозволяє перейти від традиційного функціонального управління до data-driven підходу, що базується на реальному часі аналізі даних, автоматизації процесів та використанні штучного інтелекту.

Впровадження фізичного AI та IoT-платформ у виробничі процеси приватних підприємств дозволяє суттєво підвищити операційну ефективність і знизити витрати на логістику та контроль якості [54; 74].

Компанія розпочала масштабну програму цифрової трансформації ще у 2020-2021 роках, яка вважається однією з найбільших у Східній Європі. Основою цієї програми стало впровадження комплексної платформи SAP, зокрема SAP S/4HANA як сучасної ERP-системи для управління ресурсами підприємства. Крім того, компанія активно освоює SAP Ariba для оптимізації закупівель, SAP CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, SAP SuccessFactors для управління персоналом, а також SAP MDG для управління майстер-даними [34]. Ці рішення дозволяють інтегрувати всі ключові бізнес-процеси в єдину цифрову екосистему – від управління рослинництвом і виробництвом кормів до переробки м'яса та експорту продукції.

Станом на 2025 рік компанія продовжує активне впровадження портфеля SAP-проектів, охоплюючи всі сфери діяльності. Поряд із корпоративними рішеннями SAP, ПрАТ «МХП» розвиває власні цифрові продукти, адаптовані до специфіки агропромислового комплексу. Серед них – система SMART TA для управління процесами птахівництва з елементами штучного інтелекту, DMMP для управління м'ясопереробним виробництвом,

а також рішення на базі Big Data та AI для моніторингу вирощування птиці [34]. Завдяки цим ініціативам МХП входить до числа лідерів цифровізації серед українських агрокомпаній і навіть до ТОП продуктових IT-компаній України.

Незважаючи на значний прогрес, все ж залишається низка напрямів, які потребують подальшого розвитку та удосконалення.

Так, необхідно повністю перевести всі бізнес-процеси на SAP S/4HANA, забезпечити безшовну інтеграцію між модулями та зовнішніми системами. Це дозволить реалізувати концепцію єдиного цифрового ядра підприємства та перейти до управління в реальному часі.

Перспективним є ширше використання AI для прогнозування попиту на продукцію, оптимізації ланцюгів постачань, виявлення відхилень у виробництві, управління ризиками та контролю якості. Інтеграція машинного навчання в SMART TA та інші спеціалізовані системи підвищить точність прогнозів і знизить операційні втрати.

Сучасна CRM-система повинна забезпечувати повну інтеграцію з виробничими та фінансовим модулями, що дозволить краще розуміти потреби клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищити лояльність споживачів. Особливо актуальним це є для розвитку брендової продукції та розширення присутності в Європі.

Необхідно також, забезпечити впровадження хмарних технологій та посилення кібербезпеки. Перехід частини рішень на хмарну інфраструктуру підвищить гнучкість та масштабованість системи. Водночас, з урахуванням геополітичних ризиків, критично важливим є подальший розвиток системи захисту даних, моніторинг кіберзагроз та забезпечення безперервності бізнесу. Рекомендується посилити роль спеціалізованого підрозділу, який би централізовано координував усі цифрові ініціативи, забезпечував крос-функціональну співпрацю та впроваджував agile-підходи в управлінні проєктами цифровізації. Порівняння поточного стану та цільового рівня цифровізації системи управління ПрАТ «МХП» показано в табл. 3.3.

Порівняння поточного стану та цільового рівня цифровізації системи
управління ПрАТ «МХП»

Аспект цифровізації	Поточний стан	Цільовий рівень (після впровадження)	Очікувані переваги
ERP-система	Часткова інтеграція, елементи SAP S/4HANA	Повна хмарна інтеграція (SAP Cloud ERP)	Єдиний погляд на ланцюг створення вартості, зниження витрат
CRM та взаємодія з клієнтами	Фрагментарна, часткова омніканальність	Повноцінна інтегрована CRM з AI-персоналізацією	Зростання продажів брендованої продукції, лояльність
Аналітика та прийняття рішень	Обмежена BI, окремі проєкти	Advanced Analytics + AI/ML + реальний час дашборди	Data-driven рішення, прогнозування ризиків
ІоТ та автоматизація виробництва	Точне землеробство, біогазові комплекси	Масштабне ІоТ + RPA + автоматизація процесів	Зниження втрат, підвищення якості та енергоефективності
ESG та стале управління	Окремі ініціативи, OKR	Інтегровані цифрові платформи ESG-моніторингу	Прозорість звітності, підтримка Стратегії-2030

Джерело: складено на основі аналізу ПрАТ «МЗП» та [8; 19; 55; 70; 83]

Перспективним напрямком залишається інтеграція штучного інтелекту та predictive analytics. У системі SMART TA вже застосовуються ML-моделі для прогнозування споживання кормів та виявлення аномалій на птахофабриках. Подальше масштабування AI дозволить:

- підвищити точність прогнозування попиту на 25-35%;
- оптимізувати раціони годівлі та знизити втрати кормів на 8-12%;
- автоматизувати контроль якості продукції через ІоТ-датчики.

Впровадження зазначених технологій дозволить трансформувати систему управління ПрАТ «МХП» від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на передбачення змін і швидке прийняття обґрунтованих рішень. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності,

покращенню якості продукції та посиленню конкурентних позицій компанії на ринку.

Для наочного представлення запропонованих напрямків цифрової трансформації системи управління доцільно розглянути інтегровану схему та поетапний план впровадження сучасних управлінських технологій (рис. 3.1).

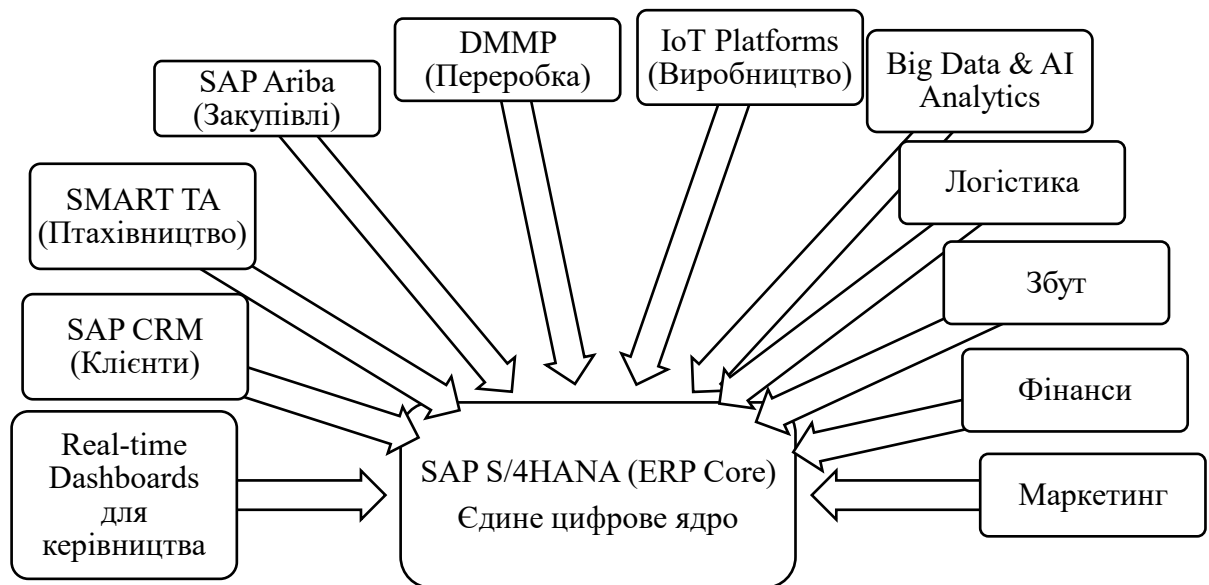


Рис. 3.1. Схема інтегрованої цифрової екосистеми управління ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором

Схема ілюструє єдине цифрове ядро підприємства: у центрі знаходиться SAP S/4HANA (ERP), яке інтегрується з SAP CRM, SAP Ariba, SMART TA, DMMP, IoT-платформами моніторингу птахофабрик, системами Big Data та AI-аналітики. Горизонтальні потоки даних забезпечують омніканальність комунікацій, реальний час дашборди для керівництва та автоматичний обмін даними між виробництвом, логістикою, збутом і фінансами.

Цифрова трансформація бізнесу, зокрема впровадження комплексних ERP-систем типу SAP S/4HANA, дозволяє підприємствам перейти від

традиційної ієрархічної структури до гнучкої data-driven моделі управління [68; 20].

ПрАТ «МХП» вже має певний фундамент цифрової трансформації, особливо в частині впровадження SAP-систем. Однак більшість ключових технологій перебувають на етапі часткової або пілотної реалізації. Перехід до повномасштабного впровадження запропонованих рішень дозволить компанії суттєво підвищити рівень зрілості цифрової екосистеми управління, забезпечити перехід від фрагментарної автоматизації до єдиного data-driven середовища та отримати значний економічний ефект.

Етапи впровадження подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

План впровадження сучасних управлінських технологій у ПрАТ
«МХП»

Етап	Основні заходи	Відповідальний підрозділ	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Аудит поточних ІТ-систем, розробка архітектури інтеграції	Офіс цифрової трансформації	Затверджена дорожня карта
2. Інтеграція ядра	Повне розгортання SAP S/4HANA Cloud + модулі Ariba, SuccessFactors	ІТ-департамент + зовнішні консультанти	Єдина платформа управління ресурсами
3. Розвиток аналітики	Впровадження AI/ML у SMART TA та DMMP, BI-дашборди	Крос-функціональна команда	Прогнозування з точністю +25-30%
4. Автоматизація та IoT	Масштабування RPA та IoT-моніторингу виробництва	Виробничі дивізіони + ІТ	Зниження операційних втрат
5. Оптимізація та контроль	Тестування, навчання персоналу, впровадження KPI цифрової трансформації	Правління та Рада директорів	Повна цифрова зрілість системи

Джерело: розроблено автором

Запропоновані технології та поетапний план забезпечать перехід системи управління ПрАТ «МХП» від часткової цифровізації до повноцінної data-driven моделі. Це дозволить суттєво підвищити оперативність прийняття

рішень, оптимізувати витрати та посилити конкурентні переваги компанії в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

Подальша цифровізація є не лише технічним завданням, а й стратегічним імперативом розвитку системи управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Успішна реалізація цих заходів безпосередньо вплине на економічну ефективність компанії, про що йтиметься в наступному підрозділі.

3.3. Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку системи управління

Удосконалення системи управління шляхом оптимізації організаційної структури та активного впровадження сучасних управлінських технологій є важливим фактором підвищення економічної ефективності підприємства. ПрАТ «МХП» вже демонструє стійкість і зростання навіть в умовах складного зовнішнього середовища. Такі результати частково пов'язані з попередніми інвестиціями в цифровізацію, зокрема впровадженням SAP S/4HANA та інших модулів, які дозволили покращити управління ланцюгами постачань, оптимізацію закупівель і контроль виробничих процесів.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління є ключовим етапом обґрунтування їх доцільності та практичної значущості. Комплексне вдосконалення організаційної структури у поєднанні з повномасштабною цифровою трансформацією дозволить ПрАТ «МХП» суттєво підвищити операційну ефективність, знизити витрати та забезпечити стаке зростання фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

За даними наукової літератури та практики провідних агропромислових компаній, цифровізація системи управління забезпечує скорочення операційних витрат на 10-20%, підвищення продуктивності праці на 15-25%, зростання точності прогнозування попиту на 25-40% та покращення маржі

EBITDA на 2-5 процентних пунктів після повного впровадження [72; 61]. У випадку ПрАТ «МХП» ці ефекти посилюються вже наявною вертикальною інтеграцією та значним досвідом часткового впровадження SAP-модулів.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих у розділі заходів сформуємо табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані ефекти від удосконалення структури управління та
впровадження технологій на ПрАТ «МХП»

Напрямок удосконалення	Очікуваний вплив на показники
Посилення матричних елементів	Зростання швидкості реалізації проєктів на 20-30%
Децентралізація оперативних рішень	Зниження адміністративних витрат на 8-12%
Оптимізація корпоративного управління	Зниження key person risk, покращення рейтингу корпоративного управління
Інтеграція міжнародних операцій	Зростання синергії експорту, покращення маржі на 1-2 п.п.
SAP Cloud ERP	Зниження операційних витрат на 7-15%, покращення оборотності активів
CRM-система	Зростання виручки від брендкованої продукції на 5-10%
AI / Big Data / IoT	Оптимізація логістики та виробництва (зниження витрат 10-20%)
Загальний ефект цифровізації	Покращення Adjusted EBITDA margin на 2-4 п.п.

Джерело: розрахунки автора

Так, орієнтовні очікувані ефекти від удосконалення системи управління для ПрАТ «МХП» включають:

1. Зниження адміністративних та операційних витрат. Оптимізація організаційної структури у поєднанні з автоматизацією процесів через SAP і BI-системи може забезпечити економію 8-15% на адміністративних витратах.

2. Зростання ефективності виробництва та логістики. Впровадження AI-модулів у системах типу SMART TA та DMMP дозволить зменшити виробничі втрати, оптимізувати споживання кормів і енергії, а також покращити управління запасами. Це безпосередньо позитивно вплине на валову маржу.

3. Підвищення доходів за рахунок кращого управління клієнтськими відносинами. Розвиток CRM-системи та персоналізація пропозицій на експортних ринках сприятиме збільшенню обсягів продажів брендованої продукції та розширенню частки ринку.

4. Зниження ризиків і підвищення інвестиційної привабливості. Посилення корпоративного управління, інтеграція ESG-принципів (компанія затвердила Стратегію сталого розвитку до 2030 року) та прозоре data-driven управління підвищать довіру інвесторів і можуть покращити кредитні рейтинги.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління створюють синергетичний ефект. Структурні зміни забезпечують гнучкість і швидкість, а цифрові технології – точність і автоматизацію. Сукупний результат дозволить ПрАТ «МХП» суттєво знизити витрати, підвищити операційну ефективність та посилити конкурентні позиції в умовах цифровізації та нестабільного середовища.

Загальна сума інвестицій у подальшу цифровізацію та структурні зміни може становити десятки мільйонів доларів (з урахуванням вартості ліцензій, інтеграції, навчання персоналу та консалтингу). Однак, у довгостроковій перспективі очікується стале зростання маржі прибутку на 2-4 процентних пункти.

Аналіз ризиків реалізації запропонованих заходів включає геополітичні та воєнні ризики, кіберзагрози та затримки впровадження SAP, кадрові ризики, зростання вартості запозичень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз ризиків реалізації заходів щодо удосконалення структури управління та впровадження технологій на ПрАТ «МХП»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
1	2	3	4
Геополітичні та воєнні	Висока (45%)	Критичний	Диверсифікація активів, резервні потужності

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Кіберзагрози	Середня (25%)	Високий	Посилення кібербезпеки, регулярні аудити
Дефіцит ІТ-кадрів	Середня (30%)	Середній	Розвиток внутрішнього LMS, партнерства з університетами
Зростання вартості запозичень	Середня	Середній	Рефінансування євробондів (як у січні 2026)

Джерело: складено автором

Для мінімізації ризиків рекомендується поетапне впровадження, створення резервного фонду та регулярний моніторинг KPI.

Перспективи розвитку системи управління ПрАТ «МХП» у довгостроковому періоді пов'язані з переходом до повністю адаптивної, антикрихкої моделі управління в умовах BANI-середовища. Компанія зможе не лише компенсувати поточні збитки, а й досягти стабільно позитивного чистого прибутку, збільшити частку брендкованої продукції до 40-45% та розширити експортну виручку. Стратегічними пріоритетами залишаються подальша цифрова трансформація, розвиток ESG-напряму та посилення корпоративного управління.

До 2030 року ПрАТ «МХП» має реальну можливість перейти до повністю адаптивної, data-driven та антикрихкої моделі управління, яка стане ключовим фактором забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах BANI-середовища. Міжнародний досвід свідчить, що успішна цифрова трансформація приватних підприємств базується на повній інтеграції хмарних рішень, AI-аналітики та посиленні ролі незалежних директорів у корпоративному управлінні [68; 50; 79]. Ці зміни дозволять компанії не лише реагувати на зовнішні шоки, але й використовувати невизначеність як джерело зростання, перетворюючи кризи на конкурентні переваги.

Стратегічні пріоритети розвитку системи управління узгоджені зі Стратегією сталого розвитку МХП та охоплюють такі ключові напрями:

1. Зростання частки брендованої продукції до 40-45% загального обсягу реалізації. Це передбачає перехід від сировинної моделі до високомаржинального виробництва готових продуктів харчування під власними торговельними марками. Удосконалена data-driven система управління з інтегрованою CRM та AI-прогнозуванням попиту дозволить оперативно адаптувати асортимент під потреби споживачів на внутрішньому та міжнародних ринках, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стабільне зростання доданої вартості.

2. Збільшення експортної виручки до понад 60% від загального доходу. Реалізація цього пріоритету вимагає посилення міжнародного блоку управління через матричну координацію з європейськими активами та розширення присутності на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії. Гнучка організаційна структура та реальний час аналітика забезпечать швидке реагування на регуляторні зміни, логістичні виклики та валютні коливання, що є критичним у нестабільному глобальному середовищі.

3. Повна інтеграція ESG-критеріїв у всі KPI системи управління. Згідно зі Стратегією сталого розвитку до 2030 року компанія планує скоротити викиди парникових газів більш як на 20%, перейти на «зелену» електроенергію для власних потреб та інтегрувати принципи ESG у всі бізнес-процеси – від рослинництва до реалізації продукції. Оновлена система управління з цифровими ESG-платформами дозволить здійснювати реальний час моніторинг екологічних, соціальних та управлінських показників, забезпечуючи прозорість звітності та відповідність європейським стандартам нефінансової звітності.

4. Досягнення повної цифрової зрілості. Це включає перехід від часткової автоматизації до єдиного data-driven цифрового ядра підприємства, повну інтеграцію штучного інтелекту в операційні процеси та розвиток корпоративної культури на засадах цифрової грамотності. Такий рівень цифрової трансформації забезпечить максимальну адаптивність, зниження операційних витрат на 10-15% та підвищення точності управлінських рішень.

Додатковими пріоритетами стануть розвиток людського капіталу, посилення корпоративного управління через розширення ролі незалежних директорів та створення антикрихких механізмів.

Реалізація цих перспектив стане можливим лише завдяки комплексному вдосконаленню системи управління, запропонованому в роботі. Перехід до гібридної гнучкої структури, поєднаної з сучасними управлінськими технологіями, забезпечить синергетичний ефект: зниження адміністративного навантаження, прискорення прийняття рішень та перетворення компанії на стійкого лідера агропромислового комплексу України та Європи.

Комплексне вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП» є економічно обґрунтованим і стратегічно необхідним заходом. Запропоновані напрями забезпечують не тільки швидку окупність інвестицій, але й формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення стійкості бізнесу та максимізацію вартості для акціонерів у сучасних умовах цифровізації та нестабільного господарювання.

Висновки до розділу 3

У розділі було обґрунтовано напрями розвитку та вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП» з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, необхідності підвищення адаптивності управлінських процесів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення є модернізація організаційної структури управління шляхом посилення матричних елементів, розширення повноважень керівників окремих бізнес-напрямів та підвищення рівня децентралізації оперативних рішень. Запропоновані зміни спрямовані на скорочення часу прийняття управлінських рішень, покращення координації між структурними підрозділами та підвищення гнучкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Було приділено увагу впровадженню сучасних управлінських технологій, зокрема розвитку ERP- та CRM-систем, використанню інструментів штучного інтелекту, Big Data, IoT та сучасних аналітичних

платформ. Поглиблення цифровізації сприятиме автоматизації бізнес-процесів, покращенню якості управлінських рішень, підвищенню прозорості діяльності підприємства та більш ефективному використанню наявних ресурсів.

Наявний значний потенціал для покращення результатів діяльності ПрАТ «МХП». Очікується скорочення адміністративних та операційних витрат, підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів, зростання обсягів реалізації продукції, покращення показників прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і міжнародному ринках. Важливим результатом також має стати зниження управлінських ризиків та підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Запропоновані напрями вдосконалення формують комплексний підхід до розвитку системи управління ПрАТ «МХП», який поєднує організаційні зміни та цифрову трансформацію. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його фінансової стійкості, посиленню адаптаційних можливостей та створенню передумов для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних основ системи управління підприємством та розроблено науково обґрунтовані напрями її вдосконалення на прикладі Приватного акціонерного товариства «МХП» в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

У відповідності до поставлених завдань отримано такі основні результати:

1. Узагальнено сутність, зміст та роль системи управління підприємством. Система управління розглядається як відкрита, динамічна соціально-економічна система, що включає методологію, структуру, процес і технологію управління. Вона забезпечує координацію ресурсів, прийняття ефективних рішень та адаптацію підприємства до мінливих умов господарювання. Особливістю приватних підприємств є висока гнучкість, швидкість прийняття рішень та пряма залежність від інтересів власників.

2. Визначено основні функції, принципи та методи управління підприємством. До класичних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація) у сучасних умовах додаються комунікативна та адаптивна функції. Серед ключових принципів особливої актуальності набувають адаптивність, інноваційність та омніканальність. Методи управління поєднують адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи, які доповнюються сучасними цифровими інструментами.

3. Розглянуто сучасні підходи до розвитку систем управління підприємствами в умовах цифровізації та нестабільного середовища. Встановлено, що цифровізація сприяє переходу від жорстких ієрархічних структур до гнучких, мережових і матричних моделей. Ключовими інструментами трансформації є ERP- та CRM-системи, Big Data, штучний інтелект, IoT та хмарні технології. Особлива увага приділяється формуванню стійкості та антикрихкості системи управління.

4. Надано загальну характеристику та проаналізовано основні економічні показники діяльності ПрАТ «МХП». Компанія є одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України з повним виробничим циклом. Протягом 2023-2025 років підприємство демонструвало відновлення обсягів реалізації (зростання чистого доходу на 12,6% порівняно з 2023 роком) та значне збільшення валового прибутку (+88,3%). Водночас компанія продовжувала працювати зі збитком через високі адміністративні та збутові витрати, а також значне боргове навантаження. Спостерігається негативне значення власного капіталу та низькі показники ліквідності.

5. Досліджено організаційну структуру та систему управління ПрАТ «МХП». Структура підприємства є гібридною та поєднує лінійно-функціональний, дивізіональний та окремі матричні елементи. Характерною рисою є висока централізація стратегічного управління при частковій автономії бізнес-напрямків. Система управління забезпечує ефективну вертикальну інтеграцію та стійкість до зовнішніх шоків, однак має недоліки у вигляді надмірної залежності від ключової особи, обмеженої децентралізації оперативних рішень та певної бюрократії.

6. Проведено оцінку ефективності системи управління. Система управління ПрАТ «МХП» характеризується середнім рівнем ефективності. Позитивними аспектами є висока адаптивність до кризових умов, активна цифрова трансформація, розвиток людського капіталу та сильне корпоративне управління. Водночас неефективність проявляється у стійкій збитковості, від'ємному власному капіталі, низькій ліквідності та недостатньому контролі над адміністративними й збутовими витратами. SWOT-аналіз підтвердив наявність значного потенціалу для подальшого вдосконалення.

7. Запропоновано напрями удосконалення структури управління підприємством. Рекомендується посилити децентралізацію оперативного управління, розширити використання матричних і мережевих елементів, оптимізувати кількість рівнів управління та активніше застосовувати

проектно-командний підхід. Центральний апарат повинен зосередитися на стратегії, ризиках та цифровій трансформації.

8. Обґрунтовано необхідність та напрями впровадження сучасних управлінських технологій. Пропонується завершити повну інтеграцію SAP S/4HANA, розширити використання CRM-системи з елементами AI, активно впроваджувати Big Data, IoT, RPA та аналітику в реальному часі. Особлива увага має бути приділена посиленню кібербезпеки та розвитку хмарних рішень.

9. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Очікується, що комплексне вдосконалення системи управління дозволить знизити адміністративні витрати на 8-15%, підвищити валову маржу, покращити оборотність активів та збільшити прибутковість бізнесу. Загальний ефект цифрової трансформації може забезпечити зростання маржі прибутку на 2-4 процентних пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У. Я, Зелінська Г. О., Штогрин М. В. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2021. №2 (24). С.61-68
2. Андрусь О. І. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник КІП*. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/items/008ef474-edc4-44cf-b53b-e6910bf69d2b> (дата звернення: 26.04.2026)
3. Близнюк А. О. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка та транспортний комплекс*. 2023. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277764> (дата звернення: 26.04.2026)
4. Будько О. В., Жиленко Д. М. Формування системи управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318845> (дата звернення: 26.04.2026)
5. Витвицька О. Д. Формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2023. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/ujae_2023_r03_a38.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
6. Гагарінов О. В., Немченко В. В. Дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу. *Український журнал прикладної економіки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 140-144. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/10/10-3-140-144.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
7. Гарматій Н. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія. Тернопіль: ТНТУ, 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46522/1/Monohrafiya_2024.pdf.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
8. Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як складова стратегії розвитку підприємств. 2024. URL:

- <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content> (дата звернення: 26.04.2026)
9. Гринько Т. Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440> (дата звернення: 26.04.2026)
 10. Долга Г. В., Хитрова О. А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Економічний розвиток і соціальний прогрес*. 2024. URL: <http://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/952/911> (дата звернення: 26.04.2026)
 11. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 18-23. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
 12. Іванюк У. В. Формування та мотивація організаційного механізму праці в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 62-65. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/10-3-2-62-65.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
 13. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4(72). С. 98-107.
 14. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20> (дата звернення: 26.04.2026)
 15. Корицька О. Класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5988> (дата звернення: 26.04.2026)
 16. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. Вип. 8(41). С. 253-258

- 17.Леонов С.В. Соціальні, економічні та освітні трансформації в умовах цифровізації. Київ: КДУ, 2022. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/3205.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
- 18.Литвинюк Ю. М. Концептуальні підходи до системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Transformations*. 2025. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/272> (дата звернення: 26.04.2026)
- 19.Лігоненко Л. та ін. Вплив цифровізації на систему управління. *Economic Prostir*. 2025. С. 199-227. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-220-227-ligonenko.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
- 20.Матрична організаційна структура: визначення та приклади. *Worksection*, 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/matrix-organization.html> (дата звернення: 26.04.2026)
- 21.Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinnia.pdf дата звернення: 26.04.2026)
- 22.Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава: ПП «Астроя», 2026. 513 с.
- 23.Мацука В.М. ІНВЕСТИВАННЯ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 159 (спецвипуск). Ч.1 К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, 2024.

- С.44-46. URI: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2024-10/%D0%90%D0%9F%D0%9C%D0%92_159_%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A6%D0%92%D0%98%D0%9F%D0%A3%D0%A1%D0%9A_%D0%A71.pdf#page=44 дата звернення: 26.04.2026)
- 24.Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286> дата звернення: 26.04.2026)
- 25.Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ І ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ ТА ІНВЕСТИЦІЇ. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2025. № 39(2). С. 45-58. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032 дата звернення: 26.04.2026)
- 26.Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
- 27.European experience in the use of digital technologies in the economy: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep, V. M. Helman. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=193> дата звернення: 26.04.2026)
- 28.Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V. V., 2024. 246 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 13.05.2026).
- 29.Управління інноваціями: Навчальний посібник / В.М. Мацука, Т.І. Ніколенко. Маріуполь: МДУ, 2019. 182 с.

- 30.Зелінська М. І., Верительник С. М., Мацука В. М., Лінькова Н. М. Соціальне підприємництво як інструмент реалізації державної політики сталого розвитку в системі публічного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 346–354.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-346-354> дата звернення: 26.04.2026) дата звернення: 26.04.2026).
- 31.Мацука В.М. БІЗНЕС В УМОВАХ ВІЙНИ. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи в умовах воєнного стану : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 01 листопада 2023 р.) / голов. ред. В. Ф. Пузирний; Пенітенціарна академія України. Чернігів: ПАУ, 2023. с.48-50
URL: https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Konferenciya_01.11.2023.pdf (дата звернення: 26.04.2026).
- 32.Мацука В.М. МОЖЛИВОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: 3б. матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції [Електронний ресурс]. Київ: КНЕУ, 2023. С. 147-149. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/47dbdad2-73db-4c58-8e04-561fd2bcbe8a> (дата звернення: 26.04.2026).
- 33.33. Мацука В.М. МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ. Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід [Електронний ресурс]: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023 С.214-217. URL: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/> (дата звернення: 26.04.2026).
- 34.Міх О. М. Сталий розвиток в системі управління підприємством: сутність та інтеграція. *Бізнес, економіка та сталий розвиток*. 2025. № 95. С. 5. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/95_2025/5.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
- 35.MXII SE: Investor Relations. Financial reports 2022-2024. URL: <https://mhp.com.ua/en/investor-relations> (дата звернення: 26.04.2026)

36. Носань Н. Сучасні методи управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871> (дата звернення: 26.04.2026)
37. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/a8005/b1b964066b9e8e.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
38. Перерва І. М. Інноваційні напрями менеджменту підприємств: сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2023. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/apie_2023_r05_a04.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
39. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №(3), 159-164
40. акціонерне товариство «МХП» (ЄДРПОУ 25412361). OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361> (дата звернення: 26.04.2026)
41. акціонерне товариство «МХП» : досьє компанії (ЄДРПОУ 25412361). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/25412361/ (дата звернення: 26.04.2026)
42. Приходченко А. М. Економічні методи управління та їх використання для підвищення ефективності підприємства : кваліфікаційна робота. 2024. URL: <http://www.ir.dspu.edu.ua/jsui/bitstream/123456789/6875/1/Приходченко%20Андрій%20Миколайович.%20Економічні%20методи%20управління%20та%20їх%20використання%20для%20підвищення%20ефективності%20підприємства.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
43. Свінарьова Г. Б., Ткач Д. К. Інноваційна трансформація системи управління підприємством: теоретико-методологічні засади та вплив діджиталізації. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1.

- С. 113. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/113.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
44. Седіков Д. В., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Т. 9. № 3. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a5.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
45. Томарева-Патлахова В. В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6 (т. 2). С. 46. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
46. Ткаченко О., Вацко Я.С. Роль адміністративного менеджменту в забезпеченні ефективності організаційних процесів у сучасних установах. VI Міжнародна науково-практична конференція «Transforming science with modern technologies: issues and challenges» С. 167 – 169 URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/TRANSFORMING-SCIENCE-WITH-MODERN-TECHNOLOGIES-ISSUES-AND-CHALLENGES.pdf>
47. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього (монографія). ТНТУ, 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46522/1/Monohrafiya_2024.pdf.pdf (дата звернення: 23.04.2026)
48. Фінансові результати за третій квартал та дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/bf31c/348745c77882.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
49. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № (25). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234> (дата звернення: 26.04.2026)

50. Atlantic Council. Digital sovereignty: Europe's declaration of independence? 2026. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2026/02/digital-sovereignty-europes-declaration-of-independence-1.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
51. Baik B. K. et al. Monitoring Demand and Internal Information Infrastructure: Evidence from Private Equity Ownership. *Harvard Business School Working Paper*. 2024. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-070_53735d5f-4823-4fe2-a7ed-275a7d489edd.pdf (дата звернення: 26.04.2026).
52. Bushuyev S. et al. Strategic Management of Urban Sustainability and Resilience: Navigating the BANI Environment in Ukrainian Context. *Urban Science*. 2026. Vol. 10. № 2. P. 91. URL: <https://www.mdpi.com/2413-8851/10/2/91> (дата звернення: 26.04.2026)
53. Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI. *IntechOpen*, 2024. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/1205762> (дата звернення: 23.04.2026)
54. Capgemini. Taking human-robot collaboration to the next level: Physical AI Report. 2026. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2026/05/CRI_Physical-AI-Report-Final-web-version-2.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
55. Chen L. et al. Digital transformation's impact on innovation in private enterprises: Evidence from China. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2024. URL: https://scholarworks.utrgv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=account_fac (дата звернення: 26.04.2026)
56. Competency-Oriented Management Model of Private Medical Institutions. *Business, Economics and Leadership*, 2025. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2026/01/BEL_4_2025_12.pdf (дата звернення: 23.04.2026)

57. Digital Croatia Strategy for the period until 2032. *Ministry of Physical Planning, Construction and State Assets*, 2022. URL: https://mpudt.gov.hr/UserDocsImages/RDD/SDURDD-dokumenti/Strategija_Digitalne_Hrvatske_final_v1_EN.pdf (дата звернення: 23.04.2026)
58. Digital sovereignty: Europe's declaration of independence? *Atlantic Council*, 2026. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2026/02/digital-sovereignty-europes-declaration-of-independence-1.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
59. Digital Transformation in Japan: Assessing opportunities for EU SMEs. *EU-Japan Centre*, 2022. URL: <https://www.eu-japan.eu/sites/default/files/publications/docs/Digital-Transformation-Japan-Assessing-opportunities-forEU-SMEs.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
60. European Commission. State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's digital future. 2025. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10407-2025-INIT/en/pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
61. Exploring Digital Transformation in Microfinance Institutions. *SSRN*, 2024. URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/1ce779f0-30e3-49f4-8142-fe0201fa2854-MECA.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
62. Gu L. Construction of Flat Management Mechanism in the Context of Digital Transformation. *Atlantis Press*. 2025. URL: <https://www.atlantispress.com/article/126017825.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
63. Huawei. Intelligent World 2030. 2024. URL: https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/giv/2024/intelligent_world_2030_2024_en.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
64. Intelligent World 2030. *Huawei*, 2024. URL: https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/giv/2024/intelligent_world_2030_2024_en.pdf (дата звернення: 23.04.2026)

- 65.IT Transformation Market Report. *iValue Group*, 2024. URL: <https://ivaluegroup.com/en-in/wp-content/uploads/sites/2/2024/09/Industry-Report.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
- 66.Kraus S. et al. Digital transformation in business and management research: An overview of current trends and future directions. *International Journal of Information Management*. 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596> (дата звернення: 26.04.2026).
- 67.Ma M. Analysis of digital transformation of enterprise management under the background of digital economy. *Francis Press*. 2023-2024. URL: <https://francispress.com/uploads/papers/LBGyJiHGB9pN9g8ozjDO9uBAmfpxn9a6QQinn8ST.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
- 68.McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2025. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
- 69.МХП : офіційний сайт компанії. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 26.04.2026).
- 70.Nguyen H. T. et al. Digital transformation for SMEs through an optimized approach to business process management. *Management & Poland*. 2025. URL: <https://www.management-poland.com/pdf-202535-126469?filename=Digital-transformation-fo.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
- 71.Nong X. The Impact of Digital Transformation on Enterprise Human Resource Management Models and Strategic Responses. *Atlantis Press*. 2024. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/126007738.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
- 72.Nutalapati P. Transforming Financial Services in the Digital Age: The Role of Cloud Computing. *International Research Journal of Economics and Accounting Studies*. 2024. Vol. 12. № 3. URL: <https://www.irjeas.org/wp->

- <content/uploads/admin/volume12/V12I3/IRJEAS04V12I3005.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
73. Oracle. Reference for Fusion HCM Analytics. 2026. URL: https://docs.oracle.com/cd/G55130_01/trans/G49538-03/reference-fusion-hcm-analytics.pdf (дата звернення: 23.04.2026)
74. Physical AI Report. *Capgemini*, 2026. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2026/05/CRI_Physical-AI-Report-Final-web-version-2.pdf (дата звернення: 23.04.2026)
75. Seppänen S. et al. Understanding determinants of digital transformation and digitization of management functions. 2025. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/337984/1/1928079768.pdf> (дата звернення: 26.04.2026)
76. State of the Digital Decade 2025. *Council of the EU*, 2025. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10407-2025-INIT/en/pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
77. Strategic Management of Urban Sustainability and Resilience: BANI Environment in Ukrainian Context. *Urban Science*, 2026. URL: <https://www.mdpi.com/2413-8851/10/2/91> (дата звернення: 23.04.2026)
78. Supporting Digital Transformation in Europe and Central Asia. *UN Regional Group*, 2022. URL: <https://uneuropecentralasia.org/sites/default/files/2022-02/Supporting...Report.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
79. Technology Trends Outlook 2025. *McKinsey*, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
80. The Global Cooperation Barometer 2026. *WEF*, 2026. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Cooperation_Barometer_2026.pdf (дата звернення: 23.04.2026)

81. Vishwakarma S.S. Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI Environments. *IntechOpen*. 2024. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/1205762> (дата звернення: 26.04.2026)
82. Voznyi D. Competency-Oriented Management Model of Private Medical Institutions: Synergy of Business Leadership, Digital Transformation and Security. *Business, Economics and Leadership*. 2025. Vol. 4. P. 12-26. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2026/01/BEL_4_2025_12.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
83. Wen J. The Analyze of Enterprise Digital Transformation on Digital Management. *SHS Web of Conferences*. 2023. Vol. 03004. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/19/shsconf_cdems2023_03004.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
84. World Economic Forum. The Global Cooperation Barometer 2026. *Third Edition*. 2026. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Cooperation_Barometer_2026.pdf (дата звернення: 23.04.2026)
85. Zhao G. The End of Management and the Paradigm Shift Driven by Digital Transformation. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 2025. URL: https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2025/IJEBMR_1717.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
86. Zhou S. The Adjustment Path of Enterprise Organizational Structure in the Context of Digital Transformation. *Journal of Infrastructure Development*. 2026. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/jid/article/download/33681/32957/51041> (дата звернення: 26.04.2026)

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2024 рік

бухгалтерського обліку і - додаткові висновки до фінансової звітності

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»**

Територія **КИЇВСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**

Вид економічної діяльності **Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами**

Середня кількість працівників **7 637**

Адреса, телефон **ЕЛЕВАТОРНА, буд. І, м. МИРОШІВКА, КИЇВСЬКА обл., 08800**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КАТОТГ
за КОПФГ
за КВЕД

2025
25412361
UA32120090010000161
230
46.32

0967036655

✓

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 485 943	1 809 131
первісна вартість	1001	2 085 618	2 707 192
накопичена амортизація	1002	599 675	898 061
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 313 985	-
Основні засоби	1010	12 129 808	16 453 247
первісна вартість	1011	13 490 350	17 187 174
знос	1012	1 360 542	733 927
Інвестиційні нерухомості	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	6 294 734	6 639 809
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30 713	92 306
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	384 966	522 133
Усього за розділом I	1095	21 640 149	25 516 626
II. Оборотні активи			
Засоби	1100	1 353 719	1 017 927
виробничі запаси	1101	302 484	386 733
незавершене виробництво	1102	4 834	6 250
готова продукція	1103	15 883	50
товари	1104	1 030 518	624 894
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одразу	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 837 125	5 826 778
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 084 387	933 768
з бюджетом	1135	27 929	426 028
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	4 411 637	8 809 223
Поточні фінансові інвестиції	1160	288 171	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 529 087	1 953 846
готівка	1166	5	5
рахунки в банках	1167	1 243 328	1 763 222
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резерви навальних витрат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	453 464	122 567
Усього за розділом II	1195	24 985 519	19 090 137
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	46 625 668	44 606 763

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928	786 928
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	7 412 583	-
Додатковий капітал	1410	508	9 705 267
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(16 121 347)	(17 139 584)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виступний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(7 921 328)	(6 647 389)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	574 456	1 243 320
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	987 549	2 982 589
Інші довгострокові зобов'язання	1515	847 540	1 161 037
Довгострокові забезпечення	1520	223 271	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	223 271	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привзовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату двох-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	2 632 816	5 386 946
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	929 420	542 659
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 004 679	2 981 733
товари, роботи, послуги	1615	1 675 716	8 126 840
розрахунками з бюджетом	1620	26 415	62 020
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	33 458	42 783
розрахунками з оплати праці	1630	107 788	700 074
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 640 206	11 941 406
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	337	337
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	310 936
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 496 161	21 158 418
Усього за розділом III	1695	51 914 180	45 867 206
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	46 625 668	44 606 763

Керівник

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Крігер Сергій Олексійович

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

51 із 57

ВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
25412361		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2024

р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 793 252	51 298 072
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 207 457)	(43 497 444)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	12 585 795	7 800 628
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	474 477	541 469
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 860 421)	(3 451 293)
Витрати на збут	2150	(6 255 190)	(4 552 283)
Інші операційні витрати	2180	(807 744)	(966 350)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(863 083)	(627 829)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	264 440	207 504
Інші доходи	2240	42 618	272 930
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(641 204)	(569 406)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(649 840)	(84 872)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 847 069)	(801 673)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25 254	54 577
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 821 815)	(747 096)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3 778 112	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	(14 043)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	3 778 112	(14 043)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	694 182	339
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3 083 930	(14 382)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 262 115	(761 478)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	34 959 348	1 333 085
Витрати на оплату праці	2505	5 484 457	3 430 252
Відрахування на соціальні заходи	2510	791 578	529 484
Амортизація	2515	1 722 565	1 395 942
Інші операційні витрати	2520	5 172 864	5 520 214
Разом	2550	48 130 812	12 208 977

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	3147711680
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	3147711680
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	(0,24)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	(0,24)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Крігер Сергій Олексійович

Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2025 рік

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"	
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2025
Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»		за ЄДРПОУ	25412361
Гериторія: КИЇВСЬКА		за за КАТОТТГ(1)	UA32120090010020161
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності: Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами		за КВЕД	46.32
Середня кількість працівників (2): 8100			
Адреса, телефон: Україна, 01609, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна, будинок 1, тел. -			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
на 31.12.2025 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1.809.131,00	1.482.002,00
терайсна вартість	1001	2.707.192,00	2.407.336,00
накопичена амортизація	1002	898.061,00	925.334,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	16.453.247,00	14.884.919,00
терайсна вартість	1011	17.187.174,00	17.457.253,00
инос	1012	733.927,00	2.572.334,00
інвестиційна нерухомість	1015	0	-
терайсна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
инос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
терайсна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
кі обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	6.639.809,00	7.057.159,00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	92.306,00	76.278,00
Зідсторчені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відсторчені аквізційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	522.133,00	656.631,00
Усього за розділом I	1095	25.516.626,00	24.156.989,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1.017.927,00	2.501.994,00
виробничі запаси	1101	386.733,00	531.475,00
незавершене будівництво	1102	6.250,00	-
готова продукція	1103	50,00	96.270,00
товари	1104	624.894,00	1.874.249,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5.826.778,00	8.431.063,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	933.768,00	401.805,00
з бюджетом	1135	426.028,00	6.622.541,00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8.809.223,00	12.144.309,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.953.846,00	2.030.583,00
готівка	1166	5,00	5,00
рахунки в банках	1167	1.763.222,00	1.883.921,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	122.567,00	228.048,00
Усього за розділом II	1195	19.090.137,00	32.360.343,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	44.606.763,00	56.517.332,00
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	786.928,00	786.928,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	9.705.267,00	7.987.915,00
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17.139.584,00	-16.138.602,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	-6.647.389,00	-7.363.759,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1.243.320,00	1.141.148,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	2.982.589,00	2.203.692,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1.161.037,00	1.020.760,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-

Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	5.386.946,00	4.365.600,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	542.659,00	1.944.531,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2.981.733,00	2.967.647,00
товари, роботи, послуги	1615	8.126.840,00	6.614.282,00
розрахунками з бюджетом	1620	62.020,00	6.169.998,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	42.783,00	52.742,00
розрахунками з оплати праці	1630	700.074,00	1.004.946,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11.941.406,00	4.669.192,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	337,00	337,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	310.936,00	389.278,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	6.033,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21.158.418,00	35.696.505,00
Усього за розділом III	1695	45.867.206,00	59.515.491,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	44.606.763,00	56.517.332,00
Керівник		Косюк Юрій Анатолійович (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Крігер Сергій Олексійович (ініціали, прізвище)	

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	3.03.2026
Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»	за ЄДРПОУ	25412361
(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2025

Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
-----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57.748.985,00	46.793.252,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43.061.724,00	34.207.457,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
трибуток	2090	14.687.261,00	12.585.795,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0

зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	770.212,00	474.477,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	8.025.065,00	6.860.421,00
Витрати на збут	2150	7.092.421,00	6.255.190,00
Інші операційні витрати	2180	901.489,00	807.744,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	561.502,00	863.083,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	308.590,00	264.440,00
Інші доходи	2240	47.547,00	42.618,00
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	520.018,00	641.204,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	87.602,00	649.840,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	812.985,00	1.847.069,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	99.772,00	25.254,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	713.213,00	1.821.815,00
II. СУМАРИЙНИЙ ДОХІД			

Додаток В

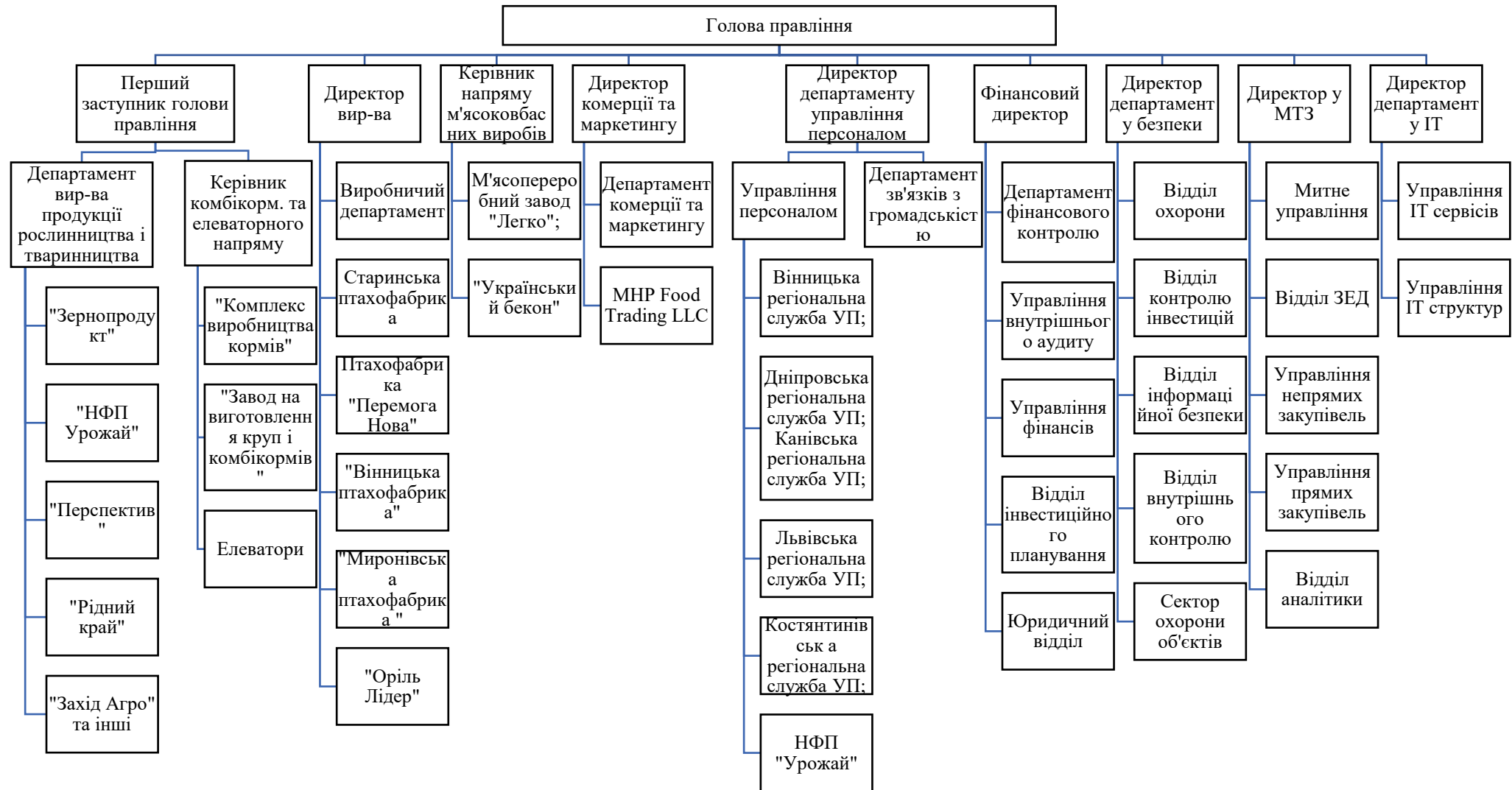


Рис. В.1. Організаційна структура ПрАТ «МХП»