

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«_____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління підприємницькою діяльністю»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор _____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
д. екон. н., професор _____ **Наталія ПАТИКА**
(підпис)

Виконав _____ **Володимир САМОЙЛОВИЧ**
(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Самойловичу Володимирі Ростиславовичу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління підприємницькою діяльністю»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП»; 4) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи управління підприємницькою діяльністю підприємства.**
- 2. Аналіз управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП».**
- 3. Напрями удосконалення управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП».**

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Наталія ПАТИКА

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Володимир САМОЙЛОВИЧ
(підпис)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність підприємницької діяльності та її роль у розвитку підприємства	7
1.2. Особливості управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах	11
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю	15
Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МХП»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка системи управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП»	41
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МХП»	48
3.1. Визначення проблем і ризиків в управлінні підприємницькою діяльністю підприємства	48
3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» ...	52
3.3. Розроблення практичних рекомендацій щодо управління підприємницькою діяльністю підприємства ...	56
Висновки	62
Список використаних джерел	65

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність у сучасних умовах розглядається не лише як процес виробництва та реалізації продукції, а як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на пошук ринкових можливостей, забезпечення конкурентоспроможності, раціональне використання ресурсів і стійкий розвиток підприємства. Для українських підприємств ця проблематика має особливе значення через воєнні ризики, зміну логістичних маршрутів, коливання валютного курсу, зростання вартості фінансування, кадрові виклики та необхідність підтримання безперервності операційної діяльності.

Агропродовольчий сектор України є однією з ключових галузей національної економіки. Він забезпечує продовольчу безпеку, експортні надходження, зайнятість населення та розвиток суміжних галузей. У таких умовах управління підприємницькою діяльністю аграрного підприємства потребує поєднання стратегічного бачення, антикризового менеджменту, фінансового контролю, управління ризиками, інноваційної активності та здатності адаптувати бізнес-модель до нестабільного зовнішнього середовища. Саме це обумовлює необхідність комплексного дослідження даної проблематики.

Теоретичні та практичні аспекти управління підприємницькою діяльністю досліджували Л. В. Балабанова [12], І. О. Бланк [13], В. О. Василенко [14], В. Г. Герасимчук [15], О. П. Гогуля [37], П. Ф. Друкер [16; 34], О. С. Іванілов [17], Г. І. Кіндрацька [18], Ф. Котлер [19], М. Портер [22; 33], Л. І. Федулова [23], З. Є. Шершньова [24].

Разом з тим значна частина проблемних питань потребує детальнішого вивчення. Незважаючи на значні теоретико-методологічні напрацювання і численні праці з досліджень управління підприємницькою діяльністю, питання оцінювання ефективності саме управління підприємницькою діяльністю, обґрунтування напрямів її підвищення в сучасних умовах

турбулентності не втрачають актуальності й потребують поглибленого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю на основі аналізу його організаційних особливостей, фінансово-економічних результатів та напрямів розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність підприємницької діяльності та визначити її роль у розвитку підприємства;
- узагальнити підходи до управління підприємницькою діяльністю;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності такого управління;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- оцінити систему управління підприємницькою діяльністю на підприємстві;
- визначити основні проблеми та ризики в управлінні підприємницькою діяльністю підприємства;
- визначити та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю;
- розробити практичні рекомендації щодо розвитку підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємницькою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління підприємницькою діяльністю. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «МХП».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених з управління підприємницькою діяльністю підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід для розгляду підприємницької діяльності як сукупності взаємопов'язаних управлінських процесів; порівняльний аналіз для оцінки динаміки фінансово-економічних показників; коефіцієнтний метод для розрахунку показників рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості; графічний метод для візуалізації тенденцій; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства. Низка прийомів абстрактно-логічного інструментарію дозволили сформулювати проміжні й прикінцеві висновки й пропозиції.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела з менеджменту, підприємництва, стратегічного управління та управління розвитком підприємства, річні звіти та первинна документація ПраТ «МХП» а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формулюванні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління підприємницькою діяльністю підприємства, що сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 68 сторінках, у тому числі робота містить 13 таблиць, 2 рисунки, 42 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність підприємницької діяльності та її роль у розвитку підприємства

Підприємницька діяльність є однією з базових форм економічної активності, що поєднує ініціативність, самостійність, ризиковий характер діяльності та орієнтацію на досягнення економічного результату [6; 17, с. 24]. Відповідно до Господарського кодексу України, підприємництво розглядається як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [6]. У науковій літературі підприємництво також трактується як діяльність, спрямована на створення цінності для споживачів, пошук нових можливостей, ефективне використання ресурсів і забезпечення розвитку підприємства [16, с. 37; 39, с. 28]. У вузькому розумінні підприємницька діяльність проявляється через систему конкретних управлінських рішень щодо виробництва, збуту, фінансування, інвестування, персоналу та стратегічного розвитку підприємства [12, с. 46; 15, с. 52].

Сутність підприємницької діяльності розкривається через низку ключових ознак. По-перше, вона має ініціативний характер, оскільки підприємець або управлінська команда самостійно визначають напрями діяльності, обирають ринки, формують пропозицію та приймають рішення щодо використання ресурсів [17, с. 31]. По-друге, підприємництво завжди пов'язане з ризиком, адже майбутні результати залежать від попиту, конкуренції, цін, регуляторних умов, технологічних змін та інших чинників зовнішнього середовища [25; 37, с. 185]. По-третє, підприємницька діяльність

орієнтована на результат, який може виражатися у прибутку, зростанні вартості бізнесу, розширенні ринку, підвищенні продуктивності або посиленні соціально-економічного впливу підприємства [22, с. 41; 40, с. 73].

У системі менеджменту підприємницька діяльність виконує інтегруючу роль, оскільки поєднує стратегічне планування, виробничий менеджмент, маркетинг, фінансове управління, управління персоналом, інноваційний менеджмент та управління ризиками [21, с. 82; 24, с. 59]. Саме тому ефективність управління підприємницькою діяльністю не можна оцінювати лише через обсяг прибутку за окремий період [18, с. 114]. Необхідно враховувати здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до змін, забезпечувати фінансову стійкість, розвивати людський капітал і створювати довгострокову цінність [22, с. 92; 40, с. 112].

Для агропромислового підприємства підприємницька діяльність має галузеву специфіку, що пов'язана із сезонністю, природно-кліматичними умовами, земельними ресурсами, біологічними активами, логістикою, коливаннями світових товарних ринків, доступом до експортної інфраструктури та державним регулюванням [27; 37, с. 186]. На відміну від багатьох інших галузей, агропромислове підприємство працює в довшому виробничому циклі, де рішення щодо посівів, інвестицій, переробки, зберігання та продажу продукції мають наслідки протягом кількох сезонів [17, с. 213; 27].

Роль підприємницької діяльності у розвитку підприємства проявляється у забезпеченні економічного зростання, формуванні нових напрямів бізнесу, підвищенні конкурентоспроможності та розширенні можливостей для інвестування. Підприємство, яке не розвиває підприємницьку складову, фактично обмежується поточним відтворенням діяльності та стає вразливим до змін ринку. Натомість підприємство з активною підприємницькою позицією здатне своєчасно помічати нові потреби споживачів, переорієнтовувати ресурси, впроваджувати нові продукти, змінювати бізнес-модель та виходити на нові ринки.

Особливої ваги підприємницька діяльність набуває в умовах війни та кризових трансформацій. У таких умовах підприємство стикається не лише з традиційними ринковими ризиками, а й з фізичними загрозами виробничим активам, перебоями енергопостачання, порушенням логістики, мобілізацією працівників, зміною структури попиту та обмеженнями доступу до капіталу. Тому підприємництво набуває рис антикризової адаптації, а управління підприємницькою діяльністю повинно забезпечувати не тільки прибутковість, а й операційну стійкість.

Отже, підприємницька діяльність є не окремою функцією, а комплексною управлінською системою, яка визначає здатність підприємства створювати, підтримувати й розвивати економічну цінність. Для великих агропромислових підприємств вона охоплює виробництво, переробку, логістику, експорт, інвестиції, інновації, соціальну відповідальність та управління ризиками. Основні ознаки підприємницької діяльності підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні ознаки підприємницької діяльності підприємства*

Ознака	Зміст	Прояв у діяльності підприємства
Ініціативність	Самостійне визначення напрямів діяльності та використання можливостей ринку	Вибір нових продуктів, ринків, каналів збуту
Ризиковість	Прийняття рішень в умовах невизначеності	Цінові, валютні, логістичні, виробничі ризики
Інноваційність	Пошук нових способів створення цінності	Модернізація виробництва, цифровізація, нові бізнес-моделі
Системність	Поєднання функцій менеджменту в єдиний процес	Планування, організація, мотивація, контроль
Орієнтація на результат	Спрямованість на економічний та соціальний ефект	Прибуток, стійкість, ринкова частка, репутація

Примітка. *Сформовано автором на основі [6; 12; 16; 17; 21; 22; 24; 37].

Узагальнюючи теоретичні підходи, доцільно стверджувати, що підприємницька діяльність підприємства має чотири базові виміри: економічний, управлінський, інноваційний і ризиковий. Економічний вимір пов'язаний із прибутковістю та ефективністю використання ресурсів. Управлінський вимір охоплює планування, організацію, мотивацію і

контроль. Інноваційний вимір проявляється у здатності впроваджувати нові рішення. Ризиковий вимір відображає готовність підприємства діяти в умовах невизначеності та відповідати за наслідки прийнятих рішень.

З позицій менеджменту підприємницька діяльність виконує координуючу функцію між стратегією та операційною діяльністю. Стратегія визначає бажаний напрям розвитку, але саме підприємницькі управлінські рішення перетворюють цей напрям на конкретні дії: інвестиційні проекти, контракти, виробничі програми, маркетингові заходи, кадрові рішення, систему контролю витрат. Відповідно, слабкість підприємницького управління проявляється у розриві між заявленою стратегією та фактичними результатами підприємства.

Для підприємства агропромислового сектору підприємництво має ще одну особливість: воно поєднує виробничу, біологічну, технологічну та комерційну складові. На відміну від багатьох промислових підприємств, аграрний бізнес працює з живими біологічними активами, залежить від урожайності, кліматичних факторів, сезонності, ветеринарних вимог, коливань світових цін на зернові культури та енергоресурси. Тому управління підприємницькою діяльністю у цій сфері потребує більшої гнучкості, ніж у галузях із коротшим і більш контрольованим виробничим циклом.

Важливою ознакою підприємницької діяльності є орієнтація на створення доданої вартості. Підприємство не обмежується механічним використанням наявних ресурсів, а прагне перетворити їх на конкурентні переваги. У практичному вимірі це може відбуватися через вертикальну інтеграцію, модернізацію виробничих потужностей, підвищення якості продукції, скорочення втрат, розширення асортименту та вихід у сегменти з вищою маржинальністю. Саме тому підприємницька діяльність є близькою до стратегічного управління, оскільки вона визначає не тільки поточні результати, а й майбутню позицію підприємства на ринку.

Додатково підприємницьку діяльність доцільно розглядати не лише як сукупність господарських операцій, а як спосіб формування економічної

ініціативи підприємства. У такому трактуванні підприємництво охоплює пошук можливостей, оцінювання ринку, організацію ресурсів, прийняття ризикових рішень і постійне коригування моделі поведінки відповідно до змін зовнішнього середовища. Для великого агропромислового підприємства це означає, що підприємницька активність проявляється не тільки у створенні нових продуктів, а й у виборі ринків збуту, побудові експортних каналів, управлінні виробничими циклами, логістикою, персоналом і фінансовими потоками.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження доцільно зазначити, що підприємницька діяльність є складною системою економічної активності підприємства, що поєднує ініціативу, ризик, інноваційність і результативність. Управління такою діяльністю в сучасних умовах має бути комплексним, стратегічно орієнтованим, гнучким і здатним до антикризової адаптації.

1.2. Особливості управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах

Управління підприємницькою діяльністю підприємства є цілеспрямованим процесом формування, реалізації та контролю управлінських рішень, які забезпечують ефективне використання ресурсів, розвиток ринкових можливостей і досягнення стратегічних цілей. Його зміст охоплює не лише поточне адміністрування операцій, а й стратегічне бачення, пошук інновацій, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкості бізнесу.

У сучасних умовах, що характеризуються воєнними ризиками, високою невизначеністю, нестабільністю логістичних ланцюгів, цифровою трансформацією, зростанням конкуренції та посиленням вимог до сталого розвитку, управління підприємницькою діяльністю має ґрунтуватися на

системному підході [14, с. 66; 25; 28]. Підприємство необхідно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка взаємодіє з постачальниками, споживачами, державою, фінансовими установами, місцевими громадами, працівниками та міжнародними партнерами [21, с. 93; 26]. Зміни в одному елементі зовнішнього середовища можуть суттєво впливати на виробничі, фінансові та управлінські рішення підприємства [24, с. 74].

Ключовою особливістю сучасного управління є високий рівень невизначеності. Підприємства мають приймати рішення в умовах нестабільних цін на сировину, енергоносії та продукцію, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, загострення конкуренції та технологічних змін [25; 28; 30]. Для українських підприємств додатковим чинником є повномасштабна війна, що створює ризики фізичного пошкодження активів, втрати ринків, дефіциту персоналу та ускладнення експортних операцій [2; 3; 4; 28].

У таких умовах управління підприємницькою діяльністю повинно бути гнучким. Це означає здатність швидко змінювати виробничі плани, переорієнтовувати канали збуту, адаптувати асортимент, оптимізувати витрати, переглядати інвестиційні пріоритети та використовувати альтернативні логістичні маршрути. Гнучкість не повинна ототожнюватися з хаотичністю. Навпаки, вона потребує чіткої системи моніторингу показників, внутрішньої координації та сценарного планування.

Важливою складовою управління є стратегічний менеджмент. Він передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір конкурентної стратегії, розподіл ресурсів і контроль досягнення результатів [15; 18; 22; 24]. Для підприємств агропромислового сектору стратегічне управління має враховувати експортну орієнтацію, вертикальну інтеграцію, інвестиції у переробку, енергетичну автономність, екологічні стандарти та вимоги міжнародних ринків [2–4; 27; 28].

Окреме значення має управління ризиками. У межах підприємницької діяльності ризик не може бути повністю усунений, однак він може бути ідентифікований, оцінений, розподілений та мінімізований. До основних ризиків належать виробничі, фінансові, ринкові, логістичні, валютні, правові, кадрові, репутаційні та воєнні ризики. Ефективне управління потребує не лише реагування на ризики після їх виникнення, а й формування превентивних механізмів [14; 25].

Сучасне управління підприємницькою діяльністю дедалі більше залежить від цифрових технологій. Вони дають змогу автоматизувати операції, підвищувати точність обліку, аналізувати дані, контролювати виробничі процеси, прогнозувати попит, оцінювати ефективність інвестицій та посилювати прозорість управлінських рішень [23; 26; 40]. Для великого підприємства цифровізація є не допоміжним елементом, а умовою керованості складної організаційної системи.

Управління персоналом також є критичним фактором підприємницької діяльності. Підприємство може мати доступ до фінансів, технологій і ринків, але без компетентних працівників, ефективної мотивації та організаційної культури неможливо забезпечити реалізацію стратегії [20; 21; 24]. У сучасних умовах кадрова політика повинна включати навчання, розвиток лідерства, безпеку праці, підтримку мобілізованих працівників і ветеранів, а також формування стійкості команд [2–4; 28].

Таким чином, управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах має інтегрований характер. Воно поєднує стратегічне планування, операційну ефективність, фінансовий контроль, ризик-менеджмент, інновації, цифровізацію та управління людським капіталом, що відображено в табл. 1.2.

Отже, сучасне управління підприємницькою діяльністю має бути комплексним. Воно повинно одночасно забезпечувати фінансову стабільність, операційну ефективність, інноваційний розвиток, адаптацію до ризиків і соціальну відповідальність [20; 21; 23; 25]. Саме такий підхід дає змогу

оцінювати підприємницьку діяльність не як набір окремих дій, а як цілісну систему управління розвитком підприємства.

Таблиця 1.2

Основні блоки управління підприємницькою діяльністю підприємства*

Блок управління	Зміст управлінських завдань
Стратегічний блок	Визначення цілей, ринків, конкурентної позиції, інвестиційних пріоритетів
Операційний блок	Організація виробництва, логістики, постачання, контролю якості
Фінансовий блок	Планування доходів, витрат, прибутку, ліквідності, боргового навантаження
Маркетинговий блок	Аналіз попиту, розвиток брендів, каналів збуту, взаємодія зі споживачами
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків діяльності
Кадровий блок	Мотивація, навчання, безпека, розвиток компетентностей персоналу
Інноваційний блок	Впровадження технологій, цифрових рішень, нових продуктів

Примітка. *Узагальнено автором на основі [12; 14; 21; 22; 24; 25; 37].

Окремого значення набуває цифровізація управління. Для агропромислового підприємства цифрові інструменти можуть використовуватися у виробничому плануванні, контролі запасів, управлінні логістикою, фінансовому аналізі, кадровому адмініструванні, контролі якості та взаємодії з партнерами. Цифровізація не є самоціллю, але вона підвищує швидкість отримання управлінської інформації та зменшує ризик прийняття рішень на основі неповних або застарілих даних [20; 21; 40].

В умовах воєнної економіки України підприємницьке управління набуло антикризового характеру. Підприємства змушені адаптувати виробничі програми, перебудовувати логістику, працювати з дефіцитом кадрів, забезпечувати енергетичну стійкість і зберігати безперервність операцій [14; 28; 30]. У таких умовах управління підприємницькою діяльністю має включати сценарне планування, резервування критичних ресурсів, диверсифікацію каналів постачання і збуту, а також постійний моніторинг безпекових, валютних, кредитних і ринкових ризиків [14; 25; 28; 30].

Суттєвою особливістю сучасного підприємницького управління є необхідність працювати з різними групами стейкхолдерів. До них належать власники, працівники, споживачі, постачальники, кредитори, державні органи, місцеві громади та міжнародні партнери [26; 40]. Для великої компанії управлінське рішення не може оцінюватися лише з позиції внутрішньої вигоди, оскільки воно впливає на ширший соціально-економічний контекст. Тому ефективність підприємницької діяльності дедалі більше залежить від здатності підприємства підтримувати довіру, прозорість, відповідальність і стабільність відносин зі стейкхолдерами [26; 27; 40].

У сучасних умовах управління підприємницькою діяльністю не може будуватися лише на короткострокових фінансових показниках. Прибуток є важливим результатом, але він не завжди відображає якість управлінських рішень у довгостроковій перспективі [13; 21; 40]. Наприклад, підприємство може тимчасово підвищити прибутковість за рахунок скорочення інвестицій, зниження витрат на персонал або відкладення модернізації. Однак такі дії можуть послабити конкурентоспроможність у майбутньому. Тому управління має поєднувати фінансову результативність із розвитком виробничого потенціалу, інноваційністю, стійкістю бізнес-моделі та здатністю реагувати на ризики [18; 23; 25; 40].

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю

Оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю є необхідною умовою обґрунтування управлінських рішень. Його призначення полягає у визначенні того, наскільки підприємство досягає поставлених цілей, ефективно використовує ресурси, генерує прибуток, підтримує фінансову стійкість і забезпечує перспективи розвитку [13; 17; 24]. Для об'єктивної

оцінки доцільно використовувати систему показників, а не один окремий індикатор.

Першу групу становлять показники фінансових результатів. До них належать чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток або збиток [13; 17]. Ці показники дають змогу оцінити масштаб діяльності підприємства та загальний економічний результат. Однак їх інтерпретація потребує врахування зовнішніх умов, інфляції, валютних коливань, структури витрат і разових факторів [28; 30].

Другу групу формують показники рентабельності. Вони характеризують відносну ефективність діяльності та дозволяють порівнювати результати між періодами або підприємствами різного масштабу [13; 17]. До основних належать рентабельність продажу, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу. Рентабельність продажу показує, яка частка прибутку припадає на одиницю доходу. Рентабельність активів характеризує здатність активів генерувати прибуток. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання капіталу власників [13; 17; 40].

Третя група охоплює показники майнового стану та фінансової стійкості: загальний обсяг активів, власний капітал, зобов'язання, структура активів, коефіцієнт автономії, співвідношення зобов'язань і власного капіталу, боргове навантаження [13; 17]. Для великих компаній, які активно залучають кредитні ресурси та фінансують інвестиційні проекти, оцінка боргового навантаження має особливе значення.

Четверта група представлена показниками ділової активності. Вони показують швидкість обороту активів, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства генерувати дохід з наявної ресурсної бази [13; 17]. Для агропромислових підприємств важливими також є показники виробничої продуктивності, обсягів реалізації, експортної активності, завантаження виробничих потужностей і ефективності логістики [20; 27; 40].

П'ята група стосується управлінських індикаторів розвитку підприємницької діяльності [13; 17]. До них належать наявність стратегічних цілей і відповідальних осіб за їх реалізацію, регулярність управлінського контролю, швидкість реагування на відхилення, рівень виконання ключових показників ефективності, якість ризик-менеджменту, обґрунтованість інвестиційних рішень, результативність продуктової та ринкової диверсифікації [21, с. 112; 24, с. 91; 25]. Ці індикатори відображають не просто результат діяльності підприємства, а саме якість управлінського впливу на підприємницькі процеси [40, с. 117; 37, с. 187].

Водночас оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю не можна зводити лише до аналізу фінансових результатів підприємства. Фінансові показники відображають кінцевий результат діяльності, однак не завжди дають повне уявлення про якість управлінських рішень, своєчасність реагування на зміни зовнішнього середовища, раціональність використання ресурсів, ефективність координації підрозділів і здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток [12; 15; 21]. Тому ефективність роботи підприємства і ефективність управління підприємницькою діяльністю є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями [18; 24].

Ефективність роботи підприємства показує, яких результатів воно досягло: який обсяг виручки отримало, який прибуток сформувало, наскільки рентабельною була діяльність, якою є динаміка активів, капіталу та зобов'язань [13; 17]. Натомість ефективність управління підприємницькою діяльністю характеризує, за рахунок яких управлінських рішень ці результати були досягнуті, наскільки ці рішення були обґрунтованими, своєчасними, узгодженими та придатними для забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому [15; 20; 21].

У зв'язку з цим оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю доцільно здійснювати за системою критеріїв, які відображають не тільки фінансовий результат, а й якість управлінського впливу на основні

функціональні напрями діяльності підприємства [20; 21; 24]. До таких критеріїв належать: результативність досягнення стратегічних цілей, раціональність використання ресурсів, здатність підприємства адаптуватися до ризиків, ефективність організаційної структури, узгодженість роботи функціональних підрозділів, якість фінансового планування, розвиток ринків збуту, інноваційна активність, кадрова стабільність і рівень управління ризиками [14; 22; 25].

Першим критерієм є досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Його можна оцінювати через динаміку виручки, EBITDA, чистого прибутку, частки експорту, обсягів реалізації продукції, виконання виробничих планів і розвиток нових напрямів діяльності [13; 15]. Якщо підприємство в умовах нестабільного середовища зберігає або нарощує ключові показники, це свідчить про здатність управлінської системи забезпечувати результативність підприємницької діяльності [16; 24].

Другим критерієм є раціональність використання ресурсів. Для її оцінювання використовуються показники оборотності активів, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей і співвідношення витрат та отриманого результату [13; 17]. Цей критерій показує, наскільки управління забезпечує віддачу від наявної ресурсної бази підприємства [20; 21].

Третім критерієм є фінансова стійкість управління. Вона відображає здатність менеджменту підтримувати прийнятну структуру капіталу, контролювати боргове навантаження, забезпечувати ліквідність і зменшувати фінансові ризики [13; 14]. Основними індикаторами цього критерію можуть бути коефіцієнт автономії, співвідношення зобов'язань і власного капіталу, чистий борг, показник чистий борг / EBITDA, а також динаміка власного капіталу [13].

Четвертим критерієм є адаптивність управління. Він показує, наскільки підприємство здатне реагувати на зміни зовнішнього середовища: воєнні ризики, логістичні обмеження, валютні коливання, зміну попиту, зростання

витрат і посилення конкуренції [14; 22]. Індикаторами адаптивності можуть бути збереження безперервності виробництва, стабільність продажів, підтримання експорту, диверсифікація ринків збуту, наявність альтернативних логістичних маршрутів і здатність швидко змінювати операційні плани [2; 3; 4].

П'ятим критерієм є ефективність організаційної та функціональної координації. Для великого підприємства важливо оцінювати, наскільки узгоджено працюють виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний, кадровий, інноваційний та ризик-менеджмент блоки [20; 21]. Індикаторами можуть бути стабільність виробничих процесів, своєчасність постачання, ефективність збуту, контроль витрат, якість внутрішньої комунікації, наявність відповідальних підрозділів і здатність менеджменту координувати різні напрями діяльності [12; 18].

Шостим критерієм є розвиток підприємницького потенціалу. Він характеризує здатність підприємства не лише підтримувати поточну діяльність, а й створювати передумови для майбутнього зростання [16; 39]. До індикаторів цього критерію належать інвестиції, модернізація виробництва, цифровізація, розвиток брендів, розширення переробки, запуск нових продуктів, вихід на нові ринки та збільшення частки продукції з доданою вартістю [23; 40].

Сьомим критерієм є ефективність управління ризиками. Підприємницька діяльність завжди пов'язана з невизначеністю, тому важливо оцінювати, чи здатне підприємство виявляти, аналізувати, мінімізувати та контролювати ризики [14; 25]. Для цього можуть використовуватися такі індикатори, як рівень боргового навантаження, залежність від окремих ринків, частка експорту, диверсифікація діяльності, наявність резервних логістичних рішень, фінансова автономія, страхування ризиків і здатність підприємства підтримувати операційну діяльність у кризових умовах [2; 3; 4; 25].

Отже, ефективність управління підприємницькою діяльністю доцільно оцінювати не за одним показником, а за комплексом критеріїв та

індикаторів [12; 21]. У межах цього дослідження ефективність управління розглядається через фінансово-економічні результати, ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, адаптивність до зовнішніх ризиків, координацію функціональних підрозділів, розвиток підприємницького потенціалу та якість ризик-менеджменту [13; 15; 25]. Такий підхід дає змогу перейти від простого опису результатів діяльності підприємства до оцінювання саме управлінської здатності підприємства забезпечувати стійке функціонування і розвиток [18; 24].

Оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю доцільно здійснювати у кілька етапів. Спочатку визначають мету та об'єкт оцінювання, далі формують систему показників, збирають і перевіряють інформаційну базу, розраховують показники, аналізують їх динаміку, виявляють проблеми та формулюють рекомендації. Такий підхід забезпечує логічний зв'язок між аналітичною частиною дослідження і проєктно-рекомендаційним розділом.

В межах бакалаврської роботи обрано комплексний підхід до оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю. Він передбачає поєднання аналізу фінансових результатів, рентабельності, активів і капіталу, боргового навантаження, експортної активності, стратегічних рішень і ризиків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю*

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	2	3
Рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$	Оцінка прибутковості реалізації продукції
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$	Оцінка здатності активів генерувати прибуток
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$	Оцінка ефективності використання капіталу власників

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	Оцінка фінансової незалежності підприємства
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}}$	Оцінка інтенсивності використання активів
Частка експорту	$\frac{\text{Експортна виручка}}{\text{Загальна виручка}} \times 100\%$	Оцінка міжнародної орієнтації бізнесу
Чистий борг / EBITDA	$\frac{\text{Чистий борг}}{\text{Adjusted EBITDA}}$	Оцінка боргового навантаження

Примітка. *Складено автором на основі методики фінансово-економічного аналізу, підходів до оцінювання ефективності управління підприємством і логіки оцінювання управління підприємницькою діяльністю [13; 17; 21; 24; 25; 40].

Такий підхід є доцільним для дослідження ПрАТ «МХП», оскільки підприємство має складну інтегровану структуру, працює на внутрішньому та зовнішньому ринках, залучає значні фінансові ресурси та реалізує довгострокову стратегію розвитку.

Методичний підхід до оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю має доповнюватися горизонтальним, вертикальним, коефіцієнтним і факторним аналізами. Горизонтальний аналіз дає змогу визначити динаміку показників за роками. Вертикальний аналіз показує структуру доходів, витрат, активів і джерел фінансування. Коефіцієнтний аналіз дозволяє порівнювати відносні показники незалежно від масштабу підприємства. Факторний аналіз використовується для пояснення причин зміни результатів, наприклад впливу цін, обсягів реалізації, собівартості, валютного курсу або структури продажів.

Важливим є взаємозв'язок між управлінськими рішеннями і фінансовими результатами. Якщо підприємство збільшує дохід, але одночасно втрачає маржинальність, це свідчить про необхідність аналізу собівартості, структури продажів і ринкової політики. Якщо прибуток зростає за рахунок разових факторів, але операційні показники залишаються нестійкими, управлінський ефект не можна вважати достатньо стабільним. Якщо ж

підприємство підтримує операційну діяльність, інвестиції та експортну активність в умовах високих ризиків, це свідчить про наявність адаптивної системи управління.

Таким чином, для оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю доцільно використовувати комплекс фінансових, операційних, стратегічних і ризикових показників, оскільки лише їх поєднання дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо стану та перспектив розвитку підприємства.

Методика оцінювання має ґрунтуватися на принципі достатності та зіставності інформації. До нефінансових критеріїв оцінювання доцільно віднести диверсифікацію діяльності, рівень вертикальної інтеграції, здатність забезпечувати якість і безпечність продукції, стійкість логістики, кадрову стабільність, соціальну відповідальність та рівень корпоративного управління. Такі критерії особливо важливі для ПрАТ «МХП», на базі якого проводилося дане дослідження, оскільки компанія працює у стратегічно важливій сфері продовольчого забезпечення та має значний вплив на аграрний сектор, експортні потоки, зайнятість і розвиток громад.

У межах даного дослідження ефективність управління підприємницькою діяльністю розглядається як здатність управлінської системи своєчасно формувати цілі, розподіляти ресурси, координувати бізнес-процеси, контролювати ризики, забезпечувати прибутковість, фінансову стійкість і розвиток підприємства [21, с. 86; 24, с. 64; 37, с. 185].

Тому предметом оцінювання є не лише підприємницька діяльність як така, а насамперед якість управління цією діяльністю: обґрунтованість рішень, узгодженість стратегічного й операційного рівнів, адаптивність до змін, результативність використання ресурсів і здатність до антикризового реагування [14, с. 72; 25; 41, с. 128].

Методично дослідження у другому розділі ґрунтується на поєднанні системного, процесного, ситуаційного та результативного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як взаємопов'язану

сукупність управлінських блоків, процесний підхід оцінює якість організації бізнес-процесів, ситуаційний підхід враховує вплив воєнної та ринкової невизначеності, а результативний підхід пов'язує управлінські рішення з фінансово-економічними, ризиковими й стратегічними індикаторами [21; 24; 25; 40; 37]. Саме такого комбінованого підходу дотримано під час аналізу управління підприємницькою діяльністю на ПрАТ «МХП».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «МХП» (ПрАТ «МХП») є одним із ключових підприємств агропромислового сектору України та частиною групи «МХП», яка функціонує як міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Для дослідження управління підприємницькою діяльністю саме ця база є доцільною, оскільки компанія поєднує виробничу, переробну, логістичну, експортну, інноваційну та соціальну складові діяльності.

За інформацією офіційного сайту ПрАТ «МХП», компанія має головний офіс у м. Київ, виробничі потужності в Україні, Іспанії та Південно-Східній Європі. Засновником і CEO компанії є Юрій Косюк, а під час повномасштабної війни компанія визначає своєю місією підтримку економіки України та продовольчої безпеки [1]. Також ПрАТ «МХП» зазначає, що у 2022-2024 рр. сплатила 18,2 млрд грн податків і зборів, розвиває понад 15 харчових брендів і понад 1300 магазинів та закладів в Україні [1].

Основними напрямками діяльності ПрАТ «МХП» є виробництво курятини та пов'язаних продуктів, виробництво рослинних олій, аграрні операції, а також європейський операційний сегмент. Така диверсифікація зменшує залежність підприємства від одного джерела доходу та створює можливості для перерозподілу ресурсів між напрямками діяльності відповідно до ринкової кон'юнктури.

Особливістю організаційно-економічної моделі ПрАТ «МХП» є вертикальна інтеграція. Компанія контролює значну частину ланцюга створення вартості: від вирощування сільськогосподарської продукції та виробництва кормів до переробки, реалізації продукції, розвитку брендів і

експорту. Вертикальна інтеграція забезпечує вищий рівень контролю якості, стабільність постачання сировини, можливість управління собівартістю та підвищення стійкості до зовнішніх шоків.

Водночас вертикальна інтеграція створює і додаткові управлінські виклики. Вона потребує високого рівня координації між підрозділами, ефективної системи контролю, значного обсягу інвестицій, професійного фінансового планування та комплексної системи управління ризиками. Для великого агропромислового підприємства помилки в одному елементі ланцюга можуть впливати на ефективність усього бізнесу.

ПрАТ «МХП» має значну експортну орієнтацію. У річних звітах компанія зазначає експортну виручку як один з ключових показників діяльності. У 2024 р. експортна виручка становила 1,840 млн дол. США, що дорівнювало близько 60% загальної виручки групи [2]. Це свідчить про суттєву залежність від міжнародних ринків, валютних надходжень, міжнародної логістики та відповідності стандартам якості.

Структура управління ПрАТ «МХП» сформована з урахуванням масштабів діяльності компанії, складності бізнес-процесів та необхідності ефективного контролю за ключовими напрямками роботи. Центральне місце в системі управління займає Рада директорів, яка забезпечує стратегічне керівництво, визначає основні напрями розвитку та здійснює контроль за діяльністю виконавчого керівництва.

У структурі управління передбачено розподіл повноважень між головою Ради директорів, головним виконавчим директором, виконавчим і невиконавчим директорами, операційним та фінансовим директорами. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати стратегічні, операційні та фінансові функції управління. Окрему роль відіграють комітети, зокрема аудиторський комітет і комітет з призначень та винагород, які забезпечують внутрішній контроль, прозорість прийняття рішень і дотримання принципів корпоративного управління.

Узагальнену структуру управління ПрАТ «МХП», що відображає основні управлінські рівні та підпорядкування в компанії, наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Побудовано автором за даними ПрАТ «МХП» [1–4].

Отже, наведений рис. 2.1 показує, що структура управління ПрАТ «МХП» має чітко визначену ієрархію та ґрунтується на розподілі повноважень між Радою директорів, комітетами та вищим керівництвом компанії. Така модель забезпечує поєднання стратегічного контролю, операційного управління та фінансового нагляду. Наявність аудиторського комітету та комітету з призначень і винагород сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, контролю за діяльністю керівництва та дотриманню принципів корпоративного управління. Це дозволяє компанії ефективно координувати управлінські процеси та підтримувати стабільність функціонування в умовах масштабної виробничої діяльності.

Поряд зі структурою управління важливе значення має організаційна структура ПрАТ «МХП», яка відображає розподіл основних виробничих і господарських напрямів діяльності компанії. Якщо структура управління характеризує ієрархію прийняття рішень, систему корпоративного контролю та підпорядкування керівних органів, то організаційна структура показує, як саме побудована діяльність підприємства за ключовими бізнес-напрямами.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» сформована відповідно до вертикально інтегрованої бізнес-моделі компанії. Вона охоплює

рослинництво, вирощування батьківського поголів'я, виробництво м'яса курчат-бройлерів, м'ясопереробку, виробництво комбікормів та інші напрями сільськогосподарської діяльності. Такий розподіл дає змогу забезпечити взаємозв'язок між різними етапами виробничого процесу: від вирощування сировини та виробництва кормів до переробки й реалізації готової продукції.

Узагальнену організаційну структуру ПрАТ «МХП», що відображає основні напрями діяльності підприємства та пов'язані з ними виробничі підрозділи, наведено на рис. 2.2.

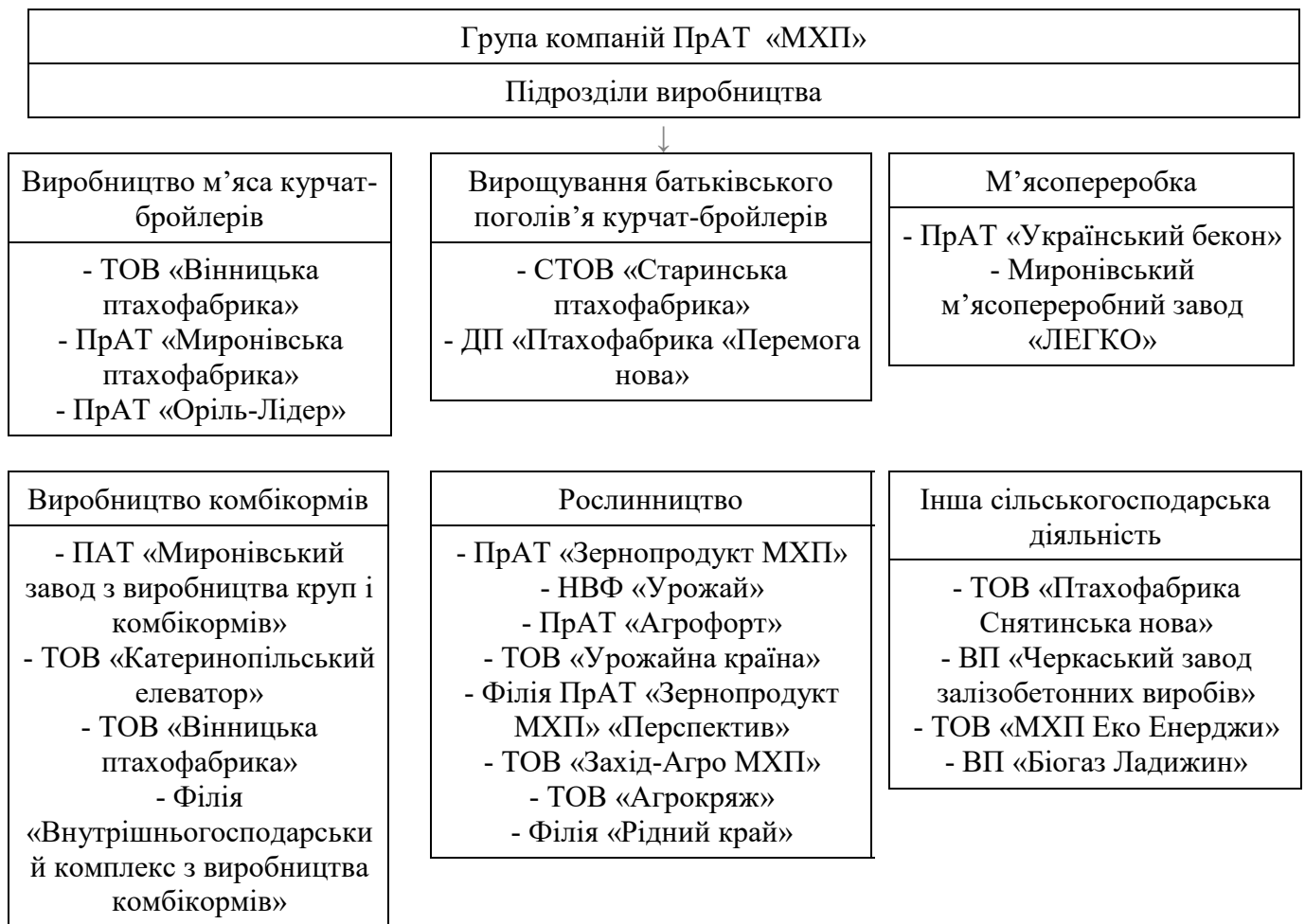


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Побудовано автором за даними ПрАТ «МХП» [1–4].

Отже, наведена організаційна структура ПрАТ «МХП» свідчить про складну багаторівневу побудову підприємства, що поєднує різні напрями агропромислової діяльності в межах єдиної вертикально інтегрованої системи. Основні підрозділи компанії охоплюють рослинництво, виробництво

комбікормів, вирощування птиці, м'ясопереробну та інші види сільськогосподарської діяльності, що забезпечує замкнений виробничий цикл і зменшує залежність від зовнішніх постачальників.

Така організаційна структура дає змогу ПрАТ «МХП» ефективно координувати діяльність різних виробничих ланок, контролювати якість продукції на всіх етапах створення вартості та оперативно перерозподіляти ресурси між окремими напрямками. Водночас значна кількість підрозділів і виробничих напрямів потребує високого рівня управлінської координації, належної системи внутрішнього контролю та узгодженості між стратегічним, функціональним і операційним рівнями управління.

Важливою характеристикою ПрАТ «МХП» є стратегічна трансформація від виробника сировинної або напівсировинної продукції до міжнародної food & agrotech компанії. Це проявляється в розвитку кулінарних продуктів, готових страв, брендів, роздрібних форматів, міжнародних активів і стандартів сталого розвитку. З позицій підприємницької діяльності така трансформація свідчить про прагнення компанії підвищити додану вартість продукції та зменшити залежність від традиційних товарних ринків.

Отже, ПрАТ «МХП» можна охарактеризувати як велике інтегроване агропромислове підприємство з високою експортною орієнтацією, диверсифікованою структурою бізнесу, значним соціально-економічним впливом та складною системою управління. Організаційно-економічна характеристика підприємства представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»*

Ознака	Характеристика
1	2
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «МХП»
Сфера діяльності	Харчові та агротехнології, агропромислове виробництво, переробка, реалізація продукції
Основні напрями	Птахівництво, переробка м'яса, рослинні олії, аграрні операції, європейський операційний сегмент
Ключові особливості	Вертикальна інтеграція, експортна орієнтація, диверсифікація, міжнародна присутність

Продовження табл. 2.1

1	2
Бізнес-модель	Контроль значної частини ланцюга створення вартості від сировини до готового продукту
Стратегічний фокус	Розвиток як міжнародної food & agrotech компанії, посилення доданої вартості, стійкість бізнесу
Основні ризики	Воєнні, логістичні, валютні, ринкові, фінансові, кадрові, регуляторні

Примітка. *Складено автором за матеріалами офіційного сайту та річних звітів ПрАТ «МХП» [1–4]

З управлінської точки зору ПрАТ «МХП» можна охарактеризувати як підприємство зі складною багаторівневою системою прийняття рішень. Стратегічні рішення пов'язані з вибором ринків, інвестиціями, продуктовою політикою та розвитком бізнес-моделі. Тактичні рішення стосуються виробничих планів, логістики, закупівель, кадрового забезпечення та управління витратами. Операційні рішення забезпечують щоденну безперервність виробництва і продажів. Ефективність підприємницької діяльності залежить від узгодженості всіх цих рівнів.

Експортна орієнтація є ще однією суттєвою характеристикою підприємства. Наявність зовнішніх ринків збуту дозволяє диверсифікувати доходи, отримувати валютну виручку та зменшувати залежність від купівельної спроможності внутрішнього ринку. Разом з тим експортна діяльність підвищує вимоги до сертифікації, якості продукції, логістики, валютного ризик-менеджменту та здатності працювати з різними регуляторними режимами.

Вертикальна інтеграція створює для ПрАТ «МХП» низку переваг. По-перше, вона дозволяє краще контролювати якість сировини і готової продукції. По-друге, забезпечує більшу передбачуваність виробничого процесу. По-третє, дає змогу швидше реагувати на зміну ринкових умов, оскільки підприємство має більше управлінського впливу на ключові елементи ланцюга створення вартості. Водночас така модель потребує значних капітальних інвестицій, складної координації підрозділів і високої якості управлінського контролю.

Організаційно-економічна характеристика підприємства має враховувати не тільки масштаб виробництва, але й організаційну структуру та структуру управління. ПрАТ «МХП» функціонує у складі групи «МХП», де корпоративний рівень управління визначає стратегічні пріоритети, інвестиційну політику, фінансову модель, ризик-менеджмент і корпоративні стандарти, а операційні підрозділи забезпечують виробництво, переробку, логістику, збут і взаємодію з персоналом [1–4]. Така структура дає змогу поєднати централізоване стратегічне управління з операційною відповідальністю окремих напрямів діяльності. Узагальнена структура управління ПрАТ «МХП» наведена в табл. 2.2. Вона відображає взаємозв'язок між корпоративним, стратегічним, функціональним та операційним рівнями управління підприємницькою діяльністю.

Таблиця 2.2

Структура управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП»*

Рівень управління	Ключові суб'єкти / блоки	Основні управлінські рішення
Корпоративний	Загальні збори акціонерів, рада директорів, топ менеджмент групи	Затвердження стратегії, інвестиційної політики, стандартів корпоративного управління та контролю ризиків
Стратегічний	СЕО, фінансовий, операційний, комерційний, HR та юридичний напрями	Формування цілей розвитку, бюджетування, управління портфелем бізнесів, контроль ключових показників
Функціональний	Виробництво, фінанси, логістика, маркетинг, персонал, комплаєнс, ризик-менеджмент	Розроблення планів, координація ресурсів, управління витратами, персоналом, якістю та ризиками
Операційний	Птахівництво, аграрний блок, переробка, експорт, роздрібні та харчові напрями	Щоденне управління виробництвом, поставками, продажами, запасами, якістю і безперервністю операцій

Примітка. *Складено автором за матеріалами офіційного сайту та річних звітів ПрАТ «МХП» [1–4].

ПрАТ «МХП» є одним із найбільших українських агропромислових підприємств, діяльність якого охоплює виробництво курятини, м'ясопереробку, рослинництво, виробництво рослинних олій, логістику, експортні операції та розвиток продуктів із доданою вартістю. Важливою особливістю підприємства є вертикально інтегрована модель, за якої значна

частина виробничого ланцюга контролюється всередині групи. Це дає змогу зменшувати залежність від окремих зовнішніх постачальників, краще контролювати якість, планувати виробництво та управляти собівартістю.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз дає змогу оцінити результативність управління підприємницькою діяльністю, визначити тенденції розвитку та виявити управлінські проблеми. Для аналізу використано дані інтегрованих річних звітів ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити діяльність підприємства в умовах повномасштабної війни [2–4]. Такий період є показовим, оскільки охоплює етап різкого зовнішнього шоку, подальшої адаптації та часткового відновлення фінансово-економічних показників. Показники наведено у млн дол. США, що відповідає формату оприлюднення фінансової звітності групи.

У 2022 р. діяльність ПрАТ «МХП» зазнала суттєвого впливу повномасштабної війни. Порівняно з довоєнним 2021 р., виручка збільшилася на 11,4%, однак скоригована EBITDA зменшилася на 40,7%, а чистий фінансовий результат погіршився до збитку 231 млн дол. США [2–4]. Така різноспрямована динаміка свідчить, що збільшення доходу саме по собі не гарантувало ефективності управління в кризових умовах, оскільки на результат суттєво вплинули логістичні витрати, воєнні ризики, валютні втрати та порушення звичайних умов господарювання.

У 2023 р. підприємство продемонструвало відновлення фінансових результатів: виручка порівняно з 2022 р. зросла на 14,3%, експортна виручка – на 12,9%, скоригована EBITDA – на 15,9%, а чистий фінансовий результат покращився із збитку 231 млн дол. США до прибутку в 142 млн дол. США [3; 4]. Такі зміни свідчать про адаптацію управлінської системи до воєнних умов,

відновлення експортних операцій, стабілізацію операційних процесів і покращення контролю витрат.

Позитивна динаміка за ключовими показниками прибутковості збереглася й у 2024 р. Зокрема, виручка становила 3,046 млн дол. США, що майже відповідає рівню 2023 р., однак скоригована EBITDA зросла до 566 млн, а чистий прибуток становив 144 млн дол. США [2]. Це означає, що при майже стабільній виручці компанія змогла покращити операційний результат, що є ознакою ефективнішого управління витратами, структурою сегментів та ресурсами. Значення основних фінансово-економічних показників Приватного акціонерного товариства «МХП» та їх динаміка за 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.,
млн дол. США***

Рік	Виручка	Експортна виручка	Adjusted EBITDA	Чистий прибуток/збиток	Активи	Власний капітал	Зобов'язання	Чистий борг
2022	2642	1601	384	-231	3809	1446	2363	1237
2023	3021	1807	445	142	3886	1567	2319	1101
2024	3046	1840	566	144	4426	1966	2460	1179
2024 до 2022, %	115,3	114,9	147,4	162,3	116,2	136,0	104,1	95,3

Примітка. *Розраховано та узагальнено автором за даними інтегрованих річних звітів ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр. [2–4].

Порівняння показників табл. 2.3 свідчить, що у 2024 р. відносно 2022 р. виручка зросла на 15,3%, експортна виручка – на 14,9, скоригована EBITDA – на 47,4, активи – на 16,2, власний капітал – на 36,0, а зобов'язання – лише на 4,1%. Чистий борг, навпаки, скоротився на 4,7%. Така динаміка означає, що управління підприємницькою діяльністю в аналізованому періоді було спрямоване не тільки на підтримання масштабів бізнесу, а й на поліпшення операційної стійкості та фінансової структури підприємства.

Показники ефективності діяльності ПрАТ «МХП» та їх динаміка за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Показники ефективності діяльності ПрАТ «МХП»

Рік	Чиста маржа, %	ROA, %	ROE, %	Коеф. автономії	Оборотність активів	Частка експорту, %	Чистий борг / EBITDA
2022	-8.7	-6.1	-16.0	0.38	0.69	60.6	3.22
2023	4.7	3.7	9.1	0.4	0.78	59.8	2.47
2024	4.7	3.3	7.3	0.44	0.69	60.4	2.08
2024 до 2022	13,4 в.п.	9,4 в.п.	23,3 в.п.	0,06 в.п.	0	-0,2 в. п.	-1,14 в.п

Примітка. *Розраховано автором на основі даних табл. 2.3

Виручка ПрАТ «МХП» у 2023 р. збільшилася порівняно з 2022 р. на 14,3%, що було зумовлено відновленням експортних операцій, адаптацією логістики та збереженням попиту на продукцію компанії [2–4]. У 2024 р. приріст виручки порівняно з 2023 р. становив лише 0,8%, тобто масштаби продажу стабілізувалися. Водночас порівняно з 2022 р. виручка зросла на 15,3%, що свідчить про здатність управлінської системи підтримувати доходи навіть в умовах війни, однак подальше зростання потребує підвищення маржинальності та розвитку продуктів із більшою доданою вартістю.

Експортна виручка у 2023 р. збільшилася порівняно з 2022 р. на 12,9%, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 1,8%. Загалом за 2022–2024 рр. експортна виручка зросла на 14,9%, а її частка у загальній виручці залишалася високою: 60,6%, 59,8 і 60,4% відповідно [2–4]. Це підтверджує, що міжнародні ринки є одним із ключових джерел доходів підприємства, а тому ефективність управління підприємницькою діяльністю значною мірою залежить від контролю логістичних, валютних, регуляторних і репутаційних ризиків.

Скоригована EBITDA у 2023 р. збільшилася порівняно з 2022 р. на 15,9%, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 27,2%. За весь період 2022–2024 рр. приріст становив 47,4%, що суттєво перевищує темпи зростання виручки [2–4]. Це свідчить про покращення операційної ефективності, оскільки підприємство змогло підвищити якість операційного результату за відносно стабільної виручки. Управлінське значення цього результату полягає у

здатності менеджменту контролювати витрати, підтримувати виробничу безперервність і перерозподіляти ресурси між сегментами.

Чистий фінансовий результат у 2022 р. був від'ємним, однак у 2023 р. підприємство перейшло до прибутковості. У 2024 р. чистий прибуток зріс порівняно з 2023 р. на 1,4%, що означає стабілізацію кінцевого фінансового результату після кризового 2022 р. [2–4]. При цьому чиста маржа у 2023–2024 рр. залишалася на рівні 4,7%, тому фінансовий результат залишається чутливим до собівартості, валютних коливань, фінансових витрат і структури продажів.

Активи підприємства у 2024 р. збільшилися порівняно з 2022 р. на 16,2%, а власний капітал – на 36,0%. Зобов'язання за той самий період зросли лише на 4,1%, тому коефіцієнт автономії підвищився з 0,38 до 0,44 [2–4]. Це є позитивною ознакою фінансової стійкості, однак зростання активів вимагає посилення контролю їх віддачі, оскільки оборотність активів у 2024 р. залишилася на рівні 0,69.

Чистий борг у 2023 р. зменшився порівняно з 2022 р. на 11,0%, а у 2024 р. збільшився порівняно з 2023 р. на 7,1%. Водночас у 2024 р. чистий борг залишався на 4,7% нижчим, ніж у 2022 р. Найважливішим є те, що співвідношення чистого боргу до EBITDA покращилося з 3,22 до 2,08, тобто знизилося на 35,4%. Це означає, що боргове навантаження відносно операційного результату стало нижчим, а здатність підприємства обслуговувати борг посилилася [2–4].

Показники рентабельності також підтверджують відновлення результативності управління. Рентабельність активів покращилася з -6,1% у 2022 р. до 3,3 % у 2024 р., тобто на 9,4 в. п., а рентабельність власного капіталу – з -16,0 до 7,3%, тобто на 23,3 в. п. [2–4]. Порівняно з 2023 р. ROE знизився на 1,8 в. п., що пояснюється зростанням власного капіталу за майже незмінного чистого прибутку. Це не є критичним негативним сигналом, але вказує на потребу підвищення віддачі від розширеної капітальної бази.

Отже, фінансово-економічний аналіз показує, що ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр. пройшло шлях від кризового збиткового року до стабілізації та поступового покращення операційної ефективності. Основними сильними сторонами є зростання EBITDA, висока частка експорту, підвищення власного капіталу та покращення боргового навантаження. Водночас зберігаються проблеми помірної чистої рентабельності, високої залежності від зовнішніх ринків, воєнних витрат і необхідності підвищення ефективності використання активів.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що ПрАТ «МХП» має достатньо стійку підприємницьку модель. Її сильними сторонами є масштаб діяльності, вертикальна інтеграція, експортна присутність, диверсифікація сегментів, досвід роботи в кризових умовах і здатність підтримувати операції під час війни. Водночас фінансова результативність залишається вразливою до валютних коливань, логістичних обмежень, цінової кон'юнктури, вартості енергоресурсів і безпекових ризиків.

У 2024 р. структура виробничо-комерційної діяльності ПрАТ «МХП» залишалася диверсифікованою, що підтверджується даними річного звіту компанії за основними операційними сегментами [2]. Найбільшу частку доходів формував сегмент птахівництва та пов'язаних операцій: його виручка у 2024 р. становила 1633 млн дол. США, або 53,6% загальної виручки компанії [2]. У межах цього сегмента основним джерелом доходу був продаж курятини, який забезпечив 1363 млн дол. США, тоді як перероблена м'ясна продукція сформувала 127 млн дол. США, а інші пов'язані з птахівництвом продажі – 143 млн дол. США [2]. Це свідчить, що саме птахівництво залишається базовим напрямом підприємницької діяльності ПрАТ «МХП», від якого найбільше залежить загальний фінансовий результат підприємства.

Водночас діяльність підприємства не обмежується лише птахівництвом. У 2024 р. сегмент рослинних олій забезпечив 457 млн дол. США виручки, або 15,0% загального доходу підприємства [2]. Із цієї суми 437 млн дол. США припадало на реалізацію рослинної олії, а 20 млн дол. США – на пов'язані з

нею продукти [2]. Аграрний сегмент забезпечив 328 млн дол. США виручки, що дорівнює 10,8% загальної виручки [2]. Крім того, європейський операційний сегмент забезпечив 575 млн дол. США виручки, або 18,9% загального доходу компанії [2]. Отже, виробничо-комерційна структура ПрАТ «МХП» охоплює кілька напрямів: птахівництво, м'ясопереробку, виробництво рослинних олій, аграрні операції та європейський операційний бізнес.

Операційні обсяги також підтверджують провідну роль птахівничого напрямку. У 2024 р. загальний обсяг продажів м'яса птиці групи становив 857,454 тис. т, з яких 711,218 тис. т припадало на ПрАТ «МХП» Україна, а 146,236 тис. т – на європейський операційний сегмент [2]. Порівняно з 2023 р. загальний обсяг продажів м'яса птиці залишився відносно стабільним, тоді як у європейському сегменті він зріс на 12% [2]. Це свідчить про збереження основної виробничої бази в Україні та одночасне посилення ролі європейського напрямку в системі підприємницької діяльності компанії.

Така структура має важливе управлінське значення. З одного боку, диверсифікація напрямів діяльності зменшує залежність ПрАТ «МХП» від одного джерела доходу, дає змогу перерозподіляти ресурси між сегментами та підтримувати стійкість бізнесу в умовах воєнних, логістичних і ринкових ризиків [2; 4]. З іншого боку, багатосегментна модель ускладнює управління підприємницькою діяльністю, оскільки кожен напрям має власну собівартість, маржинальність, виробничі цикли, ринки збуту, логістичні обмеження та ризики [2]. Тому ефективність управління ПрАТ «МХП» залежить не лише від загального зростання виручки, а й від здатності менеджменту координувати птахівничий, олійний, аграрний і європейський сегменти як єдину систему створення доданої вартості [2–4].

Динаміка активів ПрАТ «МХП» свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. На кінець 2024 р. загальні активи становили 4426 млн дол. США, що на 540 млн дол. США, або на 13,9%, більше порівняно з 2023 р., коли їх обсяг дорівнював 3886 млн дол. США [2; 3]. Таке

зростання може бути пов'язане з розширенням операційної діяльності, збільшенням вартості окремих активів, інвестиційною активністю та зміцненням майнової бази підприємства. З управлінської точки зору це означає, що підприємство зберегло потенціал для подальшого розвитку, однак одночасно потребує посиленого контролю за ефективністю використання активів, їх оборотністю та джерелами фінансування.

Стабільність чистого прибутку при зростанні операційних показників пояснюється впливом курсових різниць, фінансових витрат і загальної макроекономічної нестабільності. Це важливий висновок для оцінки управління підприємницькою діяльністю: операційна система підприємства демонструє здатність генерувати результат, однак фінальний прибуток значною мірою залежить від факторів, які не повністю контролюються менеджментом. Тому при оцінюванні ефективності управління доцільно враховувати не тільки чистий прибуток, а й валовий прибуток, операційний прибуток, EBITDA, грошові потоки та структуру активів.

За даними інтегрованого річного звіту ПрАТ «МХП» за 2024 р., виручка групи у 2024 р. становила 3046 млн дол. США проти 3021 млн дол. США у 2023 р., тобто залишилася практично стабільною. Валовий прибуток зріс із 639 млн дол. США у 2023 р. до 848 млн дол. США у 2024 р., що свідчить про поліпшення результативності основної діяльності. Операційний прибуток без урахування знецінення збільшився з 339 млн дол. США до 440 млн дол. США, а чистий прибуток залишився майже на рівні попереднього року: 144 млн дол. США у 2024 р. проти 142 млн дол. США у 2023 р.

Фінансово-економічні результати ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр. свідчать про високу залежність діяльності підприємства від зовнішнього середовища, але водночас демонструють здатність компанії адаптуватися до кризових умов. У 2022 р. підприємство працювало в умовах різкого воєнного шоку, порушення логістики, валютної нестабільності та зростання витрат. У 2023 р. відбулося часткове відновлення показників, а у 2024 р. компанія зберегла стабільний дохід і покращила операційну прибутковість.

Для більш повної оцінки управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» доцільно розглядати не лише фінансові результати, а й масштаби діяльності, виробничу структуру, обсяги реалізації продукції, співвідношення внутрішнього та зовнішнього ринків, переробку, кадровий потенціал і систему управління підприємством. Саме ці характеристики дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство організовує свою підприємницьку діяльність у різних функціональних напрямках.

ПрАТ «МХП» є великим вертикально інтегрованим агропромисловим підприємством, діяльність якого охоплює виробництво м'яса птиці, м'ясопереробку, виробництво рослинних олій, рослинництво, логістику, експортні операції, розвиток брендів та роздрібних форматів продажу. Вертикально інтегрована модель означає, що підприємство контролює значну частину ланцюга створення вартості: від вирощування зернових культур і виробництва кормів до вирощування птиці, переробки, пакування, логістики, продажу готової продукції та експорту. Такий підхід дає змогу краще контролювати якість продукції, собівартість, безперервність виробництва та стабільність поставок [1; 2].

Масштаб діяльності підприємства підтверджується як фінансовими, так і виробничими показниками. У 2024 р. загальна виручка ПрАТ «МХП» становила 3046 млн дол. США, що свідчить про значний обсяг господарської діяльності та високу роль підприємства в агропродовольчому секторі України [2]. При цьому компанія не є вузькоспеціалізованим виробником, оскільки її діяльність охоплює кілька операційних сегментів: птахівництво та пов'язані операції, виробництво рослинних олій, аграрний сегмент, а також європейський операційний сегмент [2].

Співвідношення внутрішнього та зовнішнього ринків є одним із ключових показників підприємницької активності ПрАТ «МХП». У 2024 р. експортна виручка становила 1840 млн дол. США, або 60,4% загальної виручки підприємства [2]. У 2023 р. цей показник становив 1807 млн дол. США, або 59,8%, а у 2022 р. 1601 млн дол. США, або 60,6% [2];

3; 4]. Отже, упродовж 2022–2024 рр. частка експорту залишалася стабільно високою, що свідчить про сильну залежність підприємства від міжнародних ринків збуту, валютних надходжень, експортної логістики та відповідності продукції міжнародним стандартам.

Внутрішній ринок також має важливе значення для підприємства, оскільки забезпечує реалізацію продукції через бренди, торговельні мережі, магазини та заклади. За інформацією офіційного сайту ПрАТ «МХП», компанія розвиває понад 15 харчових брендів і понад 1300 магазинів та закладів в Україні [1]. Це свідчить про те, що підприємство не обмежується продажем сировинної або напівсировинної продукції, а розвиває канали реалізації продукції з вищою доданою вартістю, зокрема через м'ясопереробку, кулінарні продукти, готові рішення для споживачів та брендову продукцію.

Переробка є важливою складовою підприємницької діяльності підприємства, оскільки вона дає змогу підвищувати додану вартість продукції та зменшувати залежність від коливань цін на сировинних ринках. У 2024 р. виручка від переробленої м'ясної продукції становила 127 млн дол. США [2]. Хоча цей обсяг є меншим порівняно з продажем курятини, саме переробка створює передумови для розвитку продуктів з вищою маржинальністю, розширення асортименту, посилення брендів і кращої адаптації до потреб кінцевого споживача.

Кадровий потенціал є ще однією важливою характеристикою масштабів діяльності ПрАТ «МХП». За даними офіційного сайту компанії, н підприємстві працює понад 38 тис. працівників [1]. Така чисельність персоналу свідчить про складність управління людськими ресурсами, необхідність розвитку системи мотивації, навчання, охорони праці, кадрового планування та внутрішніх комунікацій. В умовах повномасштабної війни кадрове управління набуває особливого значення, оскільки підприємство стикається з мобілізацією працівників, ризиками безпеки, потребою підтримки персоналу та забезпеченням безперервності виробничих процесів.

Структура управління ПрАТ «МХП» має відповідати масштабам і диверсифікованому характеру діяльності підприємства. Управління компанією можна розглядати як багаторівневу систему, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні приймаються рішення щодо розвитку бізнес-моделі, інвестицій, міжнародної експансії, продуктової політики, управління ризиками та сталого розвитку. На тактичному рівні забезпечується координація виробничих, фінансових, логістичних, маркетингових і кадрових рішень. На операційному рівні організовується щоденне виробництво, переробка, постачання, продажі, контроль якості та виконання планових показників.

Функціональна структура управління підприємством охоплює кілька основних блоків. Виробничий блок відповідає за організацію птахівництва, рослинництва, переробки, виробництва кормів і контролю якості. Фінансовий блок забезпечує планування доходів і витрат, управління ліквідністю, борговим навантаженням, інвестиційними ресурсами та фінансовими ризиками. Маркетингово-збутовий блок відповідає за розвиток брендів, канали реалізації, експортні продажі, взаємодію з клієнтами та позиціонування продукції. Логістичний блок забезпечує постачання сировини, транспортування продукції, експортні маршрути та складську інфраструктуру. Кадровий блок відповідає за персонал, мотивацію, навчання, безпеку праці та організаційну культуру. Блок ризик-менеджменту та комплаєнсу забезпечує ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію виробничих, фінансових, валютних, правових, репутаційних і воєнних ризиків.

Детальний аналіз за функціональними напрямками показує, що підприємницька діяльність ПрАТ «МХП» є складною системою, у якій фінансові результати залежать від узгодженості виробництва, переробки, логістики, продажів, управління персоналом, ризиками та інвестиціями. Виробнича функція забезпечує основний обсяг продукції, фінансова функція підтримує стійкість і можливість розвитку, маркетингова функція формує попит і канали реалізації, логістична функція забезпечує фізичний рух

продукції, кадрова функція підтримує безперервність роботи, а стратегічне управління координує ці напрями в єдину систему.

Отже, ПрАТ «МХП» є не просто виробником агропромислової продукції, а великою інтегрованою підприємницькою системою з багатьма напрямками діяльності, значними виробничими обсягами, високою експортною орієнтацією, розвиненою переробкою, значною кількістю працівників і складною структурою управління. Це означає, що ефективність управління підприємницькою діяльністю підприємства потрібно оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й за здатністю менеджменту координувати всі функціональні напрями, підтримувати стабільність операцій, розвивати продукцію з доданою вартістю, управляти ризиками та забезпечувати стійкий розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі.

2.3. Оцінка системи управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП»

Оцінка системи управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» має базуватися не лише на фінансових показниках, а й на аналізі управлінських підходів, які забезпечили здатність підприємства працювати в умовах воєнної нестабільності. У 2022-2024 рр. компанія продемонструвала здатність підтримувати виробництво, відновлювати експорт, зберігати операційну активність і розвивати стратегічні напрями, що є важливими ознаками дієвої системи управління.

Першим елементом системи управління є стратегічна орієнтація. ПрАТ «МХП» декларує трансформацію у міжнародну food & agrotech компанію, що означає вихід за межі традиційної моделі аграрного виробництва. Такий підхід дозволяє підприємству створювати вищу додану вартість, розвивати бренди, посилювати присутність у роздрібних форматах і зменшувати залежність від цін на сировинні товари.

Другим елементом є операційна стійкість. В умовах війни підприємство зберегло основні виробничі процеси, продовжило реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках і підтримувало експортну активність. За даними річних звітів, експортна виручка ПрАТ «МХП» залишалася стабільно високою: у 2022 р. вона становила 1601 млн дол. США, у 2023 р. 1807 млн дол. США, а у 2024 р. 1840 млн дол. США [2–4]. Це свідчить про здатність управлінської системи підприємства забезпечувати збут продукції навіть за умов логістичних та безпекових обмежень.

Третім елементом є диверсифікація діяльності. ПрАТ «МХП» працює у кількох операційних напрямках: птахівництво та пов'язані операції, виробництво рослинних олій, аграрні операції, європейський операційний сегмент, переробка та розвиток брендової продукції. У 2024 р. найбільшу частку доходів формував сегмент птахівництва та пов'язаних операцій, однак значну роль також відігравали рослинні олії, аграрний сегмент і європейський операційний напрям [2]. З управлінської точки зору така структура зменшує залежність підприємства від одного джерела доходу, але водночас потребує складнішої координації між виробництвом, переробкою, логістикою, фінансами та збутом.

Четвертим елементом є фінансове управління. У 2022–2024 рр. ПрАТ «МХП» змогло покращити співвідношення чистого боргу до EBITDA: з 3,22 у 2022 р. до 2,47 у 2023 р. і 2,08 у 2024 р. [2–4]. Це означає, що підприємство стало спроможнішим обслуговувати боргові зобов'язання за рахунок операційного результату. Водночас абсолютний розмір боргу залишається суттєвим, тому фінансове управління має бути спрямоване на контроль боргового навантаження, підтримання ліквідності, обережне інвестиційне планування та зменшення залежності від зовнішніх фінансових ризиків.

П'ятим елементом є управління ризиками. Для Приватного акціонерного товариства «МХП» найбільш суттєвими є воєнні, логістичні, валютні, енергетичні, кадрові, регуляторні та ринкові ризики. Їх вплив проявляється у

вартості транспортування, доступності експортних маршрутів, коливанні цін на зерно, олію та м'ясо птиці, зміні валютних курсів і необхідності забезпечення безпеки працівників та активів. Тому ефективна система управління підприємницькою діяльністю повинна включати сценарне планування, диверсифікацію ринків збуту, резервні логістичні рішення, контроль витрат, управління валютними ризиками та підтримання операційної безперервності [2–4].

Шостим елементом є управління персоналом і соціальна відповідальність. За інформацією офіційного сайту, ПрАТ «МХП» є великим роботодавцем, у якому працює понад 38 тис. працівників [1]. Такий масштаб кадрового потенціалу потребує системного управління персоналом, охорони праці, навчання, мотивації, підтримки працівників, ветеранів і громад. У сучасних умовах кадрова політика має не лише соціальне, а й управлінське значення, оскільки стабільність персоналу прямо впливає на безперервність виробничої, логістичної та збутової діяльності.

Сильними сторонами системи управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» є масштаб і вертикальна інтеграція, диверсифікація бізнесу, експортна орієнтація, здатність до адаптації, покращення EBITDA, розвиток брендів та міжнародна присутність. Слабкими сторонами є залежність від воєнного середовища, значне боргове навантаження в абсолютному вимірі, чутливість до валютних і логістичних факторів, а також потреба у підвищенні чистої рентабельності.

Загалом система управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» може бути оцінена як функціонально розвинена та адаптивна. Вона забезпечила відновлення прибутковості після збиткового 2022 р. та покращення операційної ефективності у 2024 р. Однак подальше удосконалення має бути спрямоване на підвищення маржинальності, розвиток продуктів з високою доданою вартістю, посилення ризик-менеджменту та зменшення залежності від зовнішніх шоків.

Для узагальнення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз у системі управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» доцільно використати SWOT-аналіз. На відміну від простого переліку факторів, SWOT-аналіз передбачає розмежування внутрішніх характеристик підприємства, тобто сильних і слабких сторін, та зовнішніх умов, тобто можливостей і загроз. Такий підхід дає змогу визначити не лише поточний стан підприємства, а й напрями управлінських рішень, необхідних для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Результати SWOT-аналізу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз управління підприємницькою діяльністю ПрАТ МХП»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
• масштаб і вертикальна інтеграція; • стабільна експортна активність; • диверсифікація операційних напрямів; • розвиток брендів і переробки; • покращення EBITDA та міжнародна присутність	• залежність від воєнного середовища • значне боргове навантаження • чутливість до валютних і логістичних факторів • помірна чиста рентабельність • складність координації інтегрованої структури
Можливості	Загрози
• розвиток продукції з високою доданою вартістю • розширення міжнародних ринків • цифровізація управління • посилення переробки та брендів • розвиток стратегічних партнерств	• воєнні та логістичні ризики • валютні й цінові коливання • енергетичні ризики • кадрові ризики • регуляторні та ринкові обмеження

Примітка: *Складено автором за результатами власного дослідження

Дані табл. 2.5 свідчать, що сильні сторони системи управління ПрАТ «МХП» пов'язані насамперед із масштабом діяльності, вертикальною інтеграцією, експортною орієнтацією, диверсифікацією бізнесу та здатністю підприємства адаптуватися до кризових умов. Ці характеристики формують внутрішню основу стійкості підприємства та дають змогу підтримувати виробництво, збут і фінансову результативність навіть в умовах воєнної

нестабільності. Водночас слабкі сторони пов'язані з помірною чистою маржею, значним борговим навантаженням, залежністю від міжнародної логістики, валютних коливань і потребою у підвищенні ефективності використання активів.

Проведений аналіз показав, що система управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» є функціонально розвиненою та адаптивною, оскільки забезпечує координацію виробничої, фінансової, збутової, експортної, логістичної та ризик-орієнтованої складових діяльності підприємства. У 2022 р. управлінська система підприємства функціонувала в умовах суттєвого воєнного тиску, що негативно вплинуло на фінансовий результат і спричинило збитковість. Водночас у 2023–2024 рр. менеджмент підприємства забезпечив відновлення прибутковості, підтримання операційної діяльності, збереження високої експортної активності та покращення операційної ефективності. Це свідчить про здатність системи управління адаптуватися до кризових умов, приймати результативні антикризові рішення та забезпечувати стабільність підприємницької діяльності.

Позитивними ознаками ефективності управління є зростання EBITDA, стабільність виручки, підтримання високої частки експорту, збільшення власного капіталу та покращення співвідношення чистого боргу до EBITDA. Ці показники свідчать не лише про фінансове відновлення підприємства, а й про результативність управлінських рішень у сфері операційного контролю, фінансового планування, експортної діяльності та управління борговим навантаженням. Разом з тим система управління потребує подальшого удосконалення, оскільки зберігаються проблеми помірної чистої маржі, високої залежності від зовнішніх ризиків, міжнародної логістики, валютних коливань і недостатньої віддачі активів. Отже, подальше підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» має бути спрямоване на посилення маржинальності, оптимізацію використання

активів, розвиток продукції з вищою доданою вартістю, удосконалення ризик-менеджменту та зменшення залежності від зовнішніх шоків.

Можливості для подальшого розвитку системи управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» полягають у розвитку продукції з вищою доданою вартістю, цифровізації управління, розширенні міжнародних ринків, посиленні переробки та зміцненні брендів. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, логістичні обмеження, коливання світових цін, валютна нестабільність і кадрові виклики.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує, що подальше удосконалення управління має бути спрямоване на посилення маржинальності, розвиток ризик-менеджменту, оптимізацію використання активів, цифровізацію управлінської аналітики та підвищення кадрової стійкості.

Особливої уваги потребує узгодження фінансової та операційної логіки управління. З одного боку, підприємство повинно підтримувати достатній рівень інвестицій, модернізації та розвитку. З іншого боку, воно має зберігати ліквідність, контролювати боргове навантаження і не допускати надмірної залежності від зовнішнього фінансування. Баланс між розвитком і фінансовою обережністю є одним із ключових завдань управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» у середньостроковій перспективі.

Водночас оцінка управління показує, що підприємство функціонує у середовищі підвищеного ризику. Воєнні фактори, мобілізація працівників, пошкодження інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, коливання валютних курсів і складність прогнозування світових цін формують постійний тиск на управлінську систему. За таких умов ефективність менеджменту визначається не стільки здатністю повністю уникати ризиків, скільки здатністю швидко виявляти їх, готувати альтернативні сценарії та зберігати контроль над критичними процесами.

Система управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» має виражений стратегічний характер. Компанія не обмежується поточним виробництвом, а розвиває напрями з вищою доданою вартістю, підтримує

експортну активність, працює над операційною ефективністю і поступово трансформує позиціонування від виробника сировинно-орієнтованої продукції до ширшої моделі міжнародної харчової компанії. Така трансформація відповідає сучасним тенденціям у харчовій промисловості, де конкурентоспроможність визначається не лише масштабом виробництва, а й брендом, якістю, швидкістю інновацій і доступом до споживача.

Оцінка системи управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» свідчить, що підприємство застосовує поєднання стратегічного, операційного, фінансового та ризик-орієнтованого управління. Центральним елементом цієї системи є здатність підтримувати безперервність виробництва і продажів в умовах високої невизначеності. Для агропромислового підприємства безперервність операцій має критичне значення, оскільки зупинка окремих ланок виробничого циклу може спричинити не лише фінансові втрати, а й втрату біологічних активів, контрактів, ринків збуту та репутації.

Таким чином, система управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» загалом може бути оцінена як адаптивна, багаторівнева та достатньо стійка до зовнішніх викликів. Водночас її подальше удосконалення має бути спрямоване на підвищення маржинальності, посилення фінансової стійкості, зменшення залежності від зовнішніх ризиків, розвиток продуктів із доданою вартістю, цифровізацію управлінської аналітики та зміцнення кадрової стійкості. Саме ці напрями доцільно покласти в основу практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МХП»

3.1. Визначення проблем і ризиків в управлінні підприємницькою діяльністю підприємства

На основі проведеного теоретичного та аналітичного дослідження можна визначити основні проблеми й ризики, які впливають на управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП». Їх доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні проблеми формуються під впливом середовища, яке підприємство не може повністю контролювати. Внутрішні проблеми пов'язані з управлінськими рішеннями, структурою бізнесу, ефективністю використання ресурсів і якістю організаційних процесів [12; 14; 21].

Найбільш суттєвим зовнішнім ризиком є воєнний ризик. Він проявляється у можливості пошкодження виробничих активів, енергетичної та транспортної інфраструктури, перебоїв постачання, ризиках для персоналу та додаткових витратах на безпеку. Воєнний ризик також впливає на інвестиційну привабливість, вартість фінансування та доступ до страхових інструментів.

Другим важливим ризиком є логістичний. Для компанії з високою часткою експорту стабільність транспортних маршрутів має критичне значення. Порушення роботи портів, прикордонних переходів, залізниці або автомобільної логістики може впливати на строки поставок, витрати і репутацію перед міжнародними покупцями. Логістичні проблеми також здатні зменшувати маржу, навіть якщо обсяги продажу залишаються стабільними.

Третій ризик пов'язаний із валютними коливаннями. ПрАТ «МХП» отримує значну частину виручки на міжнародних ринках, однак частина витрат, податків, заробітної плати та операційних платежів пов'язана з

українською економікою. Валютні коливання можуть як підтримувати експортну виручку, так і створювати втрати за фінансовими зобов'язаннями або імпорнтними складовими витрат.

Четверта група ризиків стосується ринкової кон'юнктури. Компанія залежить від цін на курятину, зерно, олію, корми, енергоносії та транспорт. Зниження світових цін або зростання собівартості може швидко погіршувати маржинальність. У 2024 р. виручка залишалася майже стабільною, але EBITDA зросла, що свідчить про ефективне управління витратами. Однак збереження такої динаміки потребує постійної роботи з продуктивністю та структурою продажів.

П'ятою проблемою є помірний рівень чистої рентабельності. У 2023-2024 рр. чиста маржа становила близько 4,7%. Для великого капіталомісткого підприємства це означає, що навіть незначні зовнішні шоки можуть суттєво впливати на чистий фінансовий результат. Тому підвищення частки продуктів з більшою доданою вартістю є одним із ключових напрямів розвитку.

Шостою проблемою є потреба у підвищенні ефективності використання активів. У 2024 р. активи підприємства зросли порівняно з 2023 р. на 13,9%, а порівняно з 2022 р. – на 16,2%, тоді як чистий прибуток у 2024 р. збільшився порівняно з 2023 р. лише на 1,4% [2–4]. Це свідчить про необхідність посилення контролю інвестиційної віддачі, продуктивності активів і окупності проєктів.

Сьоомою проблемою є кадровий ризик. Повномасштабна війна впливає на доступність працівників, мобілізацію, психологічний стан персоналу, безпеку праці та потребу у програмах підтримки. Для підприємства такого масштабу кадрова стабільність є важливою умовою безперервності виробництва.

Восьмою проблемою є складність управління великою інтегрованою структурою. Вертикальна інтеграція створює переваги, але водночас підвищує вимоги до координації, внутрішнього контролю, цифрових систем, прозорості

даних і швидкості прийняття рішень. Узагальнення основних ризиків управління підприємницькою діяльністю наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні ризики управління підприємницькою діяльністю

ПрАТ «МХП»*

Ризик	Прояв	Рівень впливу	Можливі інструменти реагування
Воєнний	Пошкодження активів, загрози персоналу, перебої енергопостачання	Високий	Резервні потужності, безпека, страхування, кризові плани
Логістичний	Порушення експортних маршрутів, зростання витрат доставки	Високий	Диверсифікація маршрутів, контракти з логістичними партнерами
Валютний	Курсові коливання та вплив на фінансові результати	Середній/високий	Валютне планування, природне хеджування, контроль боргу
Ринковий	Колівання цін на продукцію, зерно, олію, енергоносії	Високий	Диверсифікація продуктів, розвиток доданої вартості
Фінансовий	Боргове навантаження та вартість капіталу	Середній	Контроль Net debt/EBITDA, оптимізація фінансування
Кадровий	Дефіцит кадрів, мобілізація, міграція, потреба в адаптації іноземних працівників	Високий	Кадровий резерв, навчання, програми підтримки ветеранів та іноземних працівників
Управлінський	Складність координації вертикально інтегрованої структури	Середній	Цифровізація, KPI, управлінська аналітика

Примітка. *Складено автором за результатами власного дослідження.

Таким чином, основні проблеми управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» пов'язані не з відсутністю управлінської системи, а з необхідністю її подальшого поглиблення та адаптації до тривалої невизначеності. Для підприємства важливо перейти від реактивного реагування на окремі загрози до більш системного проактивного управління ризиками, ринками, ресурсами і розвитком.

До ключових проблемних напрямів належить необхідність підвищення частки продукції з доданою вартістю. Сировинна або напівсировинна модель

продажів робить підприємство більш залежним від світових цін і нижчої маржинальності. Натомість розвиток брендваної, переробленої, готової до споживання або спеціалізованої продукції дозволяє зміцнити ринкові позиції, підвищити лояльність споживачів і зменшити залежність від коливань цін на біржові товари.

Окремого значення набуває кадрова стійкість. Воєнні умови спричиняють мобілізацію частини працівників, міграцію населення, психологічне навантаження, дефіцит окремих спеціалістів і потребу в додатковому навчанні персоналу. Для великого підприємства це означає необхідність формувати кадровий резерв, розвивати внутрішні програми навчання, підтримувати ветеранів і створювати умови для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Додатковим викликом є залучення іноземних працівників, що потребує адаптаційних програм, мовної підтримки, правового супроводу, контролю умов праці та інтеграції таких працівників у внутрішню систему безпеки й корпоративної культури.

Ще одним важливим ризиком є валютна та цінова волатильність. Значна частина доходів і витрат підприємства пов'язана з міжнародними ринками, тому коливання валютних курсів і світових цін можуть суттєво впливати на фінансові результати. Для управління цим ризиком важливо використовувати натуральне хеджування через валютну виручку, контроль валютної структури зобов'язань, гнучке ціноутворення, планування закупівель і регулярний перегляд фінансових сценаріїв.

Одним із ключових ризиків є логістична вразливість. Для експортно орієнтованої компанії доступ до портів, залізничних маршрутів, автомобільних переходів і міжнародних транспортних коридорів безпосередньо впливає на швидкість постачання, витрати та виконання контрактів. В умовах війни логістика стає не просто операційною функцією, а стратегічним фактором підприємницької стійкості. Тому підприємству необхідно підтримувати декілька альтернативних логістичних сценаріїв,

розвивати партнерства з перевізниками та зменшувати залежність від окремих маршрутів.

Отже, проблеми та ризики в управлінні підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» доцільно розподілити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать воєнні ризики, логістичні обмеження, нестабільність валютного курсу, зміна світових цін на зернові культури, олії, м'ясну продукцію та енергоресурси, регуляторні обмеження на зовнішніх ринках, а також загострення конкуренції у глобальному харчовому секторі. Внутрішні ризики пов'язані з високою складністю вертикально інтегрованої моделі, потребою у значному капіталі, кадровими викликами, необхідністю постійної модернізації та координації великої кількості бізнес-процесів.

3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП»

З урахуванням результатів Swot-аналізу, визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища, доцільно виділити основні стратегії подальшого його розвитку (табл. 3.2). На основі цієї матриці стратегій заслуговують на увагу п'ять взаємопов'язаних напрямів підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП», а саме: ризик-орієнтоване управління, управління маржинальністю продуктового портфеля, управління результативністю активів та інвестицій, цифровізація управлінської аналітики, розвиток кадрової та організаційної стійкості. На відміну від простого переліку проблем, ці напрями відображають логіку управлінської дії: що саме має змінитися в системі управління, які інструменти потрібно застосувати і за якими показниками можна оцінити результат.

Матриця SWOT стратегій удосконалення управління підприємницькою діяльністю ПрАТ МХП»*

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії Використання вертикальної інтеграції, експортної активності, міжнародної присутності та розвитку брендів для розширення ринків збуту, поглиблення переробки, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, цифровізації управління та залучення партнерств і інвестицій.	WO-стратегії Спрямування цифровізації, енергоефективності, розвитку переробки й міжнародних партнерств на подолання слабких сторін: помірної чистої маржі, високої капіталомісткості, залежності від експортної логістики, валютних коливань і недостатньої віддачі активів.
Загрози (Threats)	ST-стратегії Використання масштабу діяльності, диверсифікації бізнесу, контролю ланцюга створення вартості та зростання EBITDA для нейтралізації воєнних, логістичних, ринкових, валютних і регуляторних загроз.	WT-стратегії Мінімізація впливу слабких сторін і зовнішніх загроз через посилення ризик-менеджменту, контроль боргового навантаження, підвищення ліквідності, резервні логістичні рішення, оптимізацію витрат, кадрову стабільність і сценарне планування.

Примітка: *Складено автором за результатами власного дослідження

Ризик-орієнтоване управління передбачає формування регулярного циклу роботи з ризиками: ідентифікація ризику, оцінка ймовірності та впливу, призначення відповідального власника ризику, визначення допустимих меж, розроблення сценаріїв реагування, контроль виконання заходів і перегляд результатів. Такий підхід відповідає принципам сучасного ризик-менеджменту, за якими ризик має бути інтегрований у процес прийняття управлінських рішень, а не розглядатися лише як опис загроз у звітності [25].

Управління маржинальністю продуктового портфеля спрямоване на підвищення частки продукції з вищою доданою вартістю, однак у межах цього підрозділу йдеться не про сам факт розвитку такої продукції, а про управлінський механізм її відбору. Для цього доцільно використовувати портфельний аналіз за критеріями маржинальності, ринкового потенціалу,

ризиковості, потреби в інвестиціях і стратегічної відповідності. Такий підхід дозволяє менеджменту не просто розширювати асортимент, а спрямовувати ресурси у ті продукти, які мають найвищий управлінський і фінансовий ефект [19; 22].

Управління результативністю активів та інвестицій має бути спрямоване на те, щоб зростання активів супроводжувалося відповідним приростом операційного результату. Для цього необхідно впроваджувати регулярну оцінку рентабельності активів, завантаженості потужностей, строку окупності інвестицій, витрат на одиницю продукції та впливу інвестиційного проєкту на ризики. З огляду на зростання активів ПрАТ «МХП» у 2024 р. на 13,9% порівняно з 2023 р., цей напрям має безпосереднє практичне значення [2; 3; 13].

Цифровізація управлінської аналітики має забезпечити перехід від фрагментарного аналізу показників до єдиної системи управлінських даних. Для великого інтегрованого підприємства важливо, щоб виробничі, фінансові, логістичні, кадрові та комерційні показники були пов'язані між собою. Це дасть змогу швидше виявляти відхилення, прогнозувати витрати, оцінювати ефективність сегментів, контролювати ризики та приймати рішення на основі актуальних даних [23; 40].

Розвиток кадрової та організаційної стійкості має охоплювати не лише навчання працівників, а й формування кадрового резерву, планів заміщення критичних посад, програм адаптації ветеранів та іноземних працівників, цифрових інструментів навчання, внутрішнього наставництва і системи мотивації, пов'язаної з результатами. Для ПрАТ «МХП», де працює значна кількість працівників, стабільність персоналу є передумовою безперервності виробничих і управлінських процесів [1; 18; 21].

Для узагальнення запропонованих напрямів, управлінських інструментів і показників оцінювання їх результативності сформовано табл. 3.3.

Напрями підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП»*

Напрямок управління та удосконалення	Зміст управлінських інструментів	Показники оцінювання результату	Очікуваний управлінський ефект
Ризик-орієнтоване управління	Карта ризиків; власники ризиків; тригери реагування; сценарні плани; регулярна звітність для керівництва	Кількість критичних ризиків із планами реагування; частка процесів із резервними сценаріями; швидкість реагування	Зменшення втрат від зовнішніх шоків і підвищення передбачуваності рішень
Управління маржинальністю продуктового портфеля	Сегментація продукції за маржинальністю, попитом, ризиком і стратегічною важливістю; пріоритизація продуктів із високою доданою вартістю	Чиста маржа; операційна маржа; частка продукції з доданою вартістю; дохід на одиницю продукції	Підвищення прибутковості та зменшення залежності від сировинних цін
Управління результативністю активів та інвестицій	Оцінка окупності проєктів; контроль завантаження потужностей; аналіз витрат на одиницю продукції; аудит неефективних активів	Рентабельність активів; оборотність активів; строк окупності; витрати на одиницю продукції	Підвищення віддачі активів та якості інвестиційних рішень
Цифровізація управлінської аналітики	Єдина база управлінських даних; цифрові панелі; автоматизовані звіти; прогнозування витрат, попиту та ризиків	Час підготовки управлінської звітності; кількість контрольованих показників; точність план-факт аналізу	Підвищення швидкості й обґрунтованості управлінських рішень
Кадрова та організаційна стійкість	Кадровий резерв; навчання; адаптація ветеранів та іноземних працівників; наставництво; плани заміщення критичних посад	Плинність персоналу; забезпеченість критичних посад; кількість працівників у кадровому резерві; продуктивність праці	Збереження компетенцій і безперервності операційної діяльності

Примітка. *Власні розробки автора.

Дані табл. 3.3 показують, що запропоновані напрями спрямовані саме на підвищення ефективності управління, а не лише на покращення окремих показників діяльності підприємства. Кожен напрямок містить управлінський інструмент, показник оцінювання та очікуваний ефект. Це дозволяє перейти від загальних рекомендацій до практичної системи контролю результатів.

Найбільш швидкий управлінський ефект може дати цифровізація аналітики та ризик-орієнтоване управління, оскільки ці напрями підвищують швидкість виявлення проблем і якість управлінського реагування. Управління маржинальністю та активами має більший фінансовий ефект, однак потребує детальнішого аналізу продуктового портфеля, виробничих потужностей та інвестиційних проєктів. Кадрова стійкість має довгостроковий характер, але без неї неможливо забезпечити стабільність роботи великої інтегрованої системи.

Для практичного застосування зазначених напрямів необхідно пов'язати із розрахунками та моделлю оцінювання. Логіка оцінювання може бути побудована за схемою: проблема управління – управлінський інструмент – показник контролю – очікуваний ефект. Така модель забезпечує зв'язок між аналітичними висновками розділу 2, ризиками, визначеними у п. 3.1, та практичними рекомендаціями, які розробляються у п. 3.3 даної роботи.

Запропонована модель показує, що управлінське удосконалення має бути системним. Якщо впроваджувати лише окремі заходи без показників контролю, їх ефективність буде складно оцінити. Натомість поєднання управлінських інструментів із конкретними індикаторами дозволяє забезпечити регулярний моніторинг результатів і коригування рішень у разі відхилення від очікуваних параметрів.

3.3. Розроблення практичних рекомендацій щодо управління підприємницькою діяльністю підприємства

На основі визначених напрямів удосконалення пропонується практична програма розвитку управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП». Її метою є підвищення ефективності управлінських рішень, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, посилення стійкості бізнесу та покращення фінансових результатів.

Для впровадження рекомендацій доцільно сформувавши програму управлінських дій за трьома часовими горизонтами: короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим. Короткострокові заходи мають бути спрямовані на швидке посилення контролю витрат, ризиків і управлінської звітності. Середньострокові заходи повинні забезпечити цифровізацію аналітики, портфельне управління продукцією та контроль інвестиційної віддачі. Довгострокові заходи мають бути пов'язані з розвитком продукції з доданою вартістю, міжнародною диверсифікацією, кадровою стійкістю та підвищенням стратегічної гнучкості підприємства.

У системі контролю доцільно використовувати ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, далі – KPI). При першому впровадженні KPI повинні бути пов'язані не лише з фінансовими результатами, а й з управлінськими процесами: швидкістю реагування на відхилення, часткою процесів із резервними сценаріями, своєчасністю звітності, виконанням інвестиційних бюджетів, рівнем кадрової забезпеченості та результативністю продуктового портфеля [21; 40].

Для узагальнення етапів реалізації рекомендацій, строків і очікуваних результатів сформовано табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Поетапний план реалізації рекомендацій для ПрАТ «МХП»*

Етап	Зміст управлінських дій	Строк реалізації	Очікуваний результат	Показники контролю
1	2	3	4	5
Діагностика	Аудит ризиків, продуктового портфеля, активів, КРІ, логістики та кадрових процесів	1–2 місяці	Формування переліку критичних проблем і пріоритетів	Аналітичний звіт; карта ризиків; перелік пріоритетних показників
Планування	Визначення відповідальних осіб, бюджетів, строків, цифрових інструментів і планових значень показників	1 місяць	Затверджена програма управлінського удосконалення	План заходів; матриця відповідальності; бюджет

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Впровадження	Запуск KPI, цифрової панелі, сценарного планування, контролю інвестицій та регулярної звітності	3–6 місяців	Підвищення прозорості та швидкості рішень	Час підготовки звітності; кількість контрольованих показників; виконання плану
Розвиток	Розширення продуктів із доданою вартістю, кадрових програм, партнерств, логістичних альтернатив	6–12 місяців	Зростання маржинальності, кадрової та ринкової стійкості	Чиста маржа; частка продукції з доданою вартістю; плинність персоналу
Контроль і коригування	Порівняння фактичних результатів із плановими, аналіз відхилень, перегляд програми	Постійно	Підтримання ефективності системи управління	План-факт відхилення; ROA; Net debt/EBITDA; виконання KPI

Примітка. *Власні розробки автора.

Дані табл. 3.4 показують, що реалізація рекомендацій повинна мати поетапний характер. Це важливо, оскільки одночасне впровадження всіх змін у великому інтегрованому підприємстві може створити додаткове організаційне навантаження. Найперше необхідно провести діагностику і визначити пріоритети, оскільки без цього подальші заходи можуть бути формальними або недостатньо пов'язаними з реальними проблемами управління.

Найбільш практичним результатом етапу планування має стати матриця відповідальності, у якій для кожного заходу визначено відповідального підрозділ, строк реалізації, ресурсне забезпечення і показник контролю. Етап впровадження повинен забезпечити перехід від загальних рекомендацій до реальної управлінської практики. Постійний контроль і коригування потрібні для того, щоб рекомендації не залишилися одноразовим планом, а стали частиною системи управління підприємницькою діяльністю.

Для кількісного обґрунтування очікуваного ефекту доцільно використати факторну модель чистого фінансового результату. У спрощеному вигляді чистий прибуток можна подати як добуток виручки та чистої маржі:

$$\text{ЧП} = \text{В} \times \text{ЧМ}, \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, В – виручка, ЧМ – чиста маржа.

Така модель дає змогу визначити, як зміна виручки та маржі впливає на чистий фінансовий результат.

Факторний вплив можна оцінити за такими формулами:

$$\Delta\text{ЧП}(\text{В}) = (\text{В}1 - \text{В}0) \times \text{ЧМ}0; \quad (3.2)$$

$$\Delta\text{ЧП}(\text{ЧМ}) = \text{В}1 \times (\text{ЧМ}1 - \text{ЧМ}0), \quad (3.3)$$

де В0 і ЧМ0 – базові значення виручки та чистої маржі, В1 і ЧМ1 – прогнозні значення.

Для розрахунку використано дані 2024 р.: виручка – 3046 млн дол. США, чистий прибуток – 144 млн дол. США, чиста маржа – близько 4,7% [2].

На основі цієї моделі розраховано орієнтовний сценарний ефект від підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП», що наведено в табл. 3.5.

Дані табл. 3.5 не є довільними припущеннями, оскільки розрахунок побудовано на фактичній виручці 2024 р. і фактичному чистому фінансовому результаті підприємства. Базовий сценарій відображає поточний рівень результативності. За умов підвищення чистої маржі на 1 в. п. за незмінної виручки чистий фінансовий результат може зрости приблизно на 29,6 млн дол. США. Це пояснюється тим, що кожен додатковий відсотковий пункт чистої маржі за виручки 3046 млн дол. США формує близько 30,5 млн дол. США потенційного додаткового результату.

**Розрахунок ефекту підвищення ефективності управління
підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» за різних сценаріїв***

Сценарій	Передумови розрахунку	Розрахунок	Орієнтовний чистий результат	Ефект порівняно з 2024 р.
Базовий	Виручка 3046 млн дол. США; чиста маржа 4,7%	$3046 \times 4,7 \%$	≈ 144 млн дол. США	Поточний рівень
Підвищення маржі	Виручка 3046 млн дол. США; чиста маржа 5,7%	$3046 \times 5,7 \%$	$\approx 173,6$ млн дол. США	$\approx +29,6$ млн дол. США
Зростання виручки і маржі	Виручка зростає на 3% до 3137,4 млн дол. США; чиста маржа 6,2%	$3137,4 \times 6,2 \%$	$\approx 194,5$ млн дол. США	$\approx +50,5$ млн дол. США

Примітка. *Власні розрахунки автора

У сценарії одночасного зростання виручки та маржі очікуваний ефект є більшим, оскільки результат формується під впливом двох факторів: збільшення обсягу доходу і підвищення маржинальності. Такий варіант може бути досягнутий лише за умови комплексного впровадження управлінських заходів: портфельного управління продукцією, контролю витрат, розвитку продукції з доданою вартістю, підвищення ефективності активів та зменшення витрат від логістичних і організаційних відхилень.

Отже, економічний ефект від запропонованих заходів має оцінюватися не загальними твердженнями, а через конкретні чинники: зміну виручки, зміну маржі, зміну витрат, віддачу активів і рівень ризикових витрат. Це дозволяє пов'язати рекомендації з кількісними показниками й обґрунтувати їх практичну доцільність для підприємства.

Для практичного контролю виконання рекомендацій доцільно використовувати матрицю пріоритетності управлінських заходів. Її логіка полягає в порівнянні очікуваного ефекту та складності впровадження. Заходи з високим ефектом і помірною складністю мають реалізовуватися першочергово, оскільки вони швидше впливають на якість управління. До

таких заходів можна віднести цифрову управлінську панель, оновлення КРІ, контроль витрат, карту ризиків і аудит логістичних маршрутів.

У підсумку запропоновані рекомендації формують не набір окремих дій, а модель управлінського удосконалення. Вона поєднує діагностику проблем, вибір управлінських інструментів, кількісне оцінювання ефекту, призначення відповідальних осіб, моніторинг показників і регулярне коригування рішень. Такий підхід дозволяє зробити управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» більш прозорим, адаптивним і результативним.

Таким чином, практичні рекомендації щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» мають бути впроваджуваними та вимірюваними. Їх реалізація дасть змогу підвищити маржинальність, покращити контроль активів, зміцнити кадрову стійкість, зменшити ризиковість діяльності, прискорити управлінське реагування та сформувати більш стійку модель розвитку підприємства в умовах тривалої невизначеності.

ВИСНОВКИ

У ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та практичні аспекти управління підприємницькою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «МХП» і зроблено такі висновки.

1. Встановлено, що підприємницька діяльність є комплексною системою економічної активності, яка поєднує ініціативність, ризик, інноваційність, самостійність і орієнтацію на результат. У сучасних умовах вона не може розглядатися лише як виробництво та продаж продукції, оскільки включає стратегічне планування, управління ресурсами, фінансовий контроль, маркетинг, інновації, управління ризиками та розвиток людського капіталу.

2. Доведено, що управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища повинно мати системний, адаптивний і стратегічний характер. Для українських агропромислових підприємств особливого значення набувають антикризове управління, диверсифікація ринків, енергетична стійкість, логістична гнучкість і здатність підтримувати операційну діяльність в умовах воєнних ризиків.

3. Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю, який включає аналіз фінансових результатів, рентабельності, майнового стану, фінансової стійкості, ділової активності, експортної активності та стратегічного розвитку. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише поточний прибуток, а й стійкість бізнес-моделі підприємства.

4. Визначено, що ПрАТ «МХП» є одним із провідних учасників агропромислового сектору України, має вертикально інтегровану бізнес-модель, розвинену систему виробництва, переробки, збуту та експорту, а також міжнародну присутність. Основними перевагами підприємства є масштаб, диверсифікація, бренди, експортна орієнтація та здатність адаптуватися до складних умов.

5. Аналіз фінансово-економічних результатів за 2022–2024 рр. показав, що підприємство перейшло від кризового збитку до стабільної прибутковості. У 2024 р. порівняно з 2022 р. виручка зросла на 15,3%, експортна виручка – на 14,9, скоригована EBITDA – на 47,4, активи – на 16,2, власний капітал – на 36,0, а чистий борг зменшився на 4,7%. Рентабельність продажу покращилася на 13,4 в. п., рентабельність активів – на 9,4 в. п., а співвідношення чистого боргу до EBITDA знизилося на 35,4%. Це свідчить про посилення операційної ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Виявлено, що експортна орієнтація є одним із ключових факторів підприємницької діяльності ПрАТ «МХП». Частка експортної виручки у 2022–2024 рр. залишалася на рівні близько 60%. Це є перевагою з погляду валютних надходжень і міжнародної диверсифікації, але одночасно створює залежність від логістики, міжнародних цін, регуляторних умов і геополітичних ризиків.

6. Оцінка системи управління підприємницькою діяльністю показала, що ПрАТ «МХП» має розвинену й адаптивну управлінську систему. Її сильними сторонами є стратегічна трансформація, вертикальна інтеграція, операційна стійкість, диверсифікація діяльності, управління фінансовими ризиками та соціальна відповідальність. Водночас зберігаються проблеми помірної чистої маржі, значної капіталомісткості, зовнішніх ризиків та потреби у підвищенні віддачі активів.

7. Оцінено основні ризики управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» за рівнем впливу. Найвищий рівень впливу мають воєнні та логістичні ризики, оскільки вони безпосередньо впливають на безперервність виробництва, поставки, експорт і витрати підприємства. Високий вплив також мають валютні, ринкові й кадрові ризики, тоді як управлінські ризики проявляються через складність координації великої вертикально інтегрованої структури.

8. Запропоновано напрями удосконалення управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП»: розвиток продукції з високою доданою вартістю, посилення ризик-менеджменту, підвищення ефективності використання

активів, цифровізація управлінської аналітики, розвиток кадрової стійкості, оптимізація фінансового управління та міжнародна диверсифікація.

9. Розроблено практичні рекомендації, які передбачають удосконалення ризик-менеджменту, створення інтегрованої системи управлінських ключових показників ефективності, регулярне сценарне планування, контроль інвестиційної віддачі активів, цифрову панель управління підприємницькою діяльністю, розвиток кадрового резерву та енергетичної стійкості. Факторно-сценарний розрахунок показав, що підвищення чистої маржі на 1,0 в. п. за умов збереження виручки на рівні 2024 р. може забезпечити додатково 30,46 млн дол. США чистого фінансового результату.

Отже, удосконалення управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «МХП» має бути спрямоване на формування більш стійкої, цифровізованої, ризик-орієнтованої та маржинальної бізнес-моделі. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. About company | МНП. *Офіційний сайт МХП*. URL: <https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniu> (дата звернення: 14.05.2026).
2. МНП SE. *Integrated Annual Report and Accounts 2024*. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 14.05.2026).
3. МНП SE. *Integrated Annual Report and Accounts 2023*. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 14.05.2026).
4. МНП SE. *Integrated Annual Report and Accounts 2022*. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ПрАТ «МХП». *Офіційний сайт МХП*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkholderiv> (дата звернення: 14.05.2026).
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
7. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
8. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
9. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 14.05.2026).

11. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
12. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
13. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2017. 656 с.
14. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 504 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 360 с.
16. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2020. 416 с.
17. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 406 с.
19. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2020. 720 с.
20. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І. Менеджмент підприємства: підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 512 с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2018. 672 с.
22. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
23. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємства: монографія. Київ : Либідь, 2019. 352 с.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
25. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.

26. OECD. *Corporate Governance Factbook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/> (дата звернення: 14.05.2026).
27. FAO. *The State of Food and Agriculture 2023*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. URL: <https://www.fao.org/publications/sofa/2023/en/> (дата звернення: 14.05.2026).
28. World Bank. *Ukraine Economic Update*. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update> (дата звернення: 14.05.2026).
29. Державна служба статистики України. *Статистична інформація*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2026).
30. Національний банк України. *Макроекономічні та монетарні огляди*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2026).
31. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
32. Міністерство економіки України. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).
33. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
34. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.
35. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
36. Hill C. W. L., Jones G. R. *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston : Cengage Learning, 2020. 800 p.
37. Гогуля О. П. Сучасні аспекти управління підприємницькою діяльністю сільськогосподарських товаровиробників в умовах глобалізації ринку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 184–190. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/30.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

38. Брич В. Я., Федірко М. М. Теоретико-концептуальні основи управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2019. № 141. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/123> (дата звернення: 14.05.2026).

39. Гринько Т. В., Головка Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 37–43. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/scientific-approaches-to-estimation-of-efficiency/> (дата звернення: 14.05.2026).

40. Ястремська О. М., Строкович Г. В. Механізми управління розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 278–287. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2020_7_0_278_287&year=2020 (дата звернення: 14.05.2026).

41. Синюк О. В. Напрями підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 169–176. URL: <https://visnyk.lnau.edu.ua/index.php/economics/article/download/187/169/219> (дата звернення: 14.05.2026).

42. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Методичні вказівки та основні вимоги щодо виконання та захисту бакалаврських кваліфікаційних робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : НУБіП України, 2023. 77 с.