

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**Галузь знань
Спеціальність**

«Корпоративні фінанси»

07 «Управління та адміністрування»

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Фінансовий контролінг як інструмент підтримки прийняття
управлінських рішень аграрних підприємств»**

здобувачки Дмитренко Олени Сергіївни

Науковий керівник: Бабяк Наталія Дмитрівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:

доктор економічних наук, професор

Терещенко Олег Олександрович

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичне підґрунтя функціонування фінансового контролінгу в середовищі підприємства	7
1.1 Сутність, характеристики та завдання фінансового контролінгу	7
1.2 Специфічні риси, принципи і задачі контролінгу на підприємствах аграрного сектору.....	13
1.3 Методичні підходи в реалізації фінансового контролінгу підприємства	18
Розділ 2. Аналіз практики фінансового контролінгу в сфері агробізнесу	24
2.1 Особливості застосування фінансового контролінгу на підприємствах аграрної галузі.....	24
2.2 Діагностика фінансово–економічної діяльності ПрАТ «МХП» в системі контролінгу.....	31
2.3 Планування та контроль доходів, витрат і фінансових результатів ПрАТ «МХП»	42
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності використання фінансового контролінгу на прат «МХП»	55
3.1 Удосконалення інформаційної та методичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень	55
3.2 Напрямки підвищення ефективності функціонування фінансового контролінгу ПрАТ «МХП»	61
3.3 Впровадження інструментів стратегічного та оперативного контролінгу для підвищення ефективності діяльності підприємства.....	72
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена підвищенням складності економічного середовища, в якому функціонують сучасні аграрні компанії. В умовах жорсткої конкуренції, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію, впливу зовнішньоекономічних факторів та зміни податкового і законодавчого середовища підприємства агропромислового комплексу України змушені шукати ефективні інструменти для своєчасного реагування на виклики ринку.

Фінансовий контролінг, як система планування, контролю та аналізу фінансово-економічної діяльності, забезпечує керівництво підприємства достовірною інформацією для ухвалення обґрунтованих рішень. Саме цей інструмент дозволяє підвищити економічну стійкість, забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність аграрних підприємств.

У сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції фінансовий контролінг виступає ключовим інструментом стратегічного й оперативного управління підприємством, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень і ефективне використання фінансових ресурсів. Його застосування сприяє підвищенню адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також мінімізації фінансових ризиків.

Контролінг виконує функцію нагляду за дотриманням фінансових правил і внутрішніх регламентів, сприяючи відкритості та відповідальності у фінансовій діяльності компанії. Завдяки систематичному моніторингу фінансових процесів, він стає основою для постійного вдосконалення, допомагаючи виявляти слабкі місця та шукати шляхи підвищення ефективності. Крім того, контролінг є важливим елементом стратегічного управління, оскільки надає керівництву повну картину фінансового стану підприємства та підтримує розробку реалістичних, добре обґрунтованих довгострокових стратегій.

Питання фінансового контролінгу та його значення для ефективної діяльності підприємств активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед іноземних фахівців, що зробили значний внесок у розвиток цієї галузі, варто відзначити Х. Кюппера, Й. Вебера, Е. Майєра, Д.

Хана, Р. Манна та П. Хорвата. Їхні праці заклали фундаментальні основи сучасного контролінгу. В Україні розвитком фінансового контролінгу займалися такі вчені, як Н.Д. Бабяк, Д.М. Сташук, О.О. Терещенко, Г.А. Ткаченко, Н.І. Демчук, Д.Г. Самчук, Т.М. Остапенко, М.С. Пушкар, І.Б. Гусєва та Т.М. Одінцова. Їхні роботи зосереджені на адаптації світових практик та розробці специфічних підходів для українських реалій. Також дотичні дослідження проводили Л. Гриценко, С. Андрос, Н. Сіренко, А. Капліна, В. Вареник та Н. Коваль.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, присвячених цій темі, питання впровадження фінансового контролінгу в систему фінансового управління підприємства залишається актуальним і сьогодні. В умовах воєнного стану в Україні та постійних труднощів, які переживають вітчизняні підприємства у сфері раціонального використання фінансових ресурсів, значення цього дослідження лише посилюється.

Метою кваліфікаційної роботи є на основі узагальнення та систематизації теоретико-методичних засад фінансового контролінгу, аналізу специфічних особливостей його здійснення на аграрних підприємствах, розробити пропозиції щодо підвищення ефективності прийняття фінансових рішень за допомогою інструментів контролінгу.

Для реалізації поставленої мети поставлено такі *завдання*:

- розглянути сутність, характеристики та завдання фінансового контролінгу;
- розкрити специфічні риси, принципи і задачі контролінгу на підприємствах аграрного сектору;
- дослідити методичні підходи в реалізації фінансового контролінгу підприємства;
- виявити особливості застосування фінансового контролінгу на підприємствах аграрної галузі;
- діагностувати фінансово-економічну діяльність ПрАТ «МХП» в системі контролінгу;
- дослідити планування та контроль доходів, витрат і фінансових результатів ПрАТ «МХП»;

- запропонувати удосконалення інформаційної та методичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень;
- розглянути напрямки підвищення ефективності функціонування фінансового контролінгу ПрАТ «МХП»;
- обґрунтувати впровадження інструментів стратегічного та оперативного контролінгу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є інструменти оперативного та стратегічного фінансового контролінгу та їх використання на аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та розв'язання визначених завдань у кваліфікаційній роботі застосовано сукупність загальнонаукових, спеціальних та економічних методів дослідження, що дозволили комплексно охарактеризувати сутність, роль і практичне застосування фінансового контролінгу в системі управління аграрним підприємством. Абстрактно-логічний метод використано для формування теоретико-методичних засад дослідження, зокрема уточнення понятійного апарату, класифікації та видів фінансового контролінгу в контексті агропромислового виробництва. Системний підхід забезпечив всебічний аналіз ролі контролінгу як складової системи фінансового управління, що охоплює планування, контроль, аналіз та прийняття рішень. Методи аналізу і синтезу застосовано для обробки інформації щодо фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП» та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими показниками та інструментами контролінгу. Порівняльний аналіз дозволив дослідити відмінності реалізації контролінгових підходів у аграрних підприємствах, а також оцінити ефективність традиційних і контролінгових моделей фінансового управління. Економіко-статистичний метод використано для аналізу фінансової звітності ПрАТ «МХП» та розрахунку ключових показників. Індуктивний і дедуктивний методи сприяли формуванню узагальнень і висновків щодо вдосконалення фінансового контролінгу. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів аналізу, що полегшує інтерпретацію даних.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові публікації, чинне законодавство України, нормативно-правові акти, що стосуються тематики дослідження, положення сучасної економічної теорії, статистичні дані ПрАТ «МХП», а також теоретичні засади менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні положення, висновки, практичні розробки кваліфікаційної бакалаврської роботи доповідалися і обговорювалися на міжнародній конференції: I Міжнародна науково-практична конференція «Science and Technology: New Horizons of Development» (Prague, Czech Republic, 2025) [13] та науковій статті [8].

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

У розділі 1 проведено огляд економічної літератури як українських, так і зарубіжних науковців з метою розкриття змісту, функціонального призначення та основних завдань фінансового контролінгу. Визначити його значення у структурі фінансового управління підприємством. Надано характеристику ключових методів і інструментів стратегічного та оперативного контролінгу.

У розділі 2 проаналізовано ключові напрями розвитку аграрного сектору України в періоди до початку війни та під час воєнного стану. Виокремлені основні фактори, що впливають на управлінські процеси в аграрних компаніях і формують специфіку впровадження контролінгу в цій сфері. На основі даних фінансової, управлінської та статистичної звітності за останні три роки здійснено комплексну оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням інструментарію оперативного фінансового контролінгу.

У розділі 3 обґрунтовано можливі напрями вдосконалення системи фінансового контролінгу шляхом інтеграції сучасних інструментів стратегічного управління, з урахуванням кращих міжнародних практик. Сформульовані конкретні рекомендації щодо впровадження на підприємстві таких методів, як СVP-аналіз, АВС-аналіз, системи директ-костингу та таргет-костингу, бюджетування, а також інших актуальних інструментів контролінгу, обраних на власний розсуд.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, характеристики та завдання фінансового контролінгу

У сучасних умовах нестабільного та швидкоплинного бізнес-середовища, що характеризується стрімким розвитком інновацій та високим рівнем конкуренції, підприємства зіштовхуються з ускладненням бізнес-процесів і необхідністю підвищення якості продукції. Це вимагає від керівного складу не лише глибоких знань, а й здатності оперативного ухвалювати ефективні управлінські рішення, що забезпечують стабільне зростання та фінансову стійкість підприємства.

Умови постійної турбулентності на ринку змушують компанії адаптувати свої управлінські системи, розвивати здатність до прогнозування, швидкого реагування на зміни та критичної оцінки інформації. В цих умовах впровадження фінансового контролінгу виступає важливою передумовою досягнення стратегічних цілей організації. Контролінг забезпечує збирання, опрацювання та інтерпретацію управлінської інформації, дозволяючи вчасно виявляти ринкові тенденції, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгострокову стабільність бізнесу.

Цим і пояснюється зростаючий науковий інтерес до контролінгу як в Україні, так і за її межами. Дослідники акцентують увагу насамперед на його інформаційній функції, яка забезпечує надходження актуальних і достовірних даних до керівництва підприємства. Така функція дозволяє зосередити управлінські дії на забезпеченні узгодженого функціонування всіх підрозділів компанії та ефективному використанні ресурсів задля підтримання ліквідності, вартості й сталого розвитку.

Варто зазначити, що поняття контролінгу є відносно новим для сфери управління: воно почало активно використовуватися лише наприкінці ХХ століття. Незважаючи на схожість із терміном «контроль», контролінг охоплює ширший спектр управлінських процесів і виконує значно глибші функції, ніж просто перевірка діяльності. Через різні підходи до розуміння його суті в науковій та практичній літературі використовуються різні терміни на його позначення — зокрема, «управлінський облік», «управління за відхиленнями», «внутрішньогосподарський облік» тощо.

Саме на це вказують Н. Сабліна та Т. Кузенко, звертаючи увагу, що на сьогодні в економічній літературі немає єдиного підходу до сутності контролінгу, його місця в управлінні підприємством та функцій, що він виконує [33, с. 188].

На думку Н. Коваль, фінансовий контролінг виступає ефективним механізмом, який забезпечує взаємодію між такими важливими елементами фінансового управління, як формування інформаційної бази, аналітична діяльність, планування та внутрішній контроль. Завдяки цьому вдається зосередити контрольні заходи на ключових напрямках фінансової роботи підприємства, своєчасно фіксувати відхилення фактичних результатів від запланованих та оперативно реагувати шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень [19].

А. Капліна вважає, що контролінг охоплює широкий спектр функцій: від визначення цілей діяльності підприємства до збору, обробки й аналізу інформації, необхідної для управління. Він також включає моніторинг відхилень між запланованими й фактичними показниками та формування рекомендацій для коригування управлінських рішень [15].

О. Терещенко та Н. Бабяк підкреслюють, що фінансовий контролінг у широкому розумінні є системою інформаційного супроводу процесу ухвалення фінансово-економічних рішень. До його інструментарію належать стратегічне планування, бюджетування, управлінський облік, фінансова діагностика, взаємодія з інвесторами, управління ризиками та внутрішній контроль. У комплексі ці елементи забезпечують ефективну координацію управлінських

підсистем та орієнтовані на максимізацію фінансової ефективності й зростання вартості підприємства [36, с. 15].

Н. Носач розглядає контролінг як комплексну управлінську систему, що інтегрує планування, аналітику та контроль на всіх етапах функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити досягнення як поточних, так і стратегічних цілей діяльності [21, с. 118].

У свою чергу, Н. Демчук трактує фінансовий контролінг як ефективну систему координації, що поєднує в собі інформаційне забезпечення, аналітичну оцінку, планування та внутрішній контроль. Це дає змогу зосередити зусилля на ключових аспектах фінансової діяльності, своєчасно виявляти відхилення від намічених показників і приймати результативні управлінські рішення [12, с. 157].

У науковій літературі з фінансового контролінгу, зокрема у працях О.Терещенка та Н. Баб'як [36, с. 10], виокремлюють дві основні школи формування концепції контролінгу – американську та німецьку.

Американська школа контролінгу розглядає фінансовий контролінг переважно як розширену функцію контролю, пов'язану з управлінським обліком, фінансовим аналізом, плануванням та бюджетуванням. У рамках цього підходу фінансовий контролінг виконує завдання збору, обробки та представлення інформації, необхідної для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень. Особливістю американської моделі є акцент на фінансових показниках діяльності підприємства, дотриманні стандартів управлінської звітності та максимальній орієнтації на результативність бізнес-процесів.

Німецька школа контролінгу сприймає фінансовий контролінг значно ширше – як комплексну систему інформаційного забезпечення та координації всіх управлінських функцій. Тут контролінг не обмежується фінансовими аспектами, а інтегрує як економічний, так і організаційний підхід до планування, аналізу та контролю. Головне завдання німецької моделі – створення єдиного інформаційного поля для ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства, забезпечення їх стратегічної узгодженості та довгострокової стабільності.

Таким чином, американська школа акцентує увагу на фінансових аспектах управління, а німецька – на системній інтеграції контролінгу в усі рівні управлінської діяльності підприємства.

У ході дослідження важливо чітко розмежувати поняття «контролінг», «фінансовий контролінг» та «фінансовий контроль», оскільки кожен із термінів має власний зміст та функціональне призначення в системі управління підприємством.

Контролінг – це інтегрована система управління, яка забезпечує планування, контроль, аналіз і інформаційне обслуговування для прийняття ефективних управлінських рішень. Контролінг охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства, підтримуючи стратегічне і оперативне управління.

Фінансовий контролінг є підсистемою загального контролінгу і зосереджується безпосередньо на управлінні фінансовими потоками підприємства, аналізі фінансових результатів, прогнозуванні та плануванні фінансової стабільності. Саме фінансовий контролінг забезпечує керівництво необхідною інформацією для ухвалення обґрунтованих фінансових рішень.

Фінансовий контроль натомість є складовою частиною фінансового контролінгу, яка зосереджується на перевірці відповідності фактичних фінансових показників запланованим, дотриманні фінансової дисципліни, нормативних вимог та стандартів обліку.

Таким чином, фінансовий контроль є інструментом перевірки, фінансовий контролінг – системою управління фінансовими процесами, а контролінг – ширшим поняттям, що охоплює всі аспекти управлінської аналітики та координації діяльності підприємства.

У роботі «Фінансовий контролінг у системі управління компанією» О. Терещенко та Н. Бабяк систематизовані напрямки фінансового контролінгу та розкрита їх сутність в узагальненому вигляді. Результати наведені в таблиці 1.1 [36].

Отже, аналіз даних таблиці 1.1 свідчить про те, що фінансовий контролінг є багатогранним інструментом управління, який охоплює різні напрями діяльності підприємства – від управління витратами та фінансами до інвестиційної

діяльності, логістичних потоків, ризиків і навіть поведінкових аспектів менеджменту. Кожен із зазначених напрямів виконує окрему функцію, спрямовану на підвищення економічної ефективності та стабільності підприємства. Застосування фінансового контролінгу дозволяє забезпечити своєчасне виявлення проблем, оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість управлінських рішень, що особливо важливо для сучасних аграрних підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 1.1 - Напрями та сутність використання фінансового контролінгу

Назва напрямку	Сутність
Контролінг витрат	Здійснення раціонального управління витратами з метою зниження собівартості продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та збільшенню його доходів.
Контролінг фінансів	Формування системи підтримки прийняття рішень у сфері фінансового планування та оперативного контролю за фінансовими потоками підприємства.
Інвестиційний контролінг	Проведення оцінки ефективності інвестиційних проєктів шляхом аналізу очікуваних витрат і доходів, управління ризиками та контроль реалізації інвестиційних заходів.
Контролінг логістичних систем	Забезпечення скоординованого управління інформаційними та фінансовими потоками в межах логістичних операцій підприємства, що дозволяє підвищити ефективність виконання зобов'язань.
Контролінг ризиків	Ідентифікація, оцінка та аналіз можливих фінансових та операційних ризиків, а також своєчасне виявлення нестачі ресурсів для підтримки безперервної діяльності.
Контролінг поведінки	Орієнтація управлінських зусиль не лише на зростання прибутковості, а й на розвиток професійного потенціалу персоналу та покращення корпоративної культури.

Джерело: [36, с. 30]

Перелік основних функцій контролінгу наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Функції фінансового контролінгу

Джерело: [36, с. 22]

Фінансовий контролінг, виконуючи свої функції в системі управління, забезпечує збір та аналіз зовнішньої інформації, що дозволяє зіставляти фактичні показники діяльності підприємства з нормативними орієнтирами та встановленими стандартами. Завдяки цьому можливо виявляти причини відхилень та формувати аналітичну базу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень керівництвом.

Цей інструмент управління відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та сталого функціонування підприємства. В умовах постійної зміни зовнішнього середовища його функціональні можливості адаптуються відповідно до нових вимог. На рисунку 1.2 наведено інструментарій фінансового контролінгу.



Рисунок 1.2 - Інструментарій фінансового контролінгу

Джерело: [40]

Залежно від цілей підприємства, фінансовий контролінг класифікується як стратегічний та оперативний, що відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Види фінансового контролінгу

Джерело: [8]

Стратегічний фінансовий контролінг орієнтується на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства. Його ключовим завданням є моніторинг реалізації стратегічних цілей розвитку компанії, а також формування і збереження сталих конкурентних переваг у перспективі. До основних сфер його аналітичної діяльності належать дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища, оцінка конкурентної ситуації, аналіз критичних факторів успіху, формування стратегічного портфеля, розробка стратегічних планів, оцінка ключових показників ефективності, вивчення ланцюга створення цінності та стратегічного позиціонування підприємства.

Оперативний фінансовий контролінг, у свою чергу, має за мету побудову ефективної системи управління для досягнення поточних результатів. Він акцентує увагу на оптимізації витрат і зростанні прибутковості. До основних об'єктів його аналізу належать показники прибутку, продуктивності, рентабельності та ліквідності.

Таким чином, оперативний контролінг зосереджений на плануванні, моніторингу й коригуванні середньо- і короткострокових цілей, водночас як стратегічний контролінг виконує функцію розробки, оцінки й реалізації довгострокових стратегій розвитку, пропонуючи найбільш ефективні шляхи досягнення запланованих результатів.

1.2 Специфічні риси, принципи і задачі контролінгу на підприємствах аграрного сектору

Застосування контролінгу в аграрному секторі має низку особливостей, що зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва. Серед ключових характеристик цієї галузі варто виділити сезонність діяльності, значну залежність від кліматичних умов, коливання цін на ринку, тривалі виробничі цикли та підвищений рівень ризиків, пов'язаних із біологічними чинниками.

Контролінг в агропромислових підприємствах має свою структуру, принципи та функціональне наповнення. Зокрема, у своїй науковій праці А. Сітковська зазначає, що стратегічний контролінг у цій сфері виконує функцію підтримки реалізації стратегій, сприяє удосконаленню управлінських та організаційно-економічних процесів, а також мотивує управлінський персонал до досягнення запланованих результатів. Однак, як наголошує авторка, стратегічний контролінг здебільшого виконує роль інформаційного інструменту: він дозволяє виявити як сильні сторони діяльності підприємства, так і зони, що потребують покращення, проте сам по собі не є гарантією підвищення ефективності роботи господарюючого суб'єкта [35, с. 45].

Однією з основних передумов стабільності та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в сучасних економічних умовах є ефективне управління аграрними підприємствами. Постійні коливання ринкової кон'юнктури, кліматичні фактори, посилення конкуренції та зростаючі вимоги до екологічної відповідальності змушують підприємства впроваджувати сучасні, інноваційні методи управлінської діяльності. У цьому процесі особливого значення набуває застосування системи контролінгу й моніторингу, яка забезпечує своєчасний аналіз ключових показників, ідентифікацію ризиків і підтримку прийняття стратегічно виважених управлінських рішень.

Особливості контролінгу в аграрних підприємствах найбільш повно розкривають у порівнянні з іншими галузями (таблиця 1.2).

Порівняно з підприємствами промисловості чи торгівлі, аграрні компанії мають справу з вищим ступенем невизначеності, тому система контролінгу повинна враховувати специфіку ризиків – кліматичних, логістичних і політичних, а також забезпечувати сценарний аналіз та адаптивне планування. Наприклад, якщо в промисловості фінансовий контролінг більш зосереджений на оптимізації виробничих витрат і логістичних ланцюгів, то в агросекторі – на забезпеченні ліквідності, оцінці сезонної прибутковості та оперативному реагуванні на зміни ринку.

Таблиця 1.2 – Особливості фінансового контролінгу аграрних підприємств порівняно з іншими галузями

Критерій	Аграрні підприємства	Промислові підприємства	Торговельні підприємства
Характер виробництва	Сезонний, залежний від природи	Циклічний або безперервний	Постійний товарообіг
Ризики	Кліматичні, біологічні, ринкові	Технічні, ринкові, інноваційні	Ринкові, логістичні
Тривалість виробничого циклу	Довготривалий, залежить від сезону	Стабільний, контрольований	Короткий, швидкий обіг товарів
Залежність від держави	Висока: субсидії, податки, квоти	Середня, переважно податкова	Мінімальна
Підхід до планування	Гнучке, адаптивне, сценарне	Бюджетно-стратегічне	Короткострокове, оборотне

Джерело: розроблено автором на основі [8; 19; 35]

Сучасне агропромислове підприємство функціонує як інтегрована організаційно-господарська система, що об'єднує кілька взаємопов'язаних елементів: виробничі підрозділи, що займаються вирощуванням сільськогосподарських культур, утриманням тварин або птиці та отриманням відповідної продукції (такої як м'ясо, молоко, яйця); постачальників ресурсів — кормів, сировини, матеріалів; споживачів кінцевої продукції; логістичні служби, включаючи транспортну й складську інфраструктуру; а також переробні підприємства. Основною перевагою таких інтегрованих структур є централізоване фінансово-економічне управління всім ланцюгом створення вартості, що дозволяє мінімізувати ризики пов'язані з внутрішніми поставками, скоротити трансакційні витрати та розширити можливості фінансового і податкового планування.

Управління цим складним механізмом потребує впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема контролінгу. Саме контролінг забезпечує інформаційне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства.

Визначення «вузьких місць» у діяльності підприємства важливо для ідентифікації зон, де можна вдосконалити процеси, щоб підвищити ефективність та зменшити витрати.

Порівняння поточного і стратегічного стану підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно реалізуються стратегічні цілі у маркетинговій сфері. Контроль за відхиленнями допомагає вчасно виправляти шляхи діяльності, які не відповідають стратегічним цілям.

Система контролінгу ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її ефективне функціонування в умовах динамічного ринку. До таких принципів належать: систематичність, оперативність, об'єктивність і точність інформації, а також гнучкість у відповідь на зміни [20, с. 409].

Систематичність передбачає регулярний збір і аналіз даних щодо ключових показників діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ризики і контролювати досягнення запланованих результатів, що сприяє стабільності підприємства.

Оперативність є запорукою швидкої реакції на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Ефективний контролінг повинен забезпечувати керівництво актуальною інформацією, що дозволяє оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення й адаптувати стратегію аграрного підприємства.

Об'єктивність і точність забезпечують надійність інформаційної бази, яка використовується для ухвалення управлінських рішень. Дані повинні відображати реальний стан справ на аграрному підприємстві, що дозволяє уникнути помилок і знижує ризик суб'єктивних рішень.

Гнучкість системи контролінгу дозволяє адаптувати показники ефективності та методи оцінки до нових умов ринку. Це дає змогу аграрному підприємству залишатися конкурентоспроможним і швидко реагувати на зміни середовища.

Дотримання зазначених принципів дозволяє системі контролінгу ефективно підтримувати процес управління, особливо в аграрних підприємствах, які працюють у нестабільних умовах та стикаються з впливом зовнішніх факторів, таких як кліматичні ризики, сезонність та економічні виклики. Саме тому якісний

моніторинг і контролінг виступають запорукою стабільності та стійкого розвитку агропромислового бізнесу в сучасних умовах.

Аграрний сектор України є однією з ключових складових національної економіки, що забезпечує валютні надходження, зайнятість населення та продовольчу безпеку країни. Станом на 2024 рік в Україні функціонує близько 40 тисяч аграрних підприємств різного масштабу – від великих агрохолдингів, таких як ПРАТ «МХП», до дрібних фермерських господарств. Основу аграрної економіки становить виробництво зернових, олійних культур, тваринництво та переробка аграрної продукції [37].

Особливості функціонування аграрних підприємств суттєво відрізняються від інших галузей економіки через високу залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, значні інвестиційні ризики та довгі виробничі цикли. Ці фактори значно ускладнюють систему управління фінансами в аграрних компаніях і висувають особливі вимоги до побудови системи фінансового контролінгу.

Додатковим викликом для галузі стали наслідки повномасштабної війни в Україні: зруйнована інфраструктура, заміновані сільськогосподарські угіддя, логістичні обмеження, дефіцит оборотних коштів та нестабільність валютного курсу. Усе це змусило аграрні компанії посилити увагу до систем планування, моніторингу та контролю за фінансовими потоками, зокрема впроваджувати більш гнучкі системи фінансового контролінгу.

Отже, система контролінгу на аграрних підприємствах має враховувати нестабільність зовнішнього середовища, сезонність і високу ризикованість виробництва, що робить її більш гнучкою і динамічною у порівнянні з традиційними моделями, притаманними промисловості чи торгівлі. Саме ця особливість робить контролінг незамінним інструментом для ефективного управління в агросекторі.

Таким чином, сучасний фінансовий контролінг для аграрних підприємств – це не просто інструмент фінансового обліку, а стратегічна платформа для ухвалення рішень в умовах нестабільності.

1.3 Методичні підходи в реалізації фінансового контролінгу підприємства

Методичні основи моніторингу та контролінгу передбачають використання системи показників, що забезпечує можливість відстеження виконання планових завдань, аналізу фінансових і виробничих результатів, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для забезпечення їхньої ефективності та стійкого розвитку в умовах динамічного ринку, що зазнає впливу сезонних, кліматичних і економічних чинників, необхідною є адаптація таких методик до специфіки агропромислових підприємств [20, с. 410].

Аграрна галузь має ряд унікальних особливостей, зокрема сезонність, залежність від погодних умов і нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, що потребує застосування спеціального підходу до управління. Тому методики планування й управління мають передбачати ефективний розподіл ресурсів, зокрема підготовку до періодів підвищеної активності та раціональне використання ресурсів у міжсезоння.

Розробка ефективної методології збору, аналізу та оцінювання ключових показників діяльності аграрного підприємства є визначальним етапом у створенні надійної управлінської системи. Така методологія повинна охоплювати фінансові, виробничі, технологічні та екологічні аспекти, що найбільш повно відображають реальні процеси й результати діяльності. З урахуванням аграрної специфіки важливо враховувати сезонні й природні чинники, що суттєво впливають на виробничі результати [20, с. 410].

Систематизований підхід до збору даних дозволяє підприємству точно аналізувати поточний стан справ та оперативно виявляти потенційні проблеми чи ризики. Методологія повинна містити чітко визначені показники ефективності, такі як урожайність, витрати ресурсів, обсяг виробленої продукції тощо. Важливо також розробити інструкції щодо періодичності та методів збору даних,

передбачаючи, що фінансові показники доцільно збирати щомісяця, а виробничі – по завершенні відповідного сезону чи виробничого циклу.

Методичні підходи до його реалізації охоплюють сукупність інструментів, принципів і методів, які забезпечують ефективне функціонування контролінгу на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Основні методичні підходи до реалізації фінансового контролінгу у аграрних підприємствах

Методичний підхід	Характеристика
Системний підхід	Передбачає розгляд підприємства як цілісної системи з внутрішніми та зовнішніми взаємозв'язками. Контролінг інтегрується у всі управлінські процеси: від стратегічного планування до оперативного управління витратами
Функціональний підхід	Акцент робиться на функціях контролінгу: планування, контроль, аналіз і інформаційне забезпечення. Особлива увага приділяється координації між функціональними підрозділами та управлінською звітністю
Процесний підхід	Орієнтований на управління бізнес-процесами. Контролінг зосереджується на оптимізації ресурсів, зменшенні витрат, покращенні якості процесів
Класичні методи фінансового аналізу	Використання коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності капіталу, аналізу точки беззбитковості, бюджетування
Інноваційні підходи	Застосування інформаційних систем (ERP, BI-систем), сценарного аналізу, дашбордів та KPI-моніторингу для оперативного прийняття рішень
Інтегрований підхід	Поєднання стратегічного й оперативного контролінгу з використанням Balanced Scorecard (BSC), стратегічного картування та SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Ці підходи дозволяють адаптувати систему контролінгу до специфіки конкретного підприємства, сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей, а також підвищують ефективність управлінських рішень.

Застосування конкретних методичних підходів в реалізації фінансового контролінгу пов'язано в першу чергу з метою та процесом формування системи контролінгу. В свою чергу, процес формування системи контролінгу на підприємстві є поетапним і передбачає розробку її структурних блоків та

визначення логіки їхньої реалізації. Схематичне зображення механізму впровадження контролінгу представлено на рисунку 1.4.

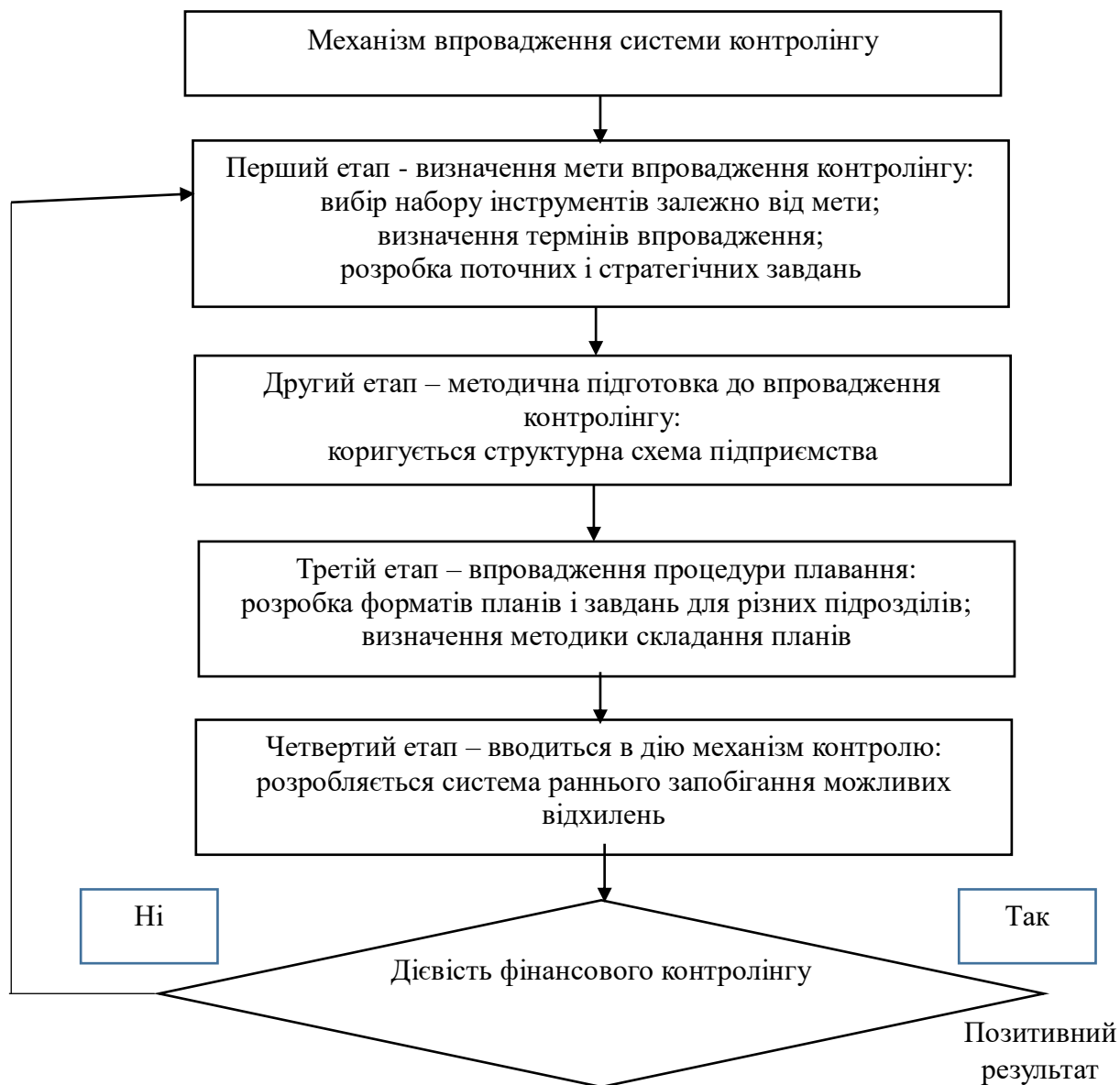


Рисунок 1.4 – Етапи впровадження фінансового контролінгу на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Фінансовий контролінг аграрних підприємств передбачає використання спеціалізованих інструментів для ефективного управління фінансовими ресурсами, планування і контролю результатів діяльності. Основні інструменти включають [22; 36]:

1. Бюджетування – розробка та контроль виконання фінансових планів (бюджетів) підприємства за окремими напрямками: виробництво, збут, інвестиції тощо.
2. Фінансовий аналіз – аналіз фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати, руху грошових коштів) для виявлення тенденцій і проблем.
3. Система ключових показників ефективності (KPI) – визначення і моніторинг фінансових та виробничих показників, що відображають стабільність і прибутковість аграрного бізнесу.
4. Касовий контроль – контроль за рухом грошових коштів для забезпечення платоспроможності підприємства.
5. Аналіз витрат і калькулювання собівартості – систематичний облік і аналіз виробничих витрат для визначення собівартості продукції й оптимізації витрат.
6. Сценарний аналіз і фінансове моделювання – розрахунок можливих фінансових наслідків рішень при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів (наприклад, зміни цін на сировину чи коливання курсу валют).
7. Аудит внутрішнього фінансового контролю – регулярна перевірка відповідності фінансових операцій внутрішнім стандартам і законодавству.

Ці інструменти допомагають аграрним підприємствам забезпечити стабільність, прогнозованість і прибутковість діяльності навіть в умовах сезонності й нестабільності ринку.

Актуальним стає також інтегрування екологічних стандартів та принципів соціальної відповідальності в систему контролінгу. Сучасне аграрне підприємство повинно відповідати вимогам регуляторів і суспільства щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це передбачає раціональне використання природних ресурсів, зниження викидів, контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин. Включення таких аспектів у контролінгову методологію дозволяє не лише здійснювати ефективний фінансовий контроль, а й відстежувати екологічні наслідки господарської діяльності. До сучасних підходів

можна віднести моніторинг викидів, управління відходами та впровадження технологій точного землеробства.

Основою методичного забезпечення контролінгу є система показників, яка дозволяє оцінювати динаміку розвитку підприємства, рівень виконання планових завдань і загальну ефективність діяльності. Серед ключових інструментів слід виокремити наступні: (таблиця 1.4)

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінки реалізації фінансового контролінгу

Показники	Формула розрахунку	Що показує
Ключові показники ефективності (KPI)	$KPI = (\text{Фактичний результат} / \text{Плановий результат}) \times 100$	Визначають рівень досягнення стратегічних та операційних цілей
Бюджетування як засіб планування витрат	Відхилення бюджету = Фактичні витрати – Планові витрати	Дозволяє оцінити ефективність витрат, виявити економію або перевитрати
Аналіз відхилень	$D = (\text{Фактичний показник} - \text{Плановий показник}) / \text{Плановий показник}$	Дає змогу виявити причини відхилень і вчасно вжити коригувальних дій
Система внутрішнього контролю	Точність обліку: $P = (\text{Кількість правильних записів} / \text{Загальна кількість записів}) \times 100\%$	Показує рівень достовірності даних у фінансовому обліку
Управління ризиками	Оцінка ризику: $R = \text{Ймовірність виникнення} \times \text{Потенційний збиток}$	Дозволяє завчасно передбачити загрози та мінімізувати втрати
Аудит і оцінка процесів	Рівень відповідності стандартам: $S = (\text{Кількість відповідностей} / \text{Загальна кількість критеріїв})$	Визначає ступінь відповідності внутрішніх процесів вимогам стандартів та регламентів

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 410]

У нестабільному й конкурентному бізнес-середовищі фінансовий контролінг стає важливим інструментом управління. Його впровадження підвищує якість фінансових рішень і дозволяє швидко реагувати на зміни. Це сприяє ефективному використанню ресурсів і зниженню ризиків.

Отже, формування ефективної системи контролінгу передбачає чітке визначення показників оцінки, регулярний моніторинг і аналіз фінансових, виробничих і екологічних даних. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, зменшенню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах динамічного ринку.

У наступному розділі буде здійснено безпосередній аналіз фінансового контролінгу на конкретному підприємстві, що дозволить оцінити ефективність застосованих методичних підходів та інструментів у реальних умовах господарської діяльності. Це сприятиме глибшому розумінню практичних аспектів впровадження контролінгу на аграрному підприємстві та визначенню шляхів його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ

2.1 Особливості застосування фінансового контролінгу на підприємствах аграрної галузі

Фінансовий контролінг на підприємствах аграрної галузі відіграє особливо важливу роль, оскільки саме аграрний сектор характеризується високим рівнем залежності від сезонності, природно–кліматичних умов, цінових коливань та нестабільності зовнішнього середовища. На відміну від інших галузей економіки, аграрні підприємства потребують комплексного підходу до планування, контролю та аналізу фінансових потоків з урахуванням специфіки виробництва сільськогосподарської продукції.

Сільське господарство традиційно вважається однією з найбільш ризикованих сфер економіки. На рівень прибутковості аграрної діяльності суттєво впливають як природні чинники — погодні умови та стихійні явища, так і фінансові ризики. В умовах нестабільного економічного середовища виникає об'єктивна потреба у перегляді підходів до управління фінансовими ризиками в аграрному секторі.

Впровадження новітніх фінансових інструментів і технологій у виробництво, а також зростання значення інформаційного забезпечення в управлінському процесі призводять до трансформації ризиків, з якими стикаються аграрні підприємства. У зв'язку з цим посилюється потреба в теоретичних концепціях і практичних рішеннях у сфері управління фінансовими ризиками.

Побудова системи контролінгу фінансових ризиків може стати інноваційним кроком до формування нового рівня фінансового управління, що сприятиме

підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та вартості продукції аграрних підприємств.

Однією з форм інтеграції підприємств у сільському господарстві є агрохолдинги. Традиційно до агрохолдингів України належать структури, які оперують земельними ресурсами обсягом понад 100 тис. га. Проте в останні роки спостерігається тенденція до зменшення обсягів концентрації земель у великих корпораціях. Замість цього акцент зміщується на підвищення ефективності вирощування сільськогосподарської продукції.

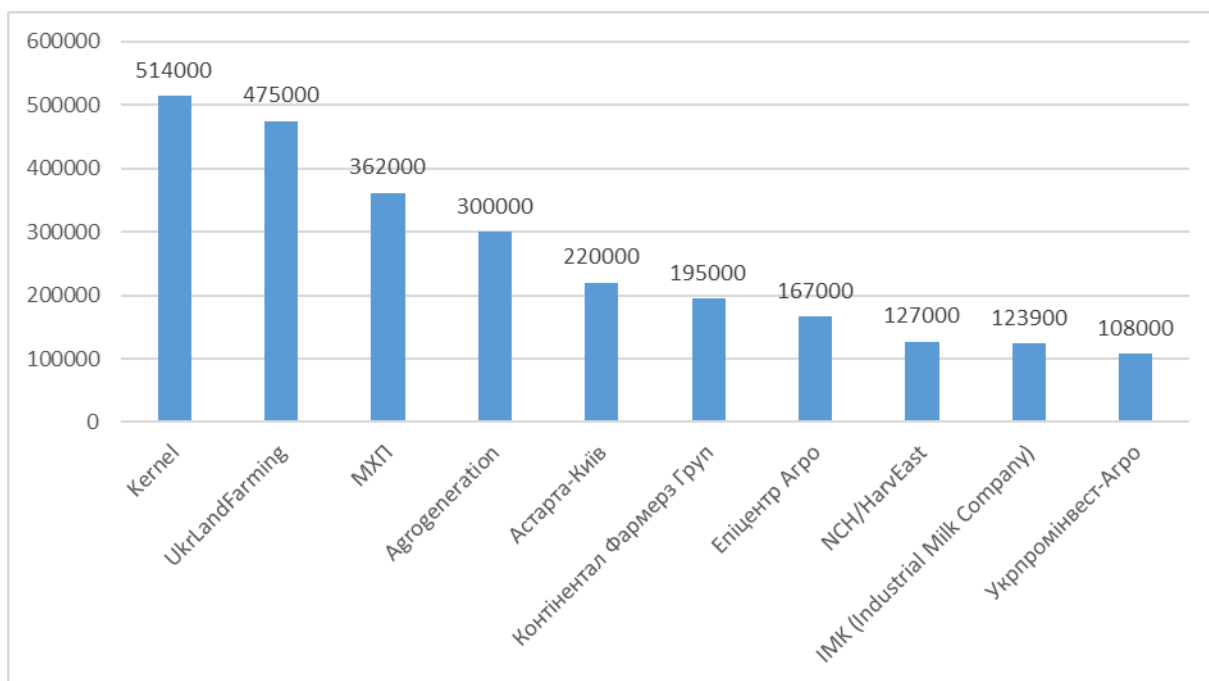


Рисунок 2.1 – Розмір земельного банку найбільших агрохолдингів в Україні за 2024 рік, га

Джерело: [37]

Як видно із рис. 2.1, ринок агробізнесу України висококонцентрований: найбільші 5 компаній контролюють значну частину земель. МХП займає третє місце, що підкреслює його стабільність як вертикально інтегрованої аграрної корпорації, яка поєднує виробництво зерна, кормів та м'яса.

Важливу роль відіграють і менші компанії, особливо в регіональному розвитку та логістичному ланцюгу. Загалом структура аграрного ринку в Україні є

збалансованою, де великі гравці забезпечують експорт та внутрішній ринок, а менші – гнучкість та інновації.

Як видно із рис. 2.2., ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – лідер не лише у виробництві курятини, але й найбільший аграрний роботодавець України. UkrLandFarming і Kernel – мають великий вплив на ринок праці через розгалужену структуру підприємств.

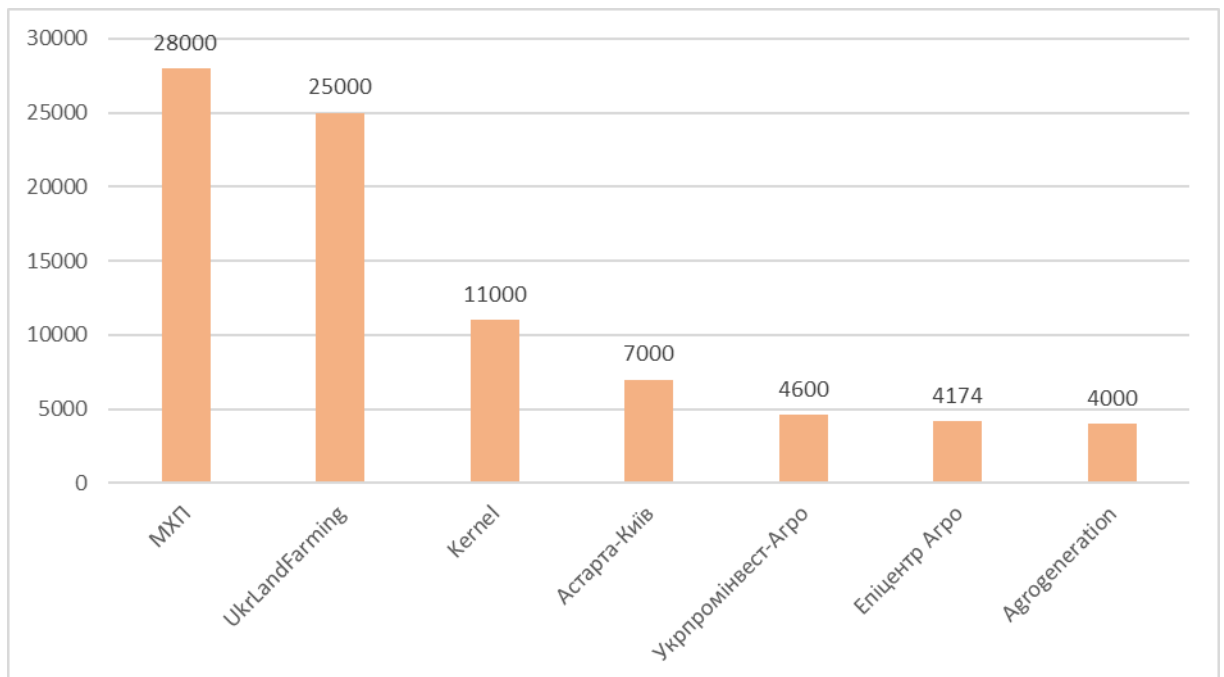


Рисунок 2.2 – Кількість співробітників у найбільших агрохолдингах України за 2024 рік, га

Джерело: [37]

Залежність кількості працівників від розміру земельного банку – не пряма. Чим більше переробних потужностей і повного виробничого циклу (як у МХП), тим більше персоналу. Для держави такі компанії є важливими джерелами зайнятості, особливо в сільській місцевості.

Тваринництво відіграє ключову роль у розвитку агропромислового комплексу України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни, стабільне постачання м'ясної, молочної, ячної продукції та сировини для переробної промисловості. Галузь сприяє не тільки насиченню внутрішнього ринку

високоякісними продуктами харчування, але й формує значний експортний потенціал, особливо в сегменті м'яса птиці, свинини, яловичини, молочних товарів.

Основними видами продукції тваринництва залишаються: м'ясо, молоко, яйця, вовна та мед. Українське м'ясне виробництво представлено трьома основними напрямками – м'ясо птиці, свинина та яловичина. Особливо динамічно розвивається сектор птахівництва завдяки порівняно коротким циклам вирощування та високій продуктивності. Більшість м'яса птиці (рис. 2.3) постачається як на внутрішній ринок, так і на експорт.

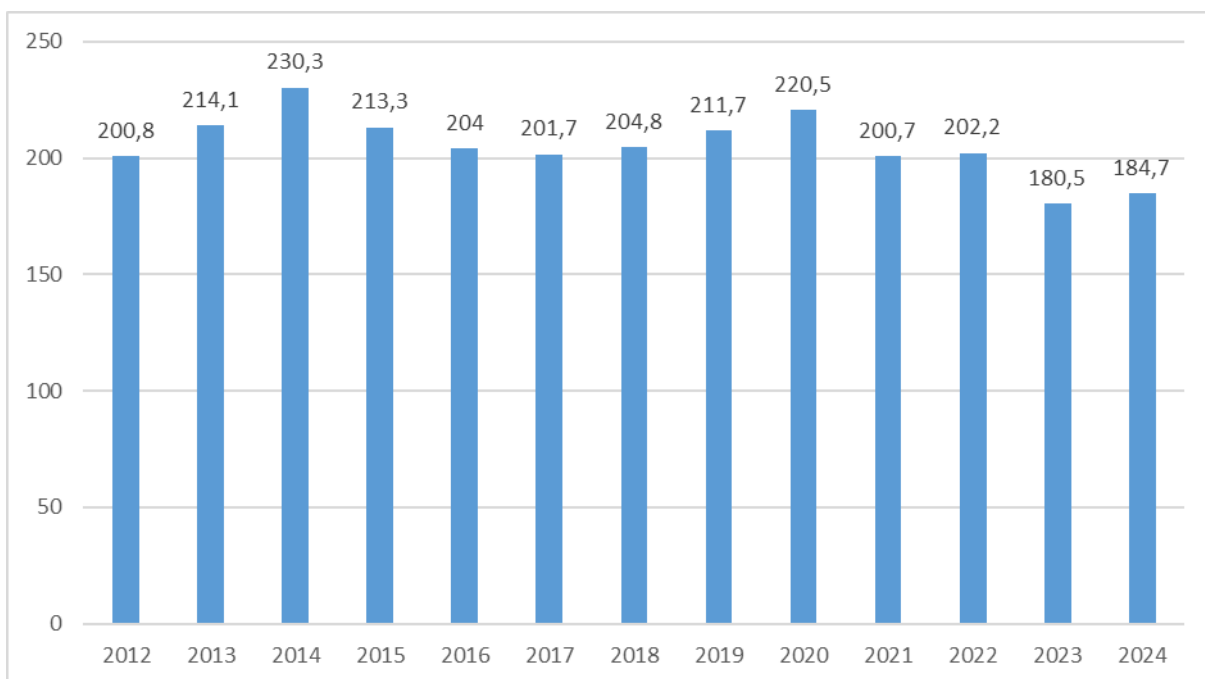


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості птиці в Україні, млн. голів

Джерело: [25]

Серед світових лідерів виробництва курятини – США, Бразилія, Китай, Євросоюз а також Мексика, Тайланд, Туреччина, Аргентина та Колумбія.

Споживання курячого м'яса у світі з роками неухильно зростає. Так за даними порталу Statista [24], споживання з 2012 по 2023 рік зросло з 83,267 тис тон до 103,549 тис тон. Тобто, за 12 років споживання зросло на 24,3 %.

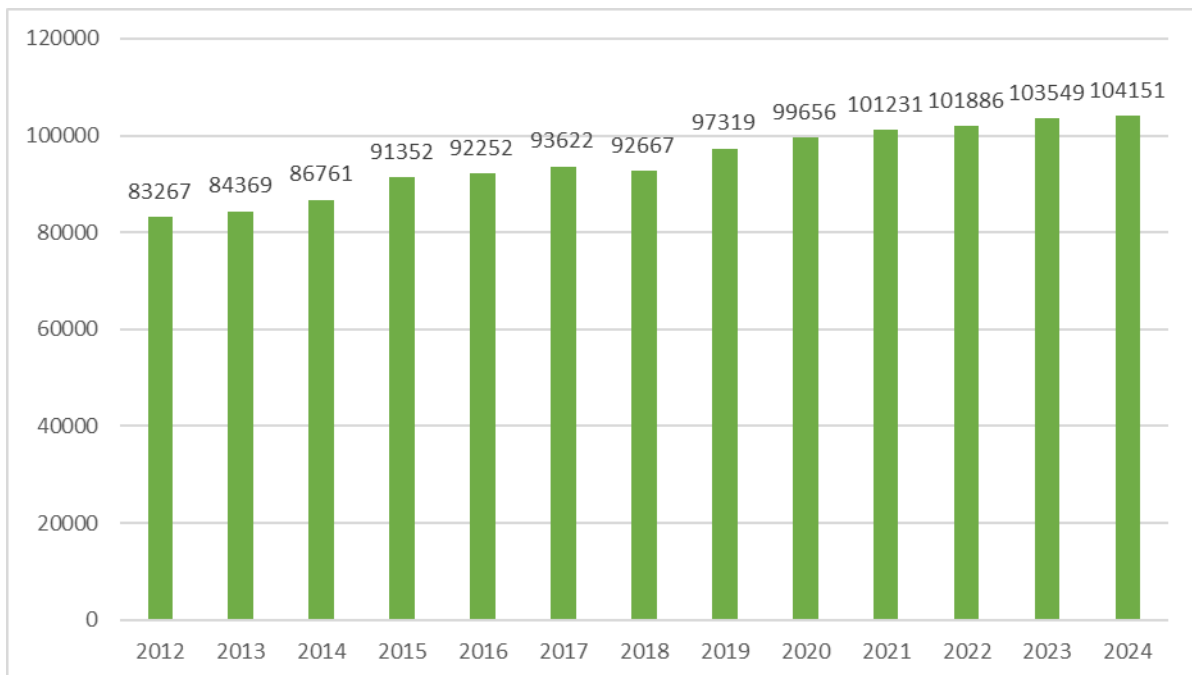


Рисунок 2.4 – Світове споживання курячого м'яса, тис. тонн.

Джерело: [24]

Враховуючи тенденції, що склалися на ринку, частка курячого м'яса у споживанні продуктів харчування буде збільшуватися.

На це вказують такі чинники, як прагнення дотримуватися здорового способу життя, піклуватися про власне здоров'я та про здоров'я членів родини. За рекомендаціями лікарів, дієтологів, інших спеціалістів для покращення стану здоров'я та запобігання виникненню захворювань в майбутньому, доцільно виключити або скоротити споживання червоного м'яса (свинини та яловичини). За таких умов саме курятина є альтернативою вказаним видам м'яса.

Куряче м'ясо за ціною є більш доступним за свинину та яловичину, а відтак його споживання дає можливість забезпечити збалансоване харчування, зокрема наявність білкової їжі, за прийнятною ціною.

У 2024 році ринок м'яса птиці залишається одним із ключових напрямів агросектору України. Попри наслідки війни, більшість великих підприємств відновили діяльність, а галузь демонструє ознаки стабілізації. М'ясо птиці – найпопулярніше серед українців, а стабільне виробництво підтримується внутрішнім попитом і активним експортом. Попит за кордоном, зокрема в ЄС, на

Близькому Сході та в Південно-Східній Азії, залишається високим завдяки конкурентній ціні та відповідності міжнародним стандартам. Це сприяє розвитку галузі та надходженню валюти в країну [30].

Особливу зацікавленість українським м'ясом птиці виявляють країни з високим рівнем споживання курятини, де українська продукція успішно конкурує з місцевими виробниками завдяки вигідному поєднанню ціни та якості. Крім того, сприятливі торговельні угоди з багатьма державами дозволяють зменшити експортні бар'єри, що стимулює подальше розширення присутності української м'ясної продукції на глобальних ринках.

Одним із лідерів ринку м'яса птиці залишається вертикально–інтегрований агрохолдинг «МХП», відомий під брендом «Наша Ряба». За період з січня по вересень 2024 року підприємство виробило 533,74 тисячі тонн курятини, з яких близько половини було поставлено на експорт. За цей же час компанія отримала виручку у розмірі 2,26 мільярда доларів США [9].

ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» – виробник під торговими марками «Знатна курка» та Ulas – щороку випускає до 100 тисяч тонн курячого м'яса. Птахофабрики підприємства розраховані на утримання понад 5 мільйонів курей.

ТОВ «Агро-Овен», яке представляє бренд «Золотко», володіє трьома птахофабриками із загальним поголів'ям до 6 мільйонів птахів. У 2023 році компанія забезпечила виторг у розмірі 4,09 мільярда гривень.

ТОВ «Луцька аграрна компанія» під торговою маркою Delika спеціалізується на вирощуванні курей із максимальним поголів'ям до 4,2 мільйона птахів.

Фермерське господарство «Улар», яке працює під однойменною торговою маркою на Львівщині, забезпечує річне виробництво до 120 тисяч тонн м'ясної продукції [9].

Отже, розвиток аграрної галузі, зокрема тваринництва, вимагає не лише стабільного виробництва і високої якості продукції, але й ефективного управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Фінансові ризики в діяльності аграрних підприємств можуть виникати під впливом низки факторів, зокрема

через різкі й несприятливі зміни процентних ставок, скорочення термінів повернення кредитів без попередження, недосконалу структуру кредитних ресурсів, а також через нестачу високоліквідних активів, необхідних для оперативного реагування на фінансові виклики. В умовах сучасного господарювання ефективне управління агропідприємством передбачає наявність інформаційної системи, здатної забезпечити керівництво якісними, достовірними та своєчасними даними для прийняття виважених управлінських рішень. З огляду на економічну нестабільність та часті кризові явища, особливого значення набуває здатність підприємства виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами. Саме в цьому контексті посилюється роль контролінгу як невід'ємного елемента управлінської системи, що дозволяє своєчасно і точно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізуючи процеси прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Особливостями застосування фінансового контролінгу в аграрному секторі є:

1. Сезонний характер виробництва. Контролінг повинен враховувати нерівномірність грошових потоків протягом року, оскільки доходи й витрати розподіляються нерівномірно – основні надходження припадають на період після збору врожаю, тоді як витрати мають постійний характер.

2. Високий рівень ризиків. Агробізнес постійно стикається з ризиками погодних умов, врожайності, цін на світових ринках та змінами у державному регулюванні. Контролінг дає змогу розробляти антикризові стратегії та здійснювати сценарне планування.

3. Необхідність контролю за ресурсами. Через вартість та обмеженість аграрних ресурсів (земля, техніка, паливо, насіння, добрива) фінансовий контролінг орієнтований на оптимізацію використання кожного виду ресурсів та мінімізацію втрат на всіх етапах виробництва.

4. Фокус на інвестиційній привабливості. Ефективний контролінг забезпечує аграрним підприємствам можливість планувати стратегію інвестицій,

оцінювати економічну доцільність капіталовкладень у техніку, технології, зрошувальні системи, нові види продукції.

5. Інтеграція з системами обліку та управління. На аграрних підприємствах фінансовий контролінг часто тісно інтегрується з системами бухгалтерського обліку, агрономічного моніторингу та автоматизованого управління, що дозволяє формувати точні фінансові моделі для прийняття обґрунтованих рішень.

6. Адаптація до змін законодавства. Динамічність податкової політики та державних програм підтримки агросектору потребує постійного оновлення методів контролінгу для забезпечення відповідності законодавчим вимогам.

Отже, фінансовий контролінг в аграрному бізнесі – це не просто інструмент контролю витрат, а стратегічний елемент управління, який дозволяє підвищувати економічну ефективність, прогнозувати ризики та забезпечувати фінансову стійкість навіть в умовах нестабільності.

2.2 Діагностика фінансово–економічної діяльності ПрАТ «МХП» в системі контролінгу

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – це один із найбільших агропромислових холдингів України, який відіграє ключову роль у розвитку аграрної галузі країни. Компанія спеціалізується на вирощуванні зернових культур, виробництві комбікормів, птахівництві та переробці м'яса птиці. МХП є лідером на ринку курятини в Україні та активно експортує свою продукцію до країн Європи, Близького Сходу, Африки та Азії [23].

Товариство створене 27.03.2006, тобто працює на ринку України понад 18 років.

Організаційна форма – акціонерне товариство.

Статутний капітал – 786 927 920.00 грн

Кінцевий бенефіціарний власник – Косюк Юрій Анатолійович

Штаб-квартира компанії розташована в Києві, а виробництва розташовані в Україні та на Балканах. Товариство має дочірні підприємства у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах.

У 2008 році компанія ПрАТ «МХП» стала першою українською аграрною компанією, яка привернула іноземний інвестиційний капітал через IPO на Лондонській фондовій біржі.

Основний вид діяльності Товариства – 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами.

ПрАТ «МХП» має понад 30 видів КВЕД, які охоплюють широкий спектр аграрного бізнесу. Окрім основних напрямків, таких як виробництво м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12) та оптова торгівля м'ясом (КВЕД 46.32), компанія активно займається вирощуванням зернових культур (КВЕД 01.11) для подальшого виробництва кормів

Структура групи компаній (рис. 2.5) та організаційна структура ПрАТ «МХП» наведена у додатку А.

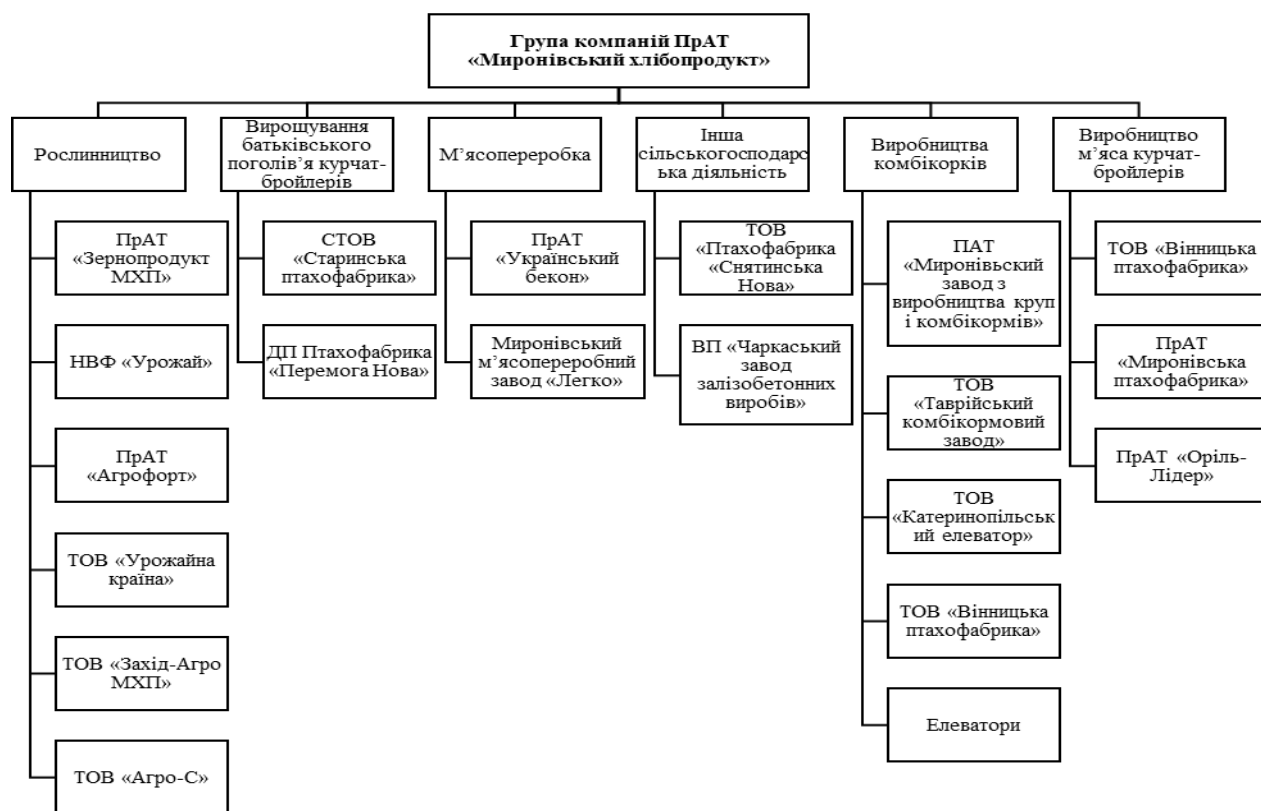


Рисунок 2.5 – Структура групи ПрАТ «МХП»

Джерело: [23]

Як впливає із наведеної структури (рис. 2.5), товариство має два основних напрямки діяльності – агробізнес і виробництво, що в свою чергу поділяються на спеціалізовані напрями. Так, у сфері агробізнесу Товариство здійснює агровиробництво та комбікормово-елеваторне виробництво. У сфері виробництва товариство працює по таким напрямкам, як птахівництво, м'ясо-ковбасне виробництво та вирощування овочів.

ПрАТ «МХП» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління (додаток А). Такий тип структури є досить складним, але з огляду на масштаби компанії можна зробити висновок, що він є найбільш доцільним для такого підприємства. Також у товаристві встановлена чітка ієрархія, розподіл прав, обов'язків і трудових функцій між співробітниками. Проте, незважаючи на певну жорсткість, ця система є достатньо гнучкою щодо розвитку та самореалізації кожного працівника.

Основні переваги організаційної структури ПрАТ «МХП» включають чіткість і узгодженість задач, відповідальних та виконавців, що сприяє швидкості прийняття рішень, а також підвищений рівень відповідальності керівників за роботу відділів, що позитивно впливає на результативність їх діяльності. Серед недоліків такої структури можна виділити слабку комунікацію між керівництвом та виконавцями завдань, що інколи може призвести до виникнення проблем під час виконання задачі через недостатню поінформованість.

На схемі організаційної структури управління ПрАТ «МХП» (додаток А) чітко простежується вертикаль фінансового контролінгу. Ця функція представлена Департаментом фінансового контролінгу, який підзвітний Заступнику голови правління – Фінансовому директору. В межах цього департаменту функціонують Управління консолідованої фінансової звітності, відділ ревізії, відділ податкового планування, бухгалтерський відділ, а також відділ проектів, що займається оптимізацією та уніфікацією фінансової функції.

Окрім цього, у підпорядкуванні Фінансового директора діє Департамент управлінського контролінгу, який включає такі структурні одиниці: Управління планування та аналізу напряму комерційної діяльності, відділи планування й

аналітики за напрямками агропереробки, рослинництва та виробництва, а також відділ консолідованої управлінської звітності.

Подібна організаційна побудова яскраво демонструє системний підхід ПрАТ «МХП» до впровадження фінансового контролінгу як ключового елементу ефективного управління підприємством.

Отже, добре структурована система управління та фінансового контролінгу, що діє на підприємствах аграрної галузі, зокрема у ПрАТ «МХП», створює надійне підґрунтя для ефективного функціонування компанії та досягнення стратегічних цілей.

Для забезпечення стабільного розвитку агропромислових підприємств особливого значення набуває системний аналіз виробничих показників, який дозволяє об'єктивно оцінити ефективність господарської діяльності, визначити тенденції зміни обсягів виробництва, використання ресурсів та конкурентоспроможність продукції.

Аналіз виробничих показників ПрАТ «МХП» за період 2022–2024 років дозволяє простежити динаміку основних результатів діяльності підприємства в умовах сучасних економічних викликів, впливу геополітичної ситуації та змін ринкових тенденцій (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка виробничих показників ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	РОКИ			Відхилення (+, -)
	2022	2023	9 місяців 2024 р.	
Реалізація курятини, тис. тонн	666	692	533,7	-132,3
Середня ціна м'яса птиці, \$/кг	1,95	1,95	2,01	+0,06
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6175	5825	2513	-3662

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Аналіз динаміки основних виробничих показників ПрАТ «МХП» за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних, так і негативних змін у діяльності підприємства. Середня ціна реалізації м'яса птиці демонструє незначне, але стабільне зростання: з 1,95 дол. США за кілограм у 2022–2023 роках до 2,01 дол. США за кілограм у 2024 році. Це свідчить про певне зміцнення ринкових позицій підприємства або про коригування ціноутворення у відповідь на зростання витрат.

Щодо чисельності працівників, спостерігається суттєве зменшення середньооблікової кількості персоналу – на 3662 особи за період 2022–2024 років. Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію, або ж про скорочення обсягів діяльності підприємства в окремих підрозділах. Водночас, вагомим чинником скорочення кадрів є воєнний стан в Україні, який супроводжується мобілізаційними заходами, що безпосередньо впливають на трудові ресурси підприємств, особливо в аграрному секторі.

Проаналізуємо основні фінансові та операційні індикатори, що характеризують фактичні результати діяльності підприємства, а також дають змогу оцінити рівень його економічної стійкості та тенденції розвитку (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових та операційних показників ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	РОКИ			Відхилення (+, -)		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
				до 2022 р.	до 2023 р.	до 2022 р.	до 2023 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	46 072 255	51 298 072	46 793 252	5 225 817	-4 504 820	111,34	91,22
Валовий прибуток, тис. грн.	6 976 289	7 800 628	12 663 867	824 339	4 863 239	111,82	162,34
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-423 136	-747 096	-1 458 698	-323 960	-711 602	176,56	195,25
Операційний грошовий потік, тис. грн.	543 326	648 846	-237 134	105 520	-885 980	119,42	-36,55

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Як видно із таблиці 2.2, у 2023 році виручка зросла на 5 225 817 тис. грн (+11,34% порівняно з 2022 р.), що свідчить про зростання попиту або підвищення цінової політики підприємства. Проте у 2024 році виручка знизилася на 4 504 820 тис. грн (-8,78%), що може свідчити про спад реалізації, вплив економічної нестабільності або конкуренцію.

Динаміку виручки та чистого прибутку підприємства зобразимо на рис. 2.6.

Хоча підприємство демонструє зростання валового прибутку, воно водночас зазнає суттєвих фінансових труднощів: спостерігається збільшення збитків, скорочення чисельності персоналу та формування від'ємного грошового потоку. Такі фактори можуть свідчити про наявність кризових явищ у внутрішньому середовищі компанії, попри окремі ознаки операційної ефективності. Для стабілізації ситуації підприємству доцільно здійснити перегляд стратегії управління витратами, оптимізувати інвестиційну політику та зменшити боргове навантаження, зосередившись на забезпеченні фінансової стійкості в умовах невизначеності.

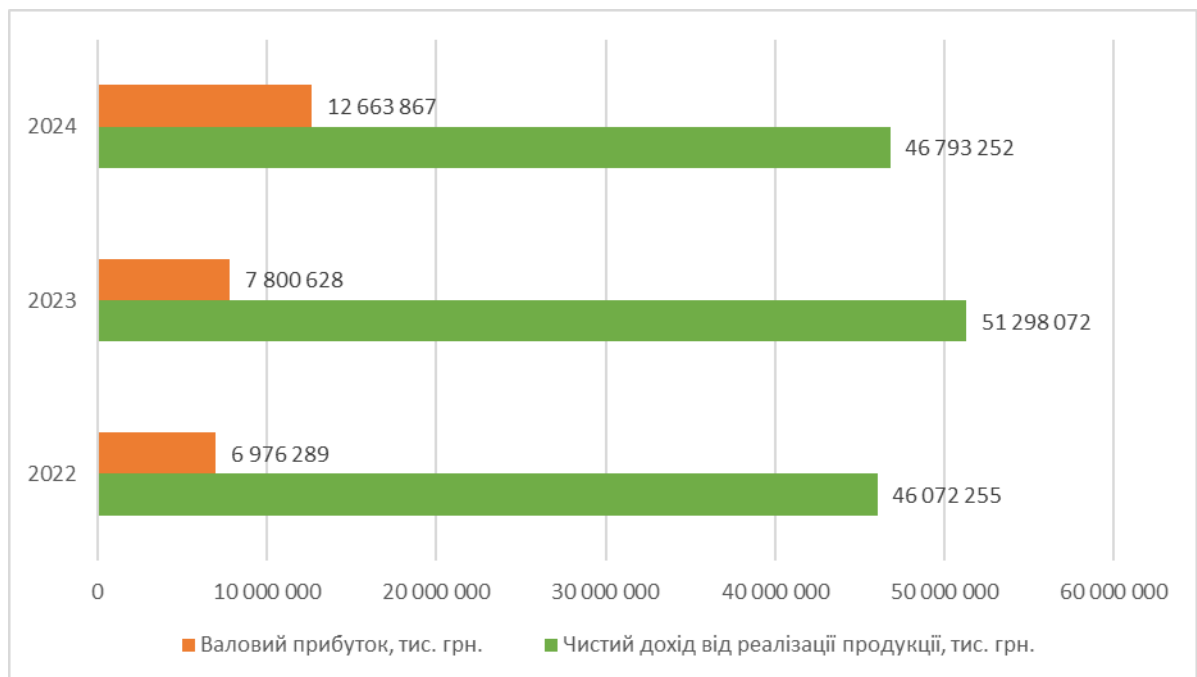


Рисунок 2.6 – Динаміка виручки та валового прибутку ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Проаналізуємо структуру активів ПрАТ «МХП» на прикладі балансів за 2022-2024 роки в додатку Б.

У період з 2022 до 2024 року спостерігається стабільний ріст загальної суми необоротних активів: у 2022 році – 17 627 431 тис. грн (54,16%), у 2023 році – 21 640 149 тис. грн (46,41%), у 2024 році – 24 142 242 тис. грн (55,69%). Це свідчить про довгострокову інвестиційну активність компанії, зокрема у 2024 році спостерігається зростання основних засобів на 2 931 996 тис. грн (+24,2%), що є ознакою оновлення чи розширення виробничих потужностей. Варто відзначити різке зниження незавершених капітальних інвестицій у 2024 році до 0 тис. грн, що може свідчити про завершення попередніх проєктів або замороження будівництва.

У 2023 році оборотні активи різко зросли на 67,4% порівняно з 2022 роком (з 14 921 900 до 24 985 519 тис. грн), проте у 2024-му спостерігається зниження на 23,1%.

Динаміку співвідношення основних статей активів та пасивів підприємства зобразимо на рис. 2.7.

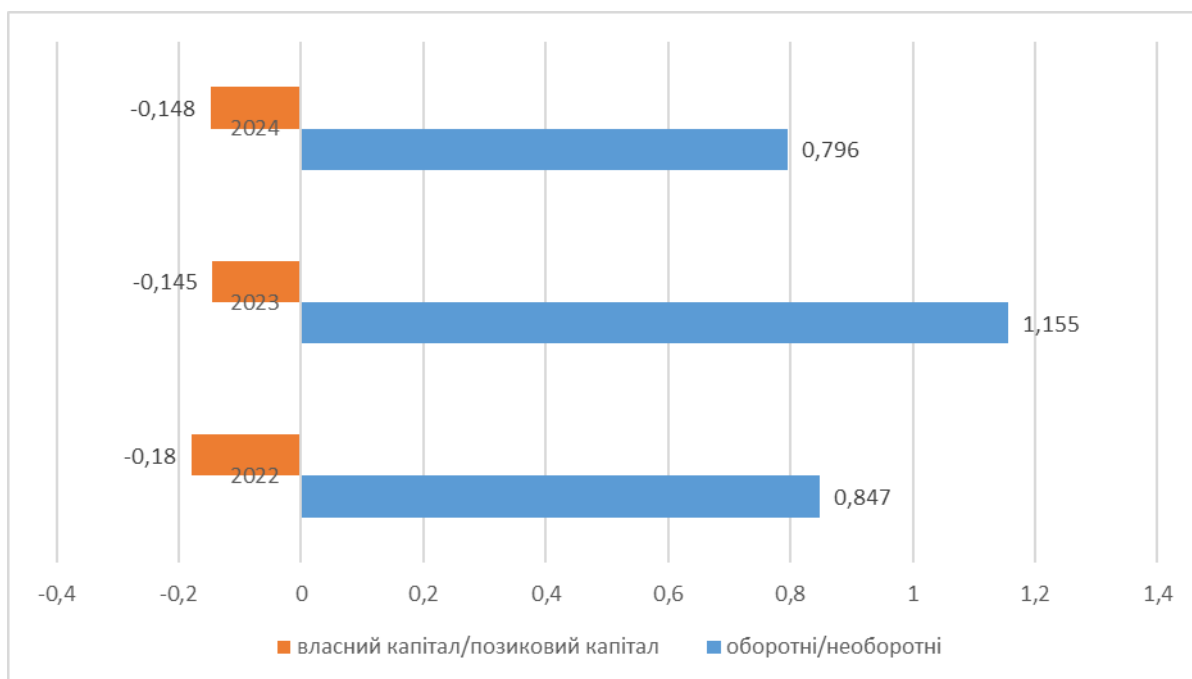


Рисунок 2.7 – Динаміка співвідношення оборотні/необоротні активи та власний/позиковий капітал ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Основні зміни у структурі активів підприємства варто оцінювати у динаміці відносно виручки, що дозволяє точніше відобразити ефективність управління ресурсами:

1. Дебіторська заборгованість за продукцію суттєво зменшилася – на 7 059 015 тис. грн або 55% у 2024 році. При цьому її частка у виручці також знизилася, що може свідчити про покращення політики розрахунків з клієнтами та пришвидшення обігу коштів у підприємстві.

2. Грошові кошти та їх еквіваленти різко зросли у 2023 році (на 171,5%), що могло бути результатом накопичення резервів у відповідь на зростання виручки чи підготовку до інвестицій. Проте у 2024 році обсяг грошових активів знизився на 44,6%, а їх частка у виручці впала, що, ймовірно, вказує на використання резервів для покриття поточних витрат або обслуговування боргових зобов'язань.

3. Запаси у 2023 році зросли на 170,7%, що перевищувало темп приросту виручки, ймовірно, через накопичення продукції або сировини. У 2024 році їх обсяг скоротився на 17,3%, а співвідношення до виручки зменшилось, що може бути ознакою оптимізації виробничих обсягів або активного розпродажу накопичених залишків.

Баланс підприємства значно зріс з 32 549 331 тис. грн у 2022 році до 46 625 668 тис. грн у 2023-му (+43,2%), але у 2024 році знизився до 43 353 354 тис. грн (-7%). Це свідчить про часткове зменшення активності або продаж активів на фоні ринкових чи економічних змін.

Загалом структура активів підприємства зазнала позитивних змін у 2023 році, проте у 2024 році помітне скорочення оборотних активів. Така динаміка вказує на можливе завершення етапів інвестування, оптимізацію запасів, скорочення дебіторської заборгованості та активне використання наявних ресурсів. Ці процеси можуть свідчити про гнучку реакцію підприємства на ринкові умови та прагнення підвищити фінансову стійкість.

Розглянемо структуру пасивів балансу в додатку В.

Динаміку основних статей пасивів підприємства зобразимо на рис. 2.8.

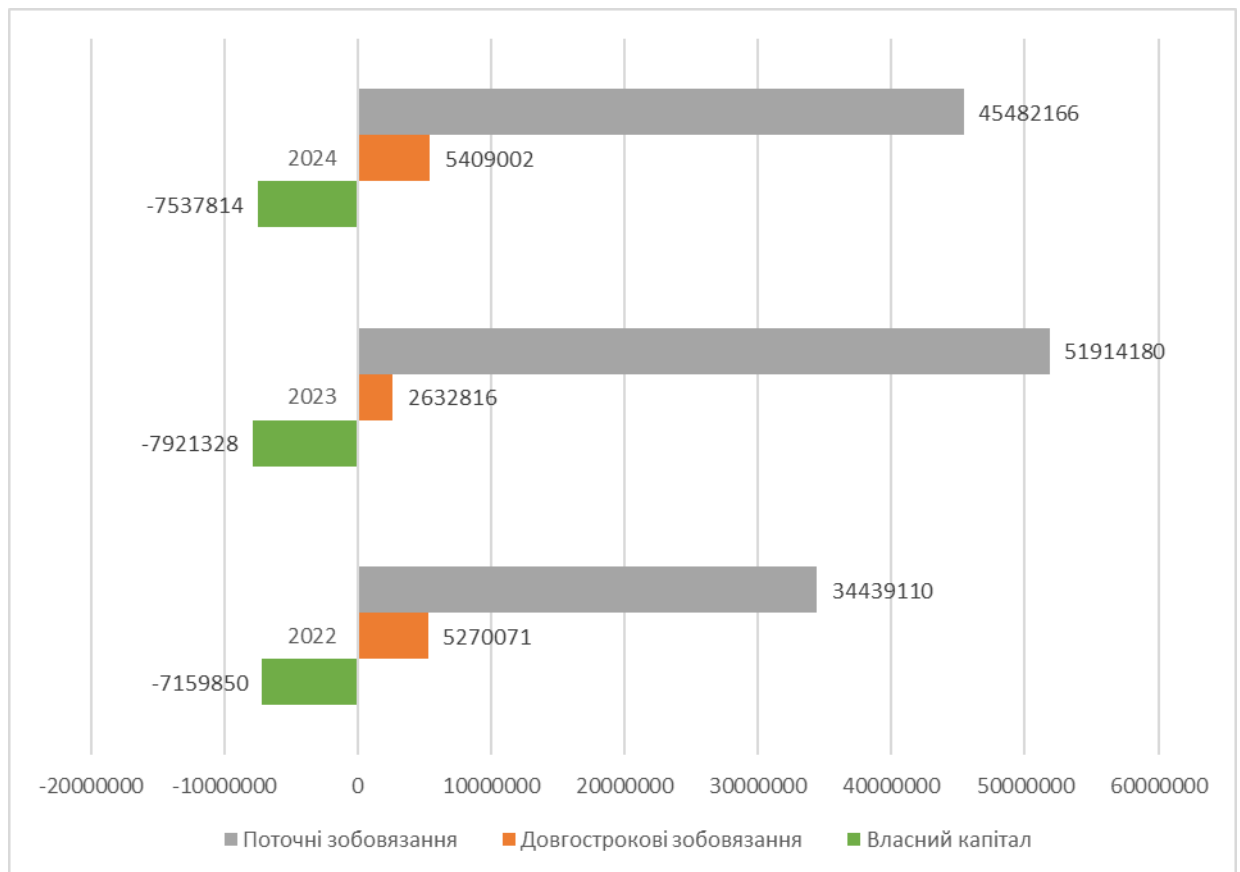


Рисунок 2.8 – Динаміка пасивів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Показник власного капіталу залишався від'ємним протягом трьох років (рис. 2.8). Це вказує на наявність непокритого збитку, який продовжує тиснути на фінансову стійкість підприємства. Варто зазначити, що частка власного капіталу у структурі пасиву залишається нестабільною, що демонструє фінансові ризики.

Основне навантаження у структурі пасиву припадає на поточні зобов'язання: у 2022 р. – 34 439 110 тис. грн (105,81%), у 2023 р. – 51 914 180 тис. грн (111,34%), у 2024 р. – 45 482 166 тис. грн (104,91%).

Особливо значущим є зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – з 1 675 716 тис. грн до 8 043 020 тис. грн (+380%), що може свідчити про активну співпрацю з постачальниками на умовах відтермінування платежів. Також значно скоротилися інші поточні зобов'язання у 2024 році на - 9320101 тис. грн (-30,6%), що може свідчити про погашення раніше накопичених боргів.

Структура пасиву підприємства свідчить про значну залежність від короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості, що може загрожувати ліквідності. Власний капітал залишається від'ємним, а це є сигналом для пошуку джерел капіталізації або реструктуризації фінансової моделі.

Показники оцінки ліквідності, ділової активності та рентабельності підприємства наведено в таблиці 2.3.

Аналіз динаміки фінансових показників ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр. у таблиці 2.3. свідчить про зміни в ліквідності, діловій активності та рентабельності компанії.

Таблиця 2.3 – Динаміка ліквідності, ділової активності та рентабельності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	РОКИ			Відхилення (+, -)		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
				до 2022 р.	до 2023 р.	до 2022 р.	до 2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,038	0,068	0,043	0,030	-0,025	180,1	63,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,052	0,094	0,068	0,042	-0,026	180,0	71,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,433	0,481	0,422	0,048	-0,059	111,1	87,8
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,015	0,026	0,025	0,012	-0,001	179,6	94,4
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	-	1,296	1,040	-	-0,256	-	80,3
Рентабельність продажу продукції, %	-	-1,6	-3,1	-	-1,6	-	199,5
Рентабельність основних засобів, %	-	-6,4	-10,7	-	-4,3	-	167,7

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. зріс до 0,068 (на 180,1% порівняно з 2022 р.), але у 2024 р. знизився до 0,043 (-36,8% до 2023 р.), що свідчить про зменшення рівня покриття короткострокових зобов'язань найбільш ліквідними активами. Коефіцієнт термінової ліквідності також продемонстрував

різке зростання у 2023 р. (на 180,0%), однак у 2024 р. знизився на 28,2%, що свідчить про нестабільність у здатності компанії своєчасно погашати зобов'язання без урахування запасів. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс у 2023 р. на 11,1%, але у 2024 р. знизився на 12,2%, що може свідчити про погіршення загальної платоспроможності підприємства. Коефіцієнт ліквідності запасів у 2023 р. збільшився на 79,6%, а у 2024 р. зменшився на 5,6%, що може вказувати на коливання ефективності управління запасами.

Коефіцієнт оборотності активів у 2024 р. зменшився до 1,040, що на 19,7% менше порівняно з 2023 р., що вказує на зниження ефективності використання активів.

Рентабельність продажу продукції у 2024 р. знизилася до -3,1%, що на 93,8% гірше, ніж у 2023 р. (-1,6%), і може свідчити про зростання витрат або падіння прибутковості. Рентабельність основних засобів погіршилась з -6,4% у 2023 р. до -10,7% у 2024 р. (зменшення на 67,7%), що вказує на падіння ефективності використання основних активів.

Таким чином, ПрАТ «МХП» у 2023 р. демонструвало позитивну динаміку за всіма показниками ліквідності, однак у 2024 р. спостерігається зворотна тенденція – зниження ліквідності, оборотності та рентабельності. Особливу увагу слід звернути на ефективність управління витратами та активами для стабілізації фінансового стану підприємства.

Система контролінгу ПрАТ «МХП» виявляє серйозні фінансові дисбаланси: збитки, від'ємний власний капітал, скорочення працівників та грошового потоку. У 2023 році спостерігався прогрес завдяки зростанню активів і покращенню ліквідності, але у 2024 році ситуація погіршилась. Підприємству необхідно: провести реструктуризацію боргового навантаження; зосередитись на збільшенні прибутковості та оптимізації витрат; переглянути інвестиційну політику та підходи до фінансування.

2.3 Планування та контроль доходів, витрат і фінансових результатів ПрАТ «МХП»

Планування доходів у ПрАТ «МХП» базується на: аналізі ринкового попиту, цінової динаміки та обсягів реалізації; вивченні сезонності продажів та зовнішньоекономічних умов; стратегічному ціноутворенні з урахуванням конкуренції та собівартості.

Динаміку обсягів доходів та фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. подано у таблиці 2.4.

У 2023 р. підприємство зафіксувало зростання виручки на 11,34%, однак у 2024 р. – спад на 8,78%. Це вказує на нестабільність прогнозування обсягів реалізації та потребу у корекції стратегічних підходів до планування доходів.

Собівартість реалізації у 2023 р. зросла пропорційно доходу (на 11,3%), але в 2024 р. скоротилася на 21,5% (-9 368 059 тис. грн), що позитивно вплинуло на валовий прибуток.

Валовий прибуток у 2024 р. зріс до 12 663 867 тис. грн (на 62,3% порівняно з 2023 р.), що свідчить про зниження собівартості при збереженні значного обсягу доходів – ознака підвищення ефективності операційної діяльності.

У 2024 р. відображено від’ємне значення податку на прибуток (-64 тис. грн), що може бути наслідком коригування попередніх переплат або наявності податкових збитків.

Попри значне зростання валового прибутку, ПрАТ «МХП» у 2024 році зазнало ще глибших збитків, що свідчить про: надмірне зростання адміністративних та збутових витрат; зниження інших доходів; підвищене боргове навантаження. Компанії необхідно переглянути витратну політику, оптимізувати структуру операцій і зосередитись на збільшенні чистого прибутку, а не лише валової маржі.

Таблиця 2.4 – Динаміка обсягів доходів та фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	РОКИ			Абсолютний приріст		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації	46072255	51298072	46793252	5225817	-4504820	111,3	91,2
Собівартість реалізації товарів	39095966	43497444	34129385	4401478	-9368059	111,3	78,5
Валовий прибуток:	6976289	7800628	12663867	824339	4863239	111,8	162,3
Інші операційні доходи	52236	541469	474477	489233	-66992	1036,6	87,6
Адміністративні витрати	2299167	3451293	6816731	1152126	3365438	150,1	197,5
Витрати на збут	3467982	4552283	6195041	1084301	1642758	131,3	136,1
Інші операційні витрати	1483854	966350	780306	-517504	-186044	65,1	80,7
Інші фінансові доходи	80138	207504	264440	127366	56936	258,9	127,4
Інші доходи	411303	272930	42699	-138373	-230231	66,4	15,6
Фінансові витрати	427826	569406	650426	141580	81020	133,1	114,2
Інші витрати	293815	84872	0	-208943	-84872	28,9	0,0
Витрати з податку на прибуток	29 542	54 577	-64	25035	-54641	184,7	-0,1
Чистий фінансовий результат	-423136	-747096	-1458698	-323960	-711602	176,6	195,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Планування витрат є критичним елементом для досягнення позитивного фінансового результату. Компанія має враховувати: прямі витрати (сировина, зарплата, енергія); змінні й постійні витрати; відсотки за кредитами та інвестиційні витрати; потенційні ризики зростання інфляції, цін на ресурси тощо.

Вертикальний аналіз фінансових результатів діяльності (таблиця 2.5) ПрАТ «МХП» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити структуру доходів і витрат у розрізі їх частки від загального чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр., %

Показник	РОКИ			Абсолютний приріст	
	2022	2023	2024	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Собівартість реалізації товарів	84,86	84,79	72,94	-0,06	-11,86
Валовий прибуток	15,14	15,21	27,06	0,06	11,86
Інші операційні доходи	0,11	1,06	1,01	0,94	-0,04
Адміністративні витрати	4,99	6,73	14,57	1,74	7,84
Витрати на збут	7,53	8,87	13,24	1,35	4,36
Інші операційні витрати	3,22	1,88	1,67	-1,34	-0,22
Інші фінансові доходи	0,17	0,40	0,57	0,23	0,16
Інші доходи	0,89	0,53	0,09	-0,36	-0,44
Фінансові витрати	0,93	1,11	1,39	0,18	0,28
Інші витрати	0,64	0,17	0,00	-0,47	-0,17
Витрати з податку на прибуток	0,06	0,11	0,00	0,04	-0,11
Чистий фінансовий результат: збиток	-0,92	-1,46	-3,12	-0,54	-1,66

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Найбільш значущий показник – собівартість реалізації товарів – протягом аналізованого періоду поступово зменшував свою частку: з 84,86% у 2022 році до 72,94% у 2024 році. Це свідчить про позитивну тенденцію зниження виробничих витрат відносно доходів підприємства, що вказує на підвищення рентабельності операційної діяльності.

Цю тенденцію підтверджує і зростання частки валового прибутку, яка зросла з 15,14% у 2022 році до 27,06% у 2024 році. Це є свідченням більш

ефективної політики управління витратами та можливої оптимізації цінової стратегії підприємства.

Водночас спостерігається суттєве зростання адміністративних витрат – їх частка зросла з 4,99% до 14,57%, а також витрат на збут – з 7,53% до 13,24%. Така динаміка може свідчити про зростання витрат на обслуговування нових ринків збуту, збільшення витрат на логістику чи маркетингові заходи, або ж про загальне зростання операційної складності діяльності.

Інші операційні витрати навпаки демонструють тенденцію до зниження (з 3,22% до 1,67%), що свідчить про раціоналізацію управління непрямими витратами.

Звертає на себе увагу також динаміка чистого фінансового результату (збитку), частка якого зросла з -0,92% у 2022 році до -3,12% у 2024 році. Це вказує на те, що попри скорочення собівартості і зростання валового прибутку, збільшення адміністративних і збутових витрат погіршило кінцевий фінансовий результат.

Також можна відзначити зменшення частки інших доходів з 0,89% до 0,09%, що може свідчити про скорочення позареалізаційних або разових надходжень, а от інші фінансові доходи навпаки демонструють зростання, з 0,17% до 0,57%, що може бути наслідком вигідних фінансових вкладень чи зміни структури активів.

Отже, підприємство демонструє ознаки стабілізації основних бізнес-процесів і поступової оптимізації витрат на виробництво, однак підвищення адміністративних і збутових витрат вимагає детальнішого аналізу для пошуку резервів зменшення витрат та покращення фінансового результату.

У 2024 році, незважаючи на зростання валового прибутку, підприємство зазнало збитків. Це свідчить про неефективний контроль непрямих витрат або високі фінансові навантаження.

Тому проведемо детальний аналіз динаміки витрат ПрАТ «МХП» за елементами у 2022-2024 рр. (таблиця 2.6), що дозволить виявити ключові

драйвери збільшення витрат і сформувані обґрунтовані рекомендації для їх оптимізації.

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат за елементами ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	РОКИ			Абсолютний приріст		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні затрати	1626997	1333085	33565621	-293912	32232536	81,9	2517,9
Витрати на оплату праці	2488901	3430252	4912733	941351	1482481	137,8	143,2
Відрахування на соціальні заходи	385953	529484	791644	143531	262160	137,2	149,5
Амортизація	966462	1395942	1221564	429480	-174378	144,4	87,5
Інші операційні витрати	6657686	5520214	7429901	-1137472	1909687	82,9	134,6
Разом	12125999	12208977	47921463	82978	35712486	100,7	392,5

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

У 2023 році загальний обсяг витрат ПрАТ «МХП» зріс незначно – лише на 0,7% порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільний витратний рівень у посткризовий період. Проте у 2024 році витрати зросли більш ніж утричі (+392,5%), що зумовлено різким зростанням матеріальних витрат – з 1 333 085 тис. грн у 2023 р. до 33 565 621 тис. грн у 2024 р. (+2517,9%). Це є ключовим фактором загального зростання витрат і вказує на масштабне нарощування виробництва або суттєве подорожчання сировини та матеріалів.

Витрати на оплату праці також продовжували зростати: на 37,8% у 2023 р. та на 43,2% у 2024 р., що свідчить про підвищення фонду заробітної плати або залучення додаткових трудових ресурсів. Аналогічно зросли й відрахування на соціальні заходи.

Натомість амортизаційні відрахування зменшилися у 2024 році на 12,5%, що може бути пов'язано з оновленням основних засобів або зміною методики

нарахування амортизації. Із цікавих змін також варто відзначити зростання інших операційних витрат на 34,6% у 2024 році після їх зниження у 2023-му.

Загалом структура витрат ПрАТ «МХП» зазнала значних змін у 2024 році. Різке зростання матеріальних витрат визначає основний фокус у витратній частині бюджету. Це потребує посиленого контролю над закупівельною діяльністю та пошуку шляхів оптимізації витрат на матеріальні ресурси.

Для здійснення аналізу доходів і витрат на підприємстві ПрАТ «МХП» у рамках оперативного контролінгу використовуються різні інструменти та підходи. Серед найбільш ефективних варто виокремити наступні:

1. Коефіцієнтний аналіз, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів і загальний рівень фінансової стабільності. Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

2. Діагностика ризику банкрутства, що спрямована на виявлення потенційних загроз фінансовій стійкості, таких як збитковість, зниження ділової активності, висока залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Ключовим орієнтиром у фінансовій стратегії ПрАТ «МХП» є підвищення рентабельності власного капіталу (ROE). Для оцінки потенціалу зростання цього показника доцільно застосовувати трифакторну модель Дюпона (DuPont).

Модель Дюпона є інструментом, що дозволяє комплексно оцінити джерела зміни рентабельності за допомогою розкладання її на три складові: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий леверидж. Такий підхід допомагає зрозуміти, які саме аспекти діяльності впливають на ефективність використання капіталу.

З метою практичного застосування пропонується провести розрахунок трифакторної моделі Дюпона для ПрАТ «МХП» на основі даних за 2022–2024 роки, які наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – 3-х факторна модель Дюпона для визначення рентабельності власного капіталу ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр.

Показник	РОКИ			Відхилення 2024/2022	Прогноз 2025 р.
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (Net profit margin)	-0,009	-0,015	-0,031	-0,022	-0,042
Коефіцієнт оборотності активів	1,415	1,100	1,079	-0,336	0,911
Коефіцієнт фінансового левереджу	-4,546	-5,886	-5,751	-1,205	-6,354
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,059	0,094	0,194	0,134	0,244

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

ПрАТ «МХП» стикається з падінням прибутковості, ефективності активів і підвищеним борговим навантаженням. Парадоксальне зростання ROE (через від’ємне значення власного капіталу та отримання чистого збитку) при погіршенні інших факторів – це сигнал ризиків, ніж реального покращення. Прогноз на 2025 рік негативний по всіх компонентах, що вказує на нестійке фінансове становище.

З метою оцінки фінансової стійкості та виявлення ризику неплатоспроможності ПрАТ «МХП», проведено діагностику ймовірності банкрутства за моделлю українського економіста О. Терещенка. Ця модель широко застосовується у практиці фінансового аналізу вітчизняних підприємств і є адаптованою до специфіки українського економічного середовища, зокрема й аграрного сектора.

Оцінювання здійснювалося на підставі фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки. Значення показників X_1 – X_6 були підібрані з урахуванням особливостей функціонування підприємств агропромислового комплексу, зокрема залежності від сезонності, великої частки запасів у структурі активів, та капіталомісткості основного виробництва:

$$Z = 0,105 X_1 + 1,567 X_2 + 0,301 X_3 + 1,375 X_4 + 1,689 X_5 + 0,168 X_6 - 0,260$$

(2.1)

де X_1 – відношення поточних активів до поточних зобов’язань;

X_2 – відношення власного капіталу до валюти балансу;

X_3 – відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу;

X_4 – відношення грошового потоку до виручки;

X_5 – відношення прибутку до оподаткування до виручки;

X_6 – відношення прибутку до оподаткування до власного капіталу.

Здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства на основі отриманого результату: якщо $Z > 2$, то не загрожує банкрутство; якщо $1 < Z < 2$, то порушена фінансова стійкість; якщо $0 < Z < 1$, то банкрутство має загрозу. Іншими словами, коли $Z > 2$, то довгострокові перспективи у підприємства непогані, а якщо $0 < Z < 1$ – більш ніж ймовірне банкрутство.

У табл. 2.8 представлені результати розрахунку даної моделі підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.8 – Прогнозування ймовірності банкрутства ПрАТ «МХП» за моделлю Терещенка у 2022–2024 рр.

Показник	РОКИ			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
X_1 – відношення поточних активів до поточних зобов'язань	0,433	0,481	0,422	-0,011
X_2 – відношення власного капіталу до валюти балансу	-0,220	-0,170	-0,174	0,046
X_3 – відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу	1,415	1,100	1,079	-0,336
X_4 – відношення грошового потоку до виручки	0,049	0,096	0,068	0,019
X_5 – відношення прибутку до оподаткування до виручки	0,010	0,016	0,031	0,021
X_6 – відношення прибутку до оподаткування до власного капіталу	-0,063	-0,101	-0,194	-0,130
Z - показник	-0,060	-0,003	-0,050	0,010
Ймовірність банкрутства	Підприємство під загрозою банкрутства			X

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Результати діагностики за моделлю Терещенка свідчать про підвищену ймовірність банкрутства вже на кінець 2024 року ($Z = -0,050$), що є серйозним сигналом до невідкладних антикризових заходів.

За результатами проведеного аналізу ПрАТ «МХП» рекомендується: оптимізувати витрати, особливо адміністративні та матеріальні; підвищити ефективність операційної діяльності за рахунок впровадження сучасних інструментів контролінгу; провести реструктуризацію боргових зобов'язань для зменшення фінансового навантаження; посилити антикризове управління та удосконалити фінансову стратегію з орієнтацією на забезпечення довгострокової стабільності.

Зважаючи на те, що ПрАТ «МХП» активно застосовує елементи внутрішнього контролінгу для аналізу ефективності своєї діяльності, доцільно здійснити АВС-аналіз готової продукції, що дозволить визначити пріоритетні позиції за рівнем прибутковості та обсягом реалізації. Для забезпечення об'єктивності такого аналізу буде використано дані внутрішньої звітності підприємства, що охоплюють ключові групи товарів, асортиментну структуру та обсяг реалізації за останній звітний період, а саме:

1. До категорії А належать види продукції, що формують понад 10% загальної вартості запасів підприємства.
2. До категорії В відносять продукцію, частка якої у загальній вартості запасів перевищує 3%.
3. Категорія С об'єднує всі інші позиції продукції, які мають відносно невелику вагу у структурі запасів підприємства.

АВС-аналіз готової продукції ПрАТ «МХП» станом на 2024 рік дозволяє зробити висновок про ступінь концентрації вартості продукції у структурі запасів підприємства, що сприяє раціоналізації управління складськими запасами та підвищенню ефективності обліку.

Таблиця 2.9 - ABC-аналіз готової продукції ПрАТ «МХП» станом на 2024

рік, тис. грн.

Продукція	Вартість, тис. грн	Накопичувальна вартість, тис. грн	Питома вага, %	Накопичувальна вартість, %	Тип запасу
М'ясо птиці	1 010 500	1 010 500	46,50%	46,50%	А
Свинина	252 000	1 262 500	11,60%	58,10%	А
Комбікорм для птиці	231 500	1 494 000	10,65%	68,75%	А
Яйця	143 200	1 637 200	6,59%	75,34%	В
Комбікорм для свиней	136 800	1 774 000	6,29%	81,63%	В
Ковбасні вироби	80 300	1 854 300	3,70%	85,33%	В
Крупи	46 500	1 900 800	2,14%	87,47%	С
Закуси	43 800	1 944 600	2,02%	89,49%	С
Олія	42 600	1 987 200	1,96%	91,45%	С
Напівфабрикати	40 800	2 028 000	1,88%	93,33%	С
Борошно	37 500	2 065 500	1,73%	95,06%	С
Інша готова продукція	29 600	2 095 100	1,36%	96,42%	С
Молочні продукти	20 900	2 116 000	0,96%	97,38%	С

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

До категорії А, яка охоплює найбільш цінні групи продукції, увійшли три основні позиції: м'ясо птиці, свинина та комбікорм для птиці. На ці види припадає найбільша частка вартості – 68,75% від загальної суми. Це підтверджує високу залежність підприємства від основного напрямку діяльності – виробництва м'яса птиці та продуктів для його вирощування, що відповідає профілю агропромислової групи МХП. Саме ці запаси потребують особливої уваги з боку менеджменту щодо своєчасної реалізації та оптимізації обсягів зберігання.

Категорія В включає три позиції: яйця, комбікорм для свиней та ковбасні вироби. Їх сукупна частка становить 16,58%. Ці запаси мають середню цінність та стабільний вплив на структуру готової продукції. Вони менш ризиковані щодо заморожування обігових коштів, однак також потребують моніторингу для підтримання оптимальних обсягів.

До категорії С віднесено решту 7 позицій – крупи, закуски, олію, напівфабрикати, борошно, інші види готової продукції та молочні продукти, які разом становлять лише 28,63% загальної вартості. Це менш значущі у

фінансовому аспекті запаси, однак вони відіграють роль у формуванні асортименту та задоволенні специфічних запитів ринку.

Отже, проведений АВС-аналіз свідчить про високу концентрацію фінансових ресурсів у кількох основних видах продукції, що дозволяє підприємству зосередити контрольні зусилля на управлінні невеликою кількістю товарних груп, забезпечуючи зменшення витрат на зберігання та оптимізацію обороту. У той же час категорія С вказує на значний асортимент менш витратної, але не менш важливої продукції, яка підтримує ринкову гнучкість підприємства.

На нашу думку, система управління аграрним підприємством повинна функціонувати ефективно, орієнтуючись на максимально раціональне використання наявних ресурсів. З цією метою в управлінську практику впроваджується механізм бюджетування — інструмент, який дозволяє не лише контролювати використання ресурсів, а й спрямовувати їх на виконання запланованих завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

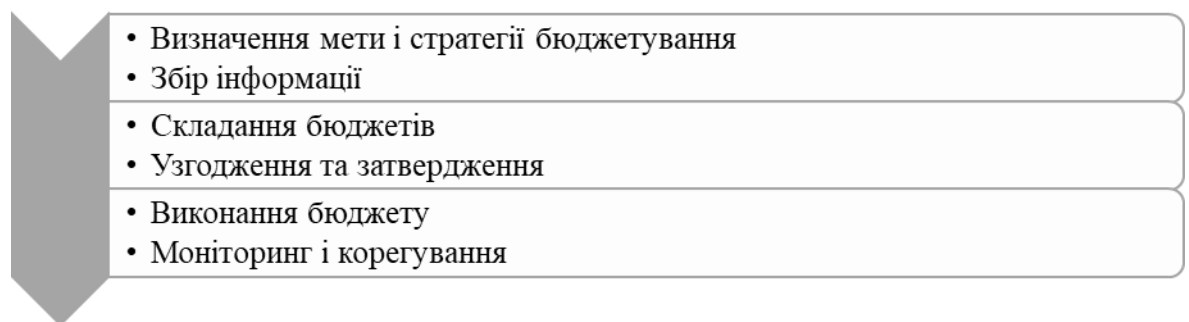


Рисунок 2.9 – Етапи бюджетного процесу на ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунка 2.9, процес бюджетування розпочинається з формулювання цілей, які спрямовані на планування доходів і контроль витрат, розробки загальної стратегії, визначення основних напрямів розвитку підприємства та розстановки фінансових пріоритетів. Після цього здійснюється збір інформації: дані надходять від різних структурних підрозділів компанії, а також проводиться аналіз історичних показників та тенденцій виробництва й реалізації продукції.

На основі отриманих даних формується система основних бюджетів, до яких належать бюджети продажів, виробництва, витрат, заробітної плати та інші. Під час складання бюджетів уточнюються ключові параметри, такі як обсяги виробництва, рівень цін на продукцію, витрати на маркетинг та інші статті.

Далі проекти бюджетів проходять стадію узгодження з підрозділами підприємства, після чого передаються на затвердження керівництву. Після затвердження бюджети вводяться в дію, здійснюється постійний контроль за їх виконанням і проводиться моніторинг фактичних результатів із порівнянням до запланованих показників для виявлення відхилень та своєчасної корекції.

Окремо варто звернути увагу на сучасні методи удосконалення процесу бюджетування, які допомагають підвищити його ефективність. Серед них можна виділити бюджетування з нуля, процесно-орієнтоване бюджетування та ковзне бюджетування.

Бюджетування з нуля передбачає щорічне складання бюджетів без використання попередніх фінансових планів, що дозволяє уникнути механічного переносу помилок чи неефективних витрат з минулих періодів. У цьому підході кожна стаття витрат обґрунтовується заново, що забезпечує більшу прозорість і об'єктивність при плануванні.

Підсумовуючи, можна сказати, що застосування фінансового контролінгу дозволяє аграрним підприємствам не лише оптимізувати використання обмежених ресурсів, а й формувати антикризові стратегії, планувати інвестиції, забезпечувати прозорість і стабільність фінансових рішень. Особливої актуальності набуває контролінг в умовах війни, дестабілізації валютного ринку та порушень логістики. У таких обставинах важливу роль відіграє своєчасне отримання якісної управлінської інформації, яка забезпечує можливість швидкого реагування та довгострокового стратегічного планування.

У контексті виявлених проблем і викликів, що постали перед ПрАТ «МХП», зокрема зростання збитковості, боргового навантаження та зниження операційної ефективності, актуалізується необхідність посилення ролі фінансового контролінгу як інструменту стратегічного управління. Його

удосконалення здатне не лише зміцнити фінансову стійкість підприємства, а й створити основу для відновлення прибутковості, ефективного використання ресурсів та зменшення ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі. Саме практичним підходам до вдосконалення системи фінансового контролінгу ПрАТ «МХП» присвячено наступний, третій розділ дослідження.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПрАТ «МХП»

3.1 Удосконалення інформаційної та методичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень

В умовах динамічного ринку, геополітичної нестабільності та високої конкуренції, аграрні холдинги, зокрема ПрАТ «МХП», потребують модернізації системи прийняття управлінських рішень. Йдеться не лише про збирання якісної інформації, а й про її аналітичну обробку з використанням сучасних інструментів фінансового контролінгу.

Фінансовий контролінг в агросекторі трансформується з традиційної функції обліку у багатовекторний інструмент стратегічного управління, що забезпечує не лише економічну ефективність, але й конкурентоспроможність українського агробізнесу на світовій арені. Його впровадження є необхідною умовою сталого розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах викликів і змін.

Для стабілізації фінансового стану ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» доцільно впроваджувати сучасні методики бюджетування, активізувати антикризове управління та здійснити реструктуризацію боргу. Спрямованість на зміцнення внутрішньої системи фінансового контролю дозволить підвищити адаптивність підприємства до ринкових змін і забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

У цьому контексті надзвичайно важливим є системний аналіз як внутрішнього потенціалу компанії, так і впливу зовнішніх факторів. Для виявлення ключових напрямів зміцнення конкурентоспроможності та розробки ефективних стратегічних рішень доцільно застосувати SWOT-аналіз. Цей

інструмент дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони ПрАТ «МХП», а також виявити можливості й загрози, що формуються в мінливому зовнішньому середовищі. Такий підхід є основою стратегічного контролінгу, спрямованого на формування стабільного фінансового розвитку та ефективного управління ресурсами (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вертикально інтегрована структура управління 2. Розвинена система фінансового контролінгу 3. Сильні позиції на експортних ринках 4. Інвестиції в модернізацію основних засобів 5. Оптимізація собівартості реалізації продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збитковість і від’ємний власний капітал 2. Погіршення ліквідності та ефективності активів 3. Неefективне управління адміністративними та збутовими витратами 4. Високе боргове навантаження 5. Скорочення персоналу та ризику зниження управлінської якості
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження ковзного бюджетування 2. Розширення ринків збуту (Азія, Африка) 3. Інновації в логістиці та закупівлях 4. Автоматизація контролінгу та планування 5. Співпраця з регіональними агровиробниками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військові дії та валютна нестабільність 2. Порушення логістичних ланцюгів 3. Жорстка конкуренція на зовнішніх ринках 4. Підвищений ризик банкрутства (модель Терещенка) 5. Нестабільність податкової та державної політики

Джерело: складено автором

Поєднання сильних сторін та можливостей (SO-стратегія) представлених у таблиці 3.1 дає підстави для активного впровадження адаптивного бюджетування, посилення експорту та технологічної модернізації. Слабкі сторони в поєднанні з загрозами (WT-стратегія) вказують на потребу у реструктуризації боргу, оптимізації витрат та зміцненні фінансової відповідальності на всіх рівнях.

Реалізація проактивного контролінгу на основі SWOT-результатів дозволить сформувати ефективні антикризові сценарії управління ресурсами.

Для глибшої оцінки стратегічного положення окремих бізнес-напрямів ПрАТ «МХП» доцільно використати матрицю BCG (Boston Consulting Group). Цей інструмент дозволяє класифікувати види діяльності підприємства залежно від

їхньої частки на ринку та темпів його зростання, що є важливою складовою стратегічного контролінгу.

Матриця БКГ дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації портфелю продуктів, перерозподілу ресурсів та визначення пріоритетних напрямів розвитку в умовах високої волатильності ринку й обмежених можливостей.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ ПрАТ «МХП»

Виручка від реалізації, млн \$	2023	2024	Темп зростання, %	Питома вага за 2024 рік, %
Птиця та пов'язане виробництво	1402	1440,3	102,73	55,99
Перероблене м'ясо	111	110,9	99,91	4,31
Рослинна олія	606	615,2	101,52	23,91
Вирощування зернових	361	370,3	102,58	14,39
Інша СГ продукція	36	35,8	99,44	1,39

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Щоб визначити горизонтальну межу, яка ділить поле матриці на зони, обчислюємо середнє арифметичне між найнижчим і найвищим темпами зростання продажу продукції.

$$T_{2024} = (102,73 + 99,44) / 2 = 101,085\%$$

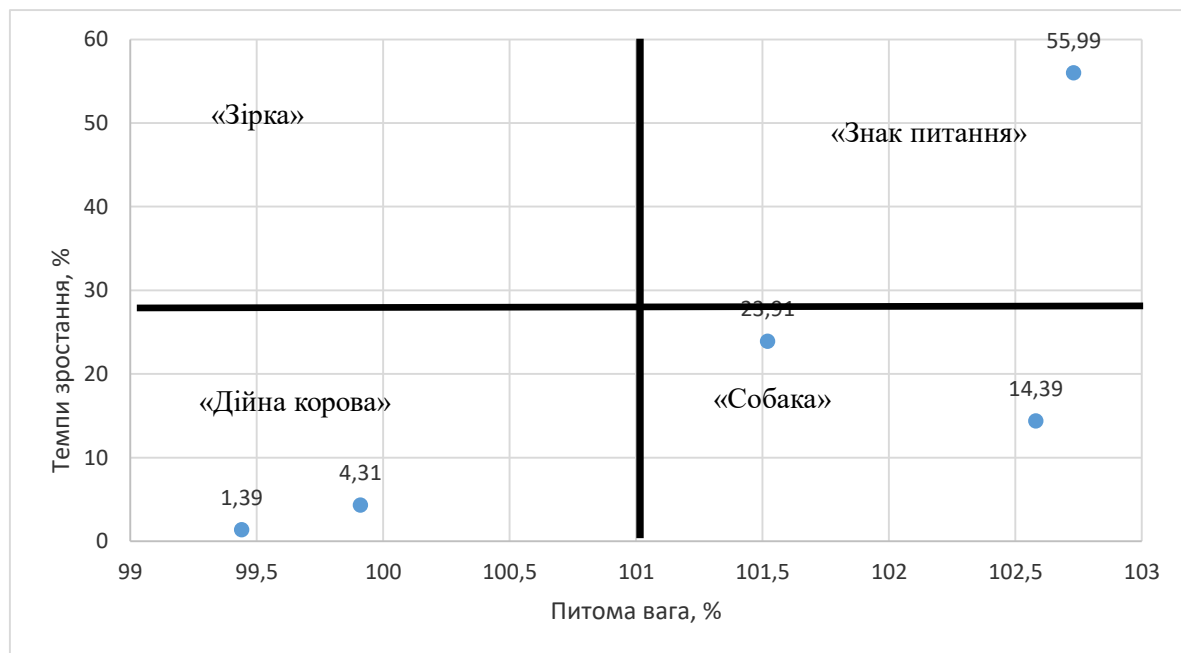


Рисунок 3.1 – Матриця БКГ за товарами ПрАТ «МХП» за 2024 рік

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.2

Щоб провести вертикальну межу, яка поділяє матрицю на зони, обчислюють середнє арифметичне між найменшою та найбільшою частками продажу сільськогосподарської продукції в загальному обсязі реалізації.

$$Ч_{2024} = (55,99 + 1,39) / 2 = 28,69\%$$

Як видно із рис. 3.1, лише один напрям («Птиця») демонструє лідируючі позиції, що дає змогу розглядати його як основне джерело стабільного доходу. Інші напрями, попри потенціал, не демонструють достатнього зростання або частки – доцільно провести стратегічний аудит і переглянути інвестиційні пріоритети.

Матриця БКГ показує: ПрАТ «МХП» варто зосередитися на підтримці ключового сегмента та оптимізації другорядних.

Оцінка внутрішнього потенціалу компанії та зовнішніх загроз повинна доповнюватися аналізом порівняльної ефективності підприємства щодо ключових конкурентів. Для цього доцільним є застосування методу бенчмаркінгу, який передбачає систематичне порівняння показників діяльності ПрАТ «МХП» із лідерами галузі.

Застосування бенчмаркінгу дозволяє виявити найкращі практики, визначити відставання у ключових аспектах управління та сформувати орієнтири для стратегічного вдосконалення.

В Україні розвиток бенчмаркінгу в аграрному секторі активно підтримується платформою Agrohub [28], яка сприяє поширенню знань і технологій, спрямованих на підвищення ефективності агробізнесу. Завдяки бенчмаркінгу компанії можуть зіставляти власні показники з результатами конкурентів або різних підрозділів одного холдингу, виявляти найкращі галузеві практики та визначати напрями для вдосконалення діяльності.

Таким чином, українські аграрні підприємства отримують дієвий інструмент для оцінки своєї ефективності у порівнянні з іншими учасниками ринку та знаходження шляхів підвищення конкурентоспроможності.

З огляду на те, що ПрАТ «МХП» забезпечує близько 55% виробництва курятини в Україні, доцільно здійснити експертну оцінку індикаторів

конкурентоспроможності цього продукту. У зв'язку з цим пропонується провести порівняльний аналіз з провідними українськими виробниками м'яса птиці.

Таблиця 3.3 – Оцінка індикаторів конкурентоспроможності провідних українських виробників м'яса свійської птиці за 2024 рік

Індикатор	Оцінка, бал (5-1)				
	МХП (Наша Ряба)	Птахокомплекс «Дніпровський»	Агро-Овен (Золотко)	Луцька аграрна компанія (Delika)	ФГ «Улар»
Якість продукції	5	4	4	4	4
Дизайн упаковки	4	4	3	3	3
Асортимент позицій	4	4	3	3	2
Ціна продажу	4	4	4	5	5
Екологічність	4	4	4	3	4
Рекламна кампанія	4	3	3	2	2
Престижність	4	3	3	3	2
Попит на продукцію	5	4	3	3	4
Всього балів	34	30	27	26	26

Джерело: складено автором на основі [28; 29]

ПрАТ «МХП» – лідер ринку за всіма показниками: масштаб, експорт, бренд «Наша Ряба», потужна реклама та широкий асортимент. Птахокомплекс «Дніпровський» – велике виробництво, розвинений бренд, стабільний попит, але менш потужна маркетингова підтримка. Агро-Овен – велика компанія з помітною часткою ринку, але нижча впізнаваність бренду. Delika та «Улар» – менш масштабні виробники, сильні в доступній ціні та екологічності, але поступаються в асортименті, престижності та рекламі.

У ТОП-5 українських виробників курятини за 2024 рік увійшли: ПрАТ «МХП» – найбільший вертикально-інтегрований аграрний холдинг із брендом «Наша Ряба», який за дев'ять місяців 2024 року виробив 533,74 тис. тонн курятини та отримав \$2,26 млрд виторгу; ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» – виробник до 100 тис. тонн щорічно, з птахофабриками на понад 5 млн голів; ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко») – володіє трьома фабриками з поголів'ям до 6 млн курей і отримав 4,09 млрд грн виторгу у 2023 році; ТОВ «Луцька аграрна компанія» (ТМ Delika) – спеціалізується на вирощуванні курей з максимальним поголів'ям 4,2 млн птахів.

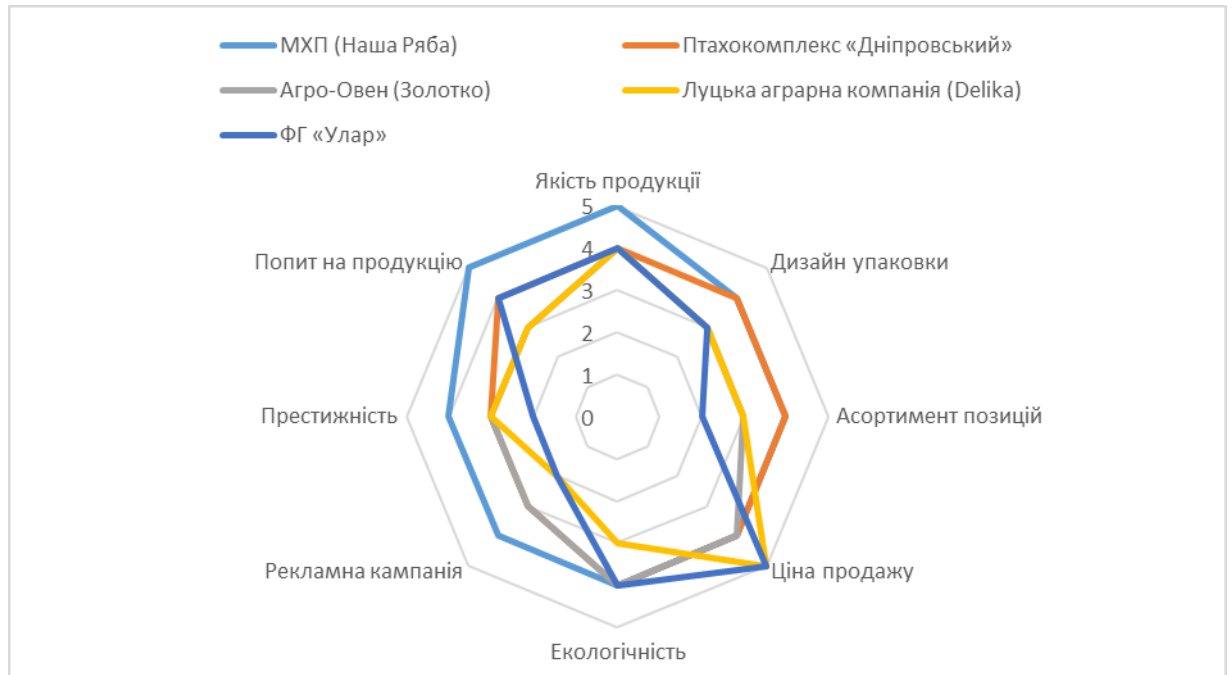


Рисунок 3.2 – Бенчмаркінгова «павутина» конкурентоспроможності продукту

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.3

Аналізуючи індикатори конкурентоспроможності на основі рис. 3.2, можна зробити висновок, що ПрАТ «МХП» утримує одну з провідних позицій на ринку курятини, що стало можливим завдяки активному вдосконаленню внутрішніх процесів і стратегічному позиціонуванню компанії. Водночас ключові конкуренти також демонструють динамічний розвиток, поступово зміцнюючи свої ринкові позиції, що створює високу загальну планку показників у галузі.

З-поміж українських виробників еталонним орієнтиром для ПрАТ «МХП» може стати компанія ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» – один із найпотужніших гравців українського ринку, що вже багато років успішно розширює асортимент курячої продукції, підтримуючи високий рівень якості та ефективності.

Досвід цього підприємства заслуговує на увагу як приклад стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Проведений аналіз засвідчив, що ПрАТ «МХП», як провідний виробник курятини в Україні, вже має розвинену систему фінансового контролінгу, проте її подальша модернізація є необхідною умовою для адаптації до нових викликів.

Інтеграція інструментів стратегічного та проактивного контролінгу, зокрема SWOT-аналізу, матриці БКГ та бенчмаркінгу, дозволяє компанії не лише виявити внутрішні резерви розвитку, а й здійснити обґрунтоване стратегічне позиціонування своїх бізнес-напрямів. Проведення SWOT-аналізу допомогло чітко окреслити сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози і можливості, що впливають на її стабільність. Матриця БКГ продемонструвала концентрацію прибутковості в одному ключовому сегменті – виробництві птиці, що вимагає стратегічного фокусування та ефективного управління ресурсами. Зіставлення з конкурентами на основі бенчмаркінгу дало змогу виявити конкурентні переваги, слабкі місця та орієнтири для вдосконалення.

Таким чином, удосконалення методів підтримки прийняття рішень у ПрАТ «МХП» повинне базуватись на системному поєднанні фінансово-аналітичних інструментів, адаптивного бюджетування та стратегічного планування. Це забезпечить не лише збереження лідерських позицій на національному ринку, а й посилення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

3.2 Напрямки підвищення ефективності функціонування фінансового контролінгу ПрАТ «МХП»

На сучасному етапі фінансовий контролінг перестає бути лише інструментом фіксації та моніторингу витрат. Він трансформується в комплексну систему підтримки управлінських рішень, спрямовану на підвищення економічної ефективності, забезпечення фінансової стійкості та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Для ПрАТ «МХП» удосконалення фінансового контролінгу є важливим кроком на шляху підвищення адаптивності до зовнішніх загроз, оптимізації використання ресурсів і нарощування конкурентних переваг. У цьому контексті доцільно розглянути напрями модернізації контролінгової системи з акцентом на цифровізацію, впровадження інноваційних методів бюджетування та інтеграцію стратегічного аналізу.

CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) — один із ключових інструментів, який дає змогу оцінити взаємозв'язок між витратами, обсягом реалізації продукції та прибутком. Його застосування у ПрАТ «МХП» є надзвичайно актуальним для обґрунтованого прийняття управлінських рішень в умовах змінної ринкової кон'юнктури та ресурсних обмежень. CVP-аналіз передбачає розподіл витрат на постійні і змінні (таблиця 3.4).

Змінними (умовно-змінними) називають витрати, загальний розмір яких прямо пропорційно змінюється відповідно до обсягу виробництва (реалізації). Основними прикладами таких витрат є прямі витрати матеріалів, сировини, палива, заробітна плата робочого персоналу та інші витрати виробничого призначення. Ці витрати на одиницю продукції залишаються постійними.

Постійні (умовно-постійні) витрати — це витрати, загальна величина яких не змінюється при зміні обсягів діяльності. Вони пов'язані з існуванням підприємства і мають бути сплачені навіть у випадку відсутності виробництва. Однак такі витрати можуть змінюватися при реорганізації виробництва, внесенні змін у законодавство тощо. До постійних витрат належать рентні платежі, амортизаційні відрахування будівель і устаткування, орендна плата, заробітна плата адміністративно-керівного складу тощо.

У короткостроковому періоді загальна сума постійних витрат практично незмінна, тому при збільшенні обсягів виробництва вони зменшуються в розрахунку на одиницю продукції. Змінні витрати змінюються загалом прямо пропорційно обсягу виробництва.

Бізнес-модель ПрАТ «МХП» демонструє високу залежність від масштабів виробництва: лише при випуску понад 594,6 тис. тонн діяльність стає

прибутковою. При зменшенні обсягів нижче цього порогу підприємство зазнає збитків, незважаючи на сталі ціни та контрольовані витрати.

Таблиця 3.4 – CVP-аналіз за показниками діяльності ПрАТ «МХП» м'яса птиці

Показники	Варіанти				
1. Обсяг виробництва, тис. тонн	450	500	550	600	650
2. Ціна одиниці продукції, грн./тону	80000	80000	80000	80000	80000
3. Виручка від реалізації, тис. грн.	36000000	40000000	44000000	48000000	52000000
4. Змінні витрати на 1 тону продукції, тис. грн.	65450	65450	65450	65450	65450
5. Загальні змінні витрати, тис. грн.	29452500	32725000	35997500	39270000	42542500
6. Постійні витрати за вирахуванням амортизації, тис. грн.	7429901	7429901	7429901	7429901	7429901
7. Амортизація виробничих приміщень, обладнання, тис. грн.	1221564	1221564	1221564	1221564	1221564
8. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-2103965,0	-1376465,0	-648965,0	78535,0	806035,0
9. Податок на прибуток, тис. грн.				19633,8	201508,8
10. Чистий прибуток, тис. грн.	-2103965,0	-1376465,0	-648965,0	58901,3	604526,3
11. Беззбитковий обсяг виробництва, тис. грн.	510646,1	510646,1	510646,1	510646,1	510646,1
12. Запас фінансової стійкості, тис. грн.	35489353,9	39489353,9	43489353,9	47489353,9	51489353,9
13. Операційний важіль	0,252	0,227	0,206	0,189	0,175

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Економія масштабу відіграє ключову роль: при зростанні обсягу навіть на 50 тис. тонн після порогу – прибуток зростає майже в 10 разів (78 тис. → 806 тис. грн).

CVP-аналіз підтверджує необхідність: оптимізації постійних витрат, моделювання сценаріїв ціноутворення та витрат, контролю рівня завантаження виробничих потужностей.

На рис. 3.3 представимо графічно дані CVP-аналізу.

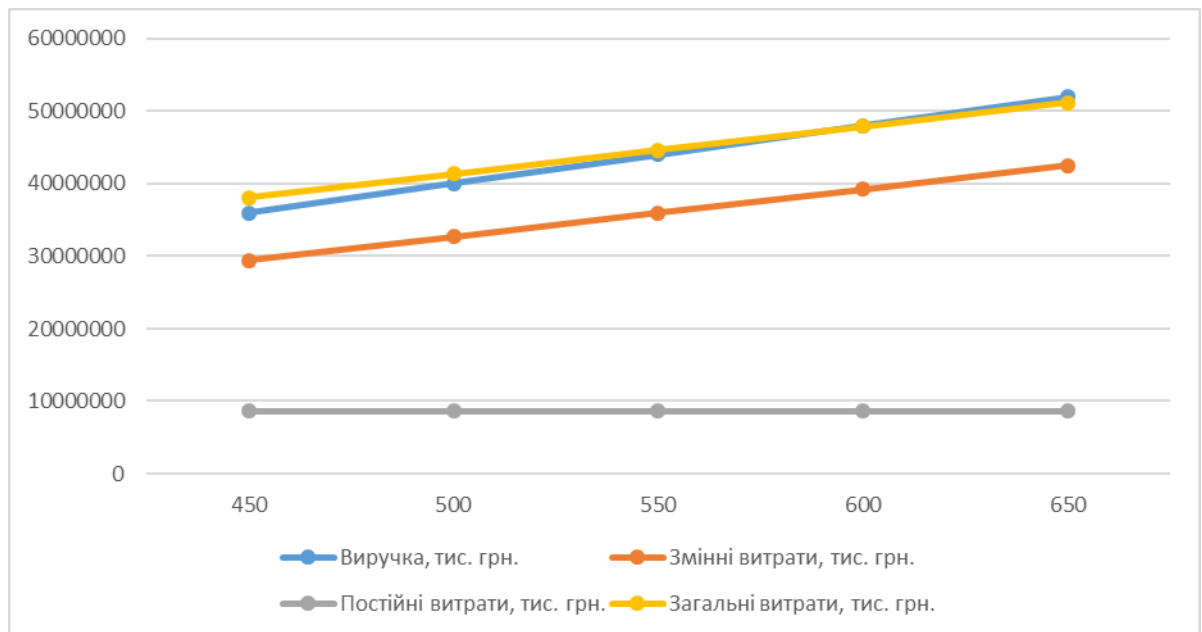


Рисунок 3.3 – Визначення точки беззбитковості й оптимального обсягу виробництва ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.3

Крім інструментів аналізу взаємозв'язку витрат і прибутковості, важливою складовою сучасного фінансового контролінгу є системи обліку, що дозволяють точно відслідковувати структуру витрат та приймати рішення на основі їхньої релевантності.

У цьому аспекті особливе значення для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має система директ-костинг, яка базується на принципі розмежування змінних і постійних витрат та дозволяє більш точно оцінювати прибутковість окремих продуктів чи напрямів діяльності.

Важливою особливістю діяльності ПрАТ «МХП» є наявність повного виробничого циклу – від вирощування зернових культур і виготовлення комбікормів до вирощування птиці, її переробки та дистрибуції готової продукції. Така вертикальна інтеграція створює можливості для детального аналізу витрат на кожному етапі формування кінцевого продукту. Цей підхід є особливо сприятливим для впровадження системи таргет-костинг, яка передбачає активну участь усіх структурних підрозділів у процесі формування та досягнення заданого рівня собівартості. У ситуації, коли ринкова ціна на готову продукцію є

визначеною, а рівень бажаного прибутку – фіксованим, кожен елемент виробничого ланцюга – від рослинництва до логістики – має скоординовано працювати над оптимізацією витрат.

У цьому контексті таргет-костинг в ПрАТ «МХП» може слугувати ефективним інструментом визначення економічно обґрунтованої вартості виробництва тони комбікорму, витрат на вирощування однієї одиниці птиці (таблиця 3.5) або собівартості упаковки готової продукції.

Таблиця 3.5 – Розбивка цільової собівартості по етапах виробництва ПрАТ «МХП»

Етап виробництва	Очікувані витрати на 1 кг, грн	Коментар
1. Вирощування зерна	8,0	Залежить від врожайності, ціни на добрива та ПММ
2. Виробництво комбікорму	15,0	Може змінюватися при зміні рецептури
3. Утримання птиці	20,0	Включає корми, електроенергію, ветеринарні ліки
4. Забій і первинна переробка	18,0	Зарплати, амортизація, енергоносії
5. Фасування і пакування	7,5	Залежить від типу пакування
6. Логістика та дистрибуція	15,0	Паливо, зберігання, охолодження
7. Адміністративні витрати	10,0	Розподілені витрати управління
Загалом:	93,5 грн/кг	Відповідає цільовій собівартості

Джерело: складено автором

Водночас в аграрній сфері часто виникає потреба оперативно реагувати на зміни ринку вже під час тривалого виробничого процесу, який може охоплювати кілька місяців чи навіть сезонів. Це створює ризик невідповідності між фактичною собівартістю та ціною реалізації. У таких умовах таргет-костинг дає змогу впровадити більш гнучку бюджетну модель: витрати не лише фіксуються на старті, а й можуть змінюватись відповідно до динаміки цін на зерно, паливо, курс валют тощо. Наприклад, при зростанні цін на сировину, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може змінити склад комбікормів чи оптимізувати логістичні маршрути, зберігаючи цільові витрати.

Раптове зростання ціни на зерно на 25% підвищує вартість комбікорму на 3 грн (з 15 до 18 грн, таблиця 3.5). Це збільшує загальну собівартість до 96,5 грн/кг – вище цільової.

Можливі управлінські рішення:

1. Зміна рецептури комбікорму – зменшити частку дорогого зерна, знизивши витрати на 1-1,5 грн.
2. Оптимізація логістики – об'єднання маршрутів або перехід на інші постачальники для економії ще 1 грн.
3. Автоматизація пакування – зменшення затрат на 0,5 грн/кг.

Ще одна перевага застосування таргет-костингу в агробізнесі – це покращення прозорості управління процесами. Через багатогалузеву структуру холдингу традиційні системи обліку не завжди дають змогу точно ідентифікувати, де саме виникають ключові витрати, а де – дублювання чи другорядні витрати. Завдяки цільовому підходу до формування собівартості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може чітко контролювати витрати на кожному етапі – від затрат на гектар посівів до вартості продукції на полиці магазину чи на експорті.

Окрім безпосереднього фінансового ефекту, таргет-костинг має і стратегічну цінність. Він дозволяє будувати довгострокову цінову політику з урахуванням ринкової конкурентності, а також гнучко адаптувати виробництво під нові ринки. Наприклад, при розширенні географії збуту чи запуску нових продуктів – таких як напівфабрикати або продукція з високою доданою вартістю – компанія може за допомогою таргет-костингу прорахувати рентабельність інвестицій у нові потужності. Це особливо актуально з огляду на сучасні вимоги до екологічної сталості та енергоефективності, яких дотримуються європейські партнери та споживачі.

Водночас для комплексної оцінки фінансової результативності діяльності підприємства недостатньо лише аналізу витрат і прибутку за окремими продуктами чи підрозділами.

У межах даного дослідження для ПрАТ «МХП» доцільно рекомендувати застосування методу ковзного прогнозування (rolling forecasting). Особливість цього підходу полягає у регулярному оновленні прогнозу шляхом додавання нових фактичних даних після завершення кожного облікового періоду. Завдяки

ковзному прогнозуванню можна підвищити точність передбачення виручки від реалізації основної продукції підприємства.

Для побудови такого прогнозу пропонується використати два методи: метод ковзного середнього та метод експоненційного згладжування.

Таблиця 3.6 – Прогноз виручки від реалізації продукції ПрАТ «МХП» на 2025 рік за допомогою ковзного прогнозування з використанням методу експоненційного згладжування, млн дол. США

Виручка від реалізації, млн \$	I кв. 2024	II кв. 2024	III кв. 2024	IV кв. 2024	I кв. 2025 (прогноз)	II кв. 2025 (прогноз)	III кв. 2025 (прогноз)	IV кв. 2025 (прогноз)
Птиця та пов'язане виробництво	407,7	377,1	358,2	297,3	428,0	393,0	373,0	309,0
Перероблене м'ясо	24,0	27,2	30,0	29,7	25,5	28,8	31,8	31,5
Рослинна олія	155,1	194,9	126,2	139,0	162,5	204,0	132,0	145,0
Вирощування зернових	74,4	98,8	100,2	96,9	78,0	103,0	104,0	100,5
Інша СГ продукція	8,0	10,0	8,8	9,0	8,4	10,4	9,2	9,5

Джерело: розроблено автором

Метод ковзного середнього передбачає розрахунок середнього арифметичного значення за обраний часовий інтервал, що дозволяє зробити прогноз на основі стабільної динаміки показників. Водночас метод експоненційного згладжування враховує різну вагу для кожного попереднього періоду, акцентуючи увагу на останніх фактичних даних. Це дає змогу отримати більш адаптивний прогноз, який чутливо реагує на поточні зміни ринкового попиту – наприклад, орієнтуючись на обсяги продажів за IV квартал 2024 року для формування оцінки майбутніх надходжень.

Розрахунок прогнозних значень планується здійснити з використанням програмних можливостей Excel (таблиця 3.6).

У розрахунках було використано фактичні дані виручки від реалізації за перші чотири квартали 2024 року. Обраний підхід ґрунтується на припущенні про збереження існуючого тренду та враховує поточну ринкову динаміку. Крім того, результати прогнозу також подано із застосуванням методу ковзного середнього.

Таблиця 3.7 – Прогноз виручки від реалізації продукції ПрАТ «МХП» на 2025 рік на основі методу ковзного середнього

Виручка від реалізації, млн \$	Факт 2024 рік				Ковзний прогноз на 2025 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Птиця та пов'язане виробництво	407,7	377,1	358,2	297,3	381,0	344,2	344,5	333,3
Перероблене м'ясо	24,0	27,2	30,0	29,7	27,1	28,97	28,97	29,87
Рослинна олія	155,1	194,9	126,2	139,0	158,73	153,37	139,73	141,37
Вирощування зернових	74,4	98,8	100,2	96,9	91,13	98,63	98,63	98,57
Інша СГ продукція	8,0	10,0	8,8	9,0	8,93	9,27	9,27	9,06

Джерело: розроблено автором

Метод експоненційного згладжування показує вищі значення прогнозу у більшості випадків, особливо для категорій, де раніше спостерігалось зростання (наприклад, «Птиця», «Рослинна олія»). Метод ковзного середнього є більш консервативним, згладжує коливання та не враховує останні ринкові сплески чи спадання з такою точністю. В категорії «Птиця» різниця в прогнозі на II кв. 2025 року складає майже 49 млн доларів, що може суттєво вплинути на планування виробництва і збуту. Експоненційне згладжування краще підходить для волатильного ринку, тоді як ковзне середнє – для більш стабільного середовища.

Таким чином, планування і контроль доходів та витрат у ПрАТ «МХП» потребують перегляду. Поточна ситуація свідчить про необхідність зміцнення внутрішньої системи фінансового контролінгу, зокрема в частині планування витрат і оцінки результатів. Це дозволить покращити фінансову стійкість і підвищити прибутковість у майбутньому.

Сучасний підхід до фінансового контролінгу передбачає орієнтацію на створення довгострокової вартості для власників бізнесу. У цьому контексті доцільним є застосування показника EVA (Economic Value Added) – економічної доданої вартості, який відображає реальний фінансовий результат підприємства після врахування вартості залученого капіталу.

Розглянемо розрахунок показника EVA на прикладі підприємства ПрАТ «МХП» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозний розрахунок показника EVA ПрАТ «МХП» на 2025 рік, тис. грн.

Показники	2024 рік	1 (план)	2 (план)	3 (план)	4 (план)	5 (план)	5+ (план)
1	2	3	4	5	6	7	8
Фін результат від звичайної діяльності до оподаткування	1 458 634	2 260 883	3 504 368	5 431 771	8 419 245	13 049 829	20 227 235
Нараховані проценти	650 426	520 341	416 273	333 018	266 414	213 132	170 505
ЕВІТ (Прибуток до оподаткування та сплатою відсотків)	2 109 060	2 781 224	3 920 641	5 764 789	8 685 659	13 262 961	20 397 740
Податок на прибуток	379630,8	500620,23	705715,3485	1037661,984	1563418,63	2387332,92	3671593,261
НОРАТ (прибуток після оподаткування та перед сплатою відсотків)	1 079 003	1 760 262	2 798 653	4 394 109	6 855 826	10 662 496	16 555 642
Розрахунок суми інвестованого капіталу:							
Сума активів	43 353 354	47688689,4	52457558,34	57703314,17	63473645,59	69821010,15	76803111,17
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 953 837	2051528,85	2154105,293	2261810,557	2374901,085	2493646,139	2618328,446
Довгострокові фінансові інвестиції	6 651 481	5986332,9	5387699,61	4848929,649	4364036,684	3927633,016	3534869,714
Поточні інвестиції	214	214	214	214	214	214	214
Зобов'язання, на які не нараховуються відсотки	0	0	0	0	0	0	0

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Інвестований капітал (ІК)	34 747 822	39 650 614	44 915 539	50 592 360	56 734 494	63 399 517	70 649 699
Вартість інвестованого капіталу (ІК*WACCs)	5 212 173	5 947 592	6 737 331	7 588 854	8 510 174	9 509 928	10 597 455
Економічна додана вартість в окремі періоди (EVA)	-4 133 170	-4 187 330	-3 938 678	-3 194 745	-1 654 348	1 152 569	5 958 187
Залишкова вартість, WACCs = 23,9%							24 929 653
Теперішня вартість EVA та залишкової вартості		-3 379 604	-2 565 712	-1 679 664	-702 007	394 739	1 646 972
Сума теперішньої вартості EVA	-6 285 276						
Теперішня вартість залишкової вартості	6 891 097						
Початкова сума інвестованого капіталу	786 928						
Брутто-вартість розрахована за методом EVA	605 822						
Позичковий капітал на дату оцінки	217 524						
Вартість підприємства за методом EVA	388 298						

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Як бачимо із таблиці 3.8, у результаті планування показників є можливість на 5 році мати не від'ємне EVA, а додатне.

Розрахунок EVA на основі прогнозних показників ПрАТ «МХП» свідчить про поступове покращення фінансових результатів у середньостроковій перспективі. У перші роки (1–4) прогнозного періоду EVA залишається від'ємною,

що вказує на недостатній рівень прибутковості щодо вартості капіталу. Це є наслідком високої вартості інвестованого капіталу (WACC 23,9%) і невисокої операційної ефективності, попри зростання NOPAT.

Починаючи з п'ятого року, компанія виходить на позитивне значення EVA, що означає створення доданої вартості для інвесторів. Це стало можливим завдяки стрімкому зростанню операційного прибутку та одночасному стримуванню зростання вартості капіталу. Тим не менш, оцінка підприємства за EVA у поточному році все ще негативна, а отже, існує потреба в коригуванні ключових управлінських рішень. Зокрема, слід працювати над оптимізацією структури капіталу, підвищенням операційної рентабельності та зменшенням фінансових ризиків.

Оцінка підприємства за методом EVA у поточному році – негативна, а це сигнал для: перегляду бізнес-моделі, оптимізації капітальних витрат, зниження WACC (через здешевлення боргового капіталу або покращення кредитного рейтингу), підвищення операційної маржі.

У подальшому BSC-аналізі буде розглянуто стратегічні та операційні напрями, реалізація яких дозволить зробити EVA стабільно позитивною та підвищити вартість підприємства.

Таким чином, інтеграція CVP-аналізу, таргет-костингу та EVA у систему фінансового контролінгу МХП формує цілісний, гнучкий і стратегічно орієнтований механізм управління вартістю підприємства.

Інструменти CVP-аналізу дозволили продемонструвати високу залежність прибутковості компанії від масштабу виробництва. Точка беззбитковості для ПрАТ «МХП» становить 594,6 тис. тонн, а лише після її подолання підприємство формує прибуток. При цьому навіть незначне зростання обсягів після цієї межі забезпечує стрімке покращення фінансових результатів, що підкреслює роль ефекту масштабу та важливість оптимального завантаження потужностей. Застосування таргет-костингу в умовах повного виробничого циклу дає можливість цілісно керувати витратами, підвищувати прозорість у системі обліку та знижувати ризики перевищення собівартості.

Таким чином, для покращення фінансової результативності ПрАТ «МХП» доцільно: переглянути бізнес-модель з акцентом на дохідність інвестованого капіталу; оптимізувати структуру капіталовкладень, уникаючи надлишкового накопичення активів, що не створюють прибутку; зменшити вартість капіталу через здешевлення боргового фінансування або покращення кредитної історії; посилити стратегічне бюджетування з використанням EVA як ключового фінансового індикатора ефективності.

3.3 Впровадження інструментів стратегічного та оперативного контролінгу для підвищення ефективності діяльності підприємства

Аграрні підприємства стикаються з потребою не лише оперативного реагування на зміни, але й довгострокового стратегічного планування. У цьому контексті ключову роль відіграє фінансовий контролінг – система, що поєднує функції аналітики, планування, моніторингу та підтримки прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності набуває інтеграція оперативного та стратегічного контролінгу, яка дозволяє підприємству одночасно вирішувати тактичні завдання поточної ефективності та формувати базу для сталого розвитку в майбутньому.

У межах впровадження стратегічного та оперативного контролінгу особливе значення має чітке розмежування повноважень і відповідальності між окремими структурними підрозділами підприємства. Для досягнення ефективної системи управління ресурсами та результатами доцільним є запровадження центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Ці центри виступають інструментом децентралізації управління, що дозволяє оцінювати діяльність окремих підрозділів не лише за обсягами витрат чи доходів, а й за ступенем досягнення фінансових цілей. Завдяки цьому підприємство отримує змогу не просто контролювати процеси, а й стимулювати

підрозділи до ефективної господарської поведінки, орієнтованої на загальні стратегічні пріоритети компанії.

Для підприємства з багатоступеневою вертикальною інтеграцією, такого як ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ефективне функціонування системи стратегічного та оперативного контролінгу неможливе без чіткої системи центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Це зумовлено складністю виробничо-збутового ланцюга МХП – від вирощування зернових і виробництва кормів до утримання птиці, переробки м'яса, логістики та реалізації готової продукції.

Впровадження ЦФВ у структурі ПрАТ «МХП» дозволяє:

- персоніфікувати відповідальність за витрати, доходи та інвестиційні рішення;
- забезпечити прозоре управління ресурсами на кожному етапі виробничого процесу;
- мотиваційно спрямовувати менеджмент підрозділів на досягнення фінансових результатів;
- оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників.

У контексті діяльності МХП доцільним є формування таких типів центрів відповідальності (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Центри фінансової відповідальності ПрАТ «МХП»

Тип центру	Приклади структур у ПрАТ «МХП»
Центри витрат	Сільськогосподарські підрозділи (вирощування зернових, птахоферми)
Центри доходів	Торгові відділи, логістичні хаби, експортні підрозділи
Центри прибутку	М'ясопереробні комплекси, дочірні підприємства
Центри інвестицій	Проектні офіси з модернізації виробництва або запуску нових ліній продукції

Джерело: складено автором

Таким чином, центри фінансової відповідальності створюють основу для деталізованого управління ефективністю, а в сукупності з інструментами контролінгу сприяють досягненню як короткострокових, так і стратегічних цілей ПрАТ «МХП».

Запровадження центрів фінансової відповідальності створює підґрунтя для побудови гнучкої системи оцінювання ефективності, яка враховує не лише фінансові результати, а й нефінансові чинники, що впливають на стратегічний розвиток підприємства. У цьому контексті важливим етапом еволюції системи контролінгу є впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC).

Для ПрАТ «МХП», як вертикально інтегрованого холдингу з великою кількістю операційних рівнів, застосування BSC дозволяє пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними діями на рівні підрозділів, підвищити прозорість внутрішніх процесів і забезпечити баланс між фінансовими та нефінансовими результатами. Концепція BSC забезпечує цілісне бачення ефективності діяльності через чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та розвитку персоналу.

Представлені у таблиці 3.10, КРІ дозволяють оцінювати результативність управлінських рішень у розрізі конкретних бізнес-напрямів та адаптувати стратегії залежно від показників.

Таблиця 3.10 – Система збалансованих показників ПрАТ «МХП» на 2025 рік

Перспектива	Стратегічна ціль	Показники (КРІ)	Цільове значення	Ініціативи/заходи
1	2	3	4	5
1. Фінансова	Збільшення прибутковості та ефективності використання капіталу	- EBITDA margin (%) - EVA (Economic Value Added) - рентабельність продукції	EBITDA > 20% Позитивне EVA	- оптимізація витрат - контроль точки безбитковості - зниження WACC
2. Клієнтська	Підвищення задоволеності та лояльності споживачів	- індекс задоволеності клієнтів (CSI) - частка ринку - кількість скарг	CSI > 85% зростання ринку >5%/рік	- оптимізація логістики - впровадження зворотного зв'язку - брендинг продукції
3. Внутрішні процеси	Підвищення операційної ефективності та якості виробництва	- вихід готової продукції на 1 кг сировини - витрати на 1 кг - кількість відходів	>1,3 кг продукції / кг сировини < 95 грн/кг	- впровадження LEAN/Kaizen - автоматизація процесів - контроль на кожному етапі

1	2	3	4	5
4. Навчання та розвиток	Розвиток персоналу, інновацій та корпоративної культури	- кількість навчань на працівника - індекс залученості (engagement index) - інноваційні ініціативи	≥ 3 навчання/рік Engagement > 80%	- програми підвищення кваліфікації - внутрішні конкурси інновацій - наставництво

Джерело: складено автором

Фінансова перспектива зосереджується на підвищенні економічної ефективності, зокрема через зменшення витрат і підвищення операційного прибутку.

Клієнтська перспектива важлива для ПрАТ «МХП» як виробника, що працює як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. Задоволення споживача – ключовий фактор довгострокового успіху.

Внутрішні процеси охоплюють усі етапи – від вирощування зерна до пакування продукції. Тут ключовим є контроль якості, ефективність виробничого ланцюга та зменшення втрат.

Перспектива розвитку підкреслює, що майбутній успіх компанії залежить від навчання персоналу, культури інновацій та стратегічного розвитку людського капіталу.

У сучасних умовах високої волатильності аграрного ринку ефективно управління підприємством неможливе без впровадження гнучких і стратегічно орієнтованих інструментів фінансового контролінгу. Аналіз досвіду ПрАТ «МХП» демонструє, що поєднання оперативного контролю з довгостроковим плануванням дозволяє не лише зменшити витрати й підвищити прибутковість, але й забезпечити сталість розвитку всієї бізнес-моделі.

Запровадження центрів фінансової відповідальності стало важливим кроком на цьому шляху, адже вони дали змогу персоніфікувати контроль за витратами, прибутком та інвестиціями на рівні окремих підрозділів. Такий підхід забезпечує

не лише прозорість управління, а й формує мотивацію до досягнення узгоджених стратегічних цілей.

Наступним етапом еволюції системи контролінгу є впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Її використання в ПрАТ «МХП» дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності управлінських рішень через призму чотирьох ключових перспектив: фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. Це, у свою чергу, забезпечує тісний зв'язок між стратегічним баченням підприємства та практичними діями на рівні функціональних структур.

На прикладі ПрАТ «МХП» можна наочно продемонструвати можливості використання BSC для стратегічного аналізу, оцінки досягнення цілей та формування напрямів удосконалення діяльності підприємства (додаток Д).

Згідно з аналізом, проведеним за чотирима ключовими перспективами – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інновації та навчання – було визначено нормалізовані зважені оцінки показників за 2023 та 2024 роки. Оцінки всіх перспектив наведено на рис. 3.4.

За результатами обрахунків найнижчий рівень стратегічної результативності демонструє фінансова перспектива. Її оцінка у 2023 році становила 0,32, а в 2024 році знизилася до 0,19. Це свідчить про послаблення фінансової стійкості та результативності підприємства, що є загрозливим фактором у контексті забезпечення сталого зростання. Незважаючи на те, що обсяг чистого доходу залишається відносно високим, показники прибутковості, рентабельності та ліквідності свідчать про нестабільну ситуацію.

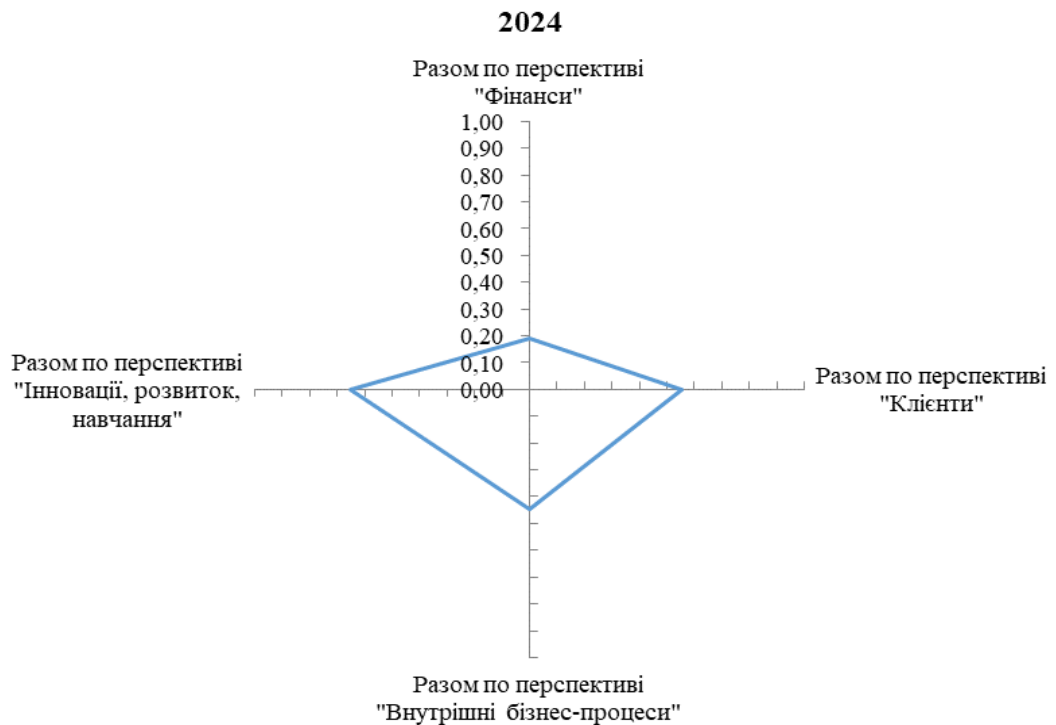
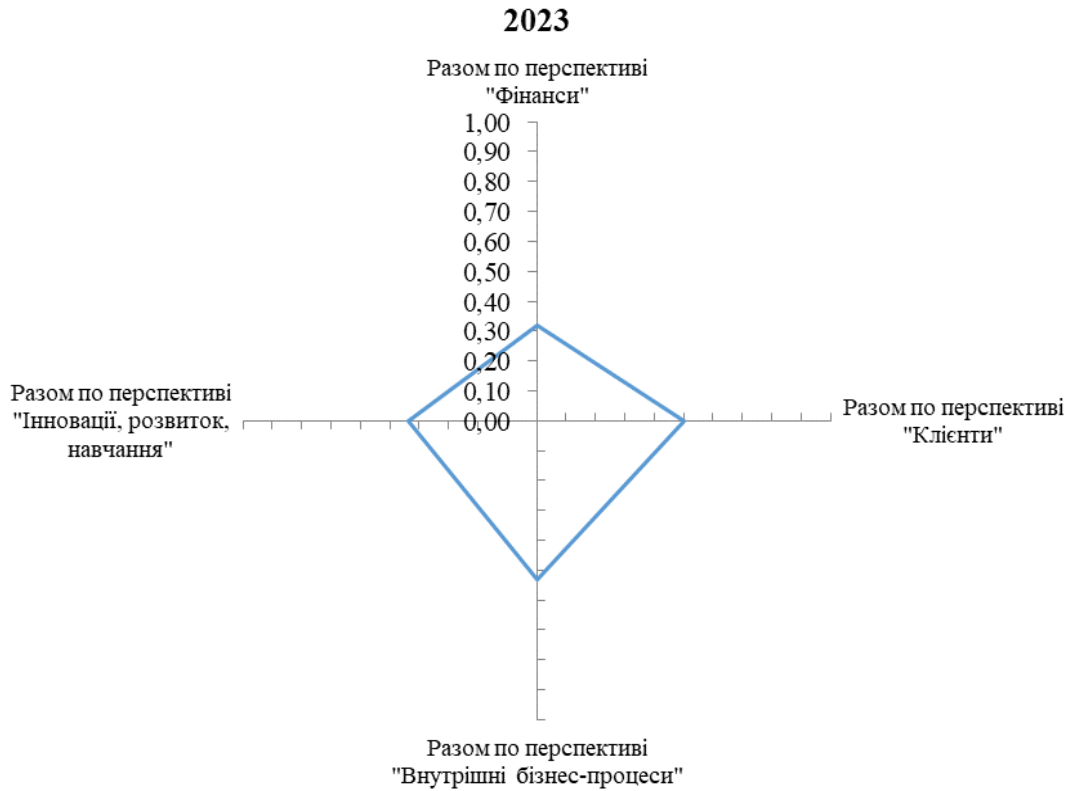


Рисунок 3.4 – Нормалізовані зважені оцінки перспектив BSC на ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором

Фактичні значення чистого фінансового результату мають від'ємне значення в обох роках, а рівень рентабельності діяльності знижується, що вказує на потребу в реструктуризації витрат та оптимізації фінансової моделі компанії.

Натомість інші перспективи демонструють позитивні зрушення. Перспектива «Клієнти» показала зростання з 0,50 до 0,55. Це свідчить про покращення взаємодії ПрАТ «МХП» з ринком, зокрема за рахунок скорочення часу обробки замовлень, збільшення частки постійних клієнтів, розширення бази контрагентів, зниження частки скарг на якість продукції та зростання рівня задоволеності партнерів і дистриб'юторів. Таке покращення показників у клієнтській сфері є ознакою зростання довіри до бренду та ефективності роботи комерційного підрозділу підприємства.

Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси» характеризується зниженням оцінки: з 0,53 у 2023 році до 0,45 у 2024 році. Такий результат відображає змішану динаміку операційної ефективності. З одного боку, знижується кількість годин, витрачених на ремонт обладнання, покращується рівень використання виробничих потужностей. З іншого боку, незначно зростає рівень втрат при переробці сировини. ПрАТ «МХП» варто сконцентрувати зусилля на впровадженні енергоощадних технологій та вдосконаленні виробничих процесів, що дозволить зменшити втрати та підвищити продуктивність.

Найвищу оцінку серед усіх перспектив отримано у сфері «Інновації, розвиток, навчання». Її значення зросло з 0,44 до 0,65, що свідчить про активну інвестиційну політику ПрАТ «МХП» у розвиток людського капіталу та технологій. Частка працівників із профільною аграрною або технічною освітою зростає, що підтверджує ефективну кадрову політику. Водночас збільшується кількість годин підвищення кваліфікації, кількість нових технологічних розробок та обсяги інвестицій у науково-дослідну діяльність. Це означає, що ПрАТ «МХП» стратегічно орієнтована на довгостроковий розвиток, закладаючи підґрунтя для майбутніх конкурентних переваг.

Загальна картина свідчить про певний дисбаланс між перспективами. Найсильніше підприємство представлено у сфері інновацій і клієнтських

відносин, що забезпечує зростання ринкової вартості та сприяє формуванню позитивного іміджу. Водночас слабкими залишаються фінансові позиції, які потребують комплексної аналітичної оцінки та розробки заходів з їх поліпшення. Стратегічна карта ПрАТ «МХП» має бути переглянута з урахуванням результатів BSC-аналізу, що дозволить сформувати ефективні напрями коригування стратегії та реалізувати механізми зменшення фінансових ризиків.

Отже, система збалансованих показників виступає не лише діагностичним, а й управлінським інструментом, що дозволяє підприємству виявити свої слабкі та сильні сторони, синхронізувати дії різних підрозділів відповідно до єдиної стратегії та забезпечити досягнення цілей як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Її впровадження на ПрАТ «МХП» надасть змогу об'єктивно оцінити прогрес реалізації стратегічних завдань та зосередити увагу на тих напрямках, які мають найбільший вплив на стабільність і розвиток підприємства.

Отже, застосування інтегрованої системи контролінгу, що базується на ЦФВ та BSC, формує надійну основу для посилення конкурентних позицій ПрАТ «МХП», підвищення ефективності управління та реалізації стратегічних ініціатив в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

У ході дослідження фінансової стійкості та ефективності діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» були використані комплексні інструменти стратегічного, управлінського та фінансового аналізу.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі виконано теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання науково-практичного завдання фінансового контролінгу як інструменту підтримки прийняття управлінських рішень аграрних підприємств. На основі результатів проведеного наукового дослідження можна сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Американська та німецька наукові школи пропонують різні, але взаємодоповнюючі підходи до формування системи контролінгу. Це забезпечує комплексне бачення ролі фінансового контролінгу, що є критично важливим для аграрного сектору в умовах високої залежності від зовнішніх факторів.
2. Контролінг в аграрних підприємствах має специфіку, зумовлену сезонністю, залежністю від природних умов, нестабільністю ринку та тривалими виробничими циклами. Це формує складне управлінське середовище, в якому стандартні підходи до фінансового управління часто є недостатніми. В таких умовах контролінг забезпечує гнучке планування, сценарний аналіз і оперативне реагування на ризики. Він дозволяє здійснювати моніторинг фінансових потоків, оцінювати ефективність рішень та виявляти слабкі місця в діяльності. На відміну від інших галузей, агросектор потребує підвищеної адаптивності у контролінгових інструментах, орієнтованих на довгострокову стабільність.
3. Методичні основи контролінгу в агросекторі ґрунтуються на використанні системи взаємопов'язаних показників, що враховують виробничу та фінансову специфіку галузі. Важливими є адаптація класичних методів до сезонності, кліматичних ризиків та ринкової нестабільності. Ефективність підвищується завдяки поєднанню системного, процесного та функціонального підходів з інструментами сучасного фінансового аналізу. Це дозволяє не лише контролювати виконання планів, а й підвищувати

стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз. Додаткову цінність має включення екологічних стандартів у систему контролінгу — як елемент відповідального управління і сталого розвитку.

4. Агрохолдинги та великі виробники, такі як ПрАТ «МХП», Kernel, UkrLandFarming, не лише формують основу експортного потенціалу держави, а й виступають центрами зайнятості у сільських регіонах. При цьому зростає значення малих та середніх підприємств як джерела гнучкості, локального розвитку та інновацій. Розвиток тваринництва, особливо птахівництва, залишається драйвером галузі завдяки високому попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
5. ПрАТ «МХП» є ключовим гравцем агросектору з вертикально інтегрованою моделлю управління та розвиненою системою фінансового контролінгу. Компанія ефективно координує весь цикл – від вирощування зернових до експорту продукції птахівництва. У 2022–2024 роках МХП демонстрував як позитивні зрушення (зростання валового прибутку, модернізація активів, зменшення дебіторки), так і серйозні проблеми. Зокрема, спостерігається зниження операційного грошового потоку, збитки, скорочення персоналу й негативний власний капітал. Це свідчить про нестійке фінансове становище компанії, попри її масштаб і потенціал.
6. Аналіз планування доходів і витрат ПрАТ «МХП» за 2022–2024 роки виявив низку фінансових проблем. Незважаючи на зростання валового прибутку у 2024 році, загальна збитковість компанії поглибилась. Основні причини – неефективний контроль за непрямими витратами та надмірне боргове навантаження. Показники за моделлю Дюпона засвідчили зниження ефективності управління активами та спотворене зростання ROE на фоні від’ємного капіталу. Модель Терещенка вказує на високий ризик банкрутства без системних змін у фінансовій політиці.
7. Застосування SWOT-аналізу, матриці БКГ та бенчмаркінгу дало змогу визначити сильні сторони компанії та окреслити критичні зони, що потребують вдосконалення. Особливої уваги потребує диверсифікація

прибуткових напрямів, оскільки наявна концентрація результатів у секторі виробництва курятини створює ризики стратегічної вразливості.

8. Результати CVP-аналізу чітко засвідчили, що прибутковість ПрАТ «МХП» безпосередньо залежить від масштабів виробництва. Визначальним фактором фінансової стабільності підприємства є досягнення та перевищення точки беззбитковості (594,6 тис. тонн). Впровадження таргет-костингу, у свою чергу, забезпечує деталізований контроль витрат на кожному етапі виробничого циклу, підвищує адаптивність до коливань цін на ресурси та посилює прозорість внутрішніх процесів. Разом із тим, оцінка за методом EVA виявила суттєву проблему: компанія не створює економічної доданої вартості в жодному з розглянутих періодів. Це свідчить, що навіть зростання операційного прибутку не компенсує високу вартість залученого капіталу ($WACC = 23,9\%$). Такий результат вимагає перегляду структури активів, зниження фінансових ризиків, оптимізації капіталовкладень і застосування EVA як ключового індикатора ефективності при стратегічному плануванні.
9. Удосконалення системи контролінгу також повинне включати впровадження центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), що дає змогу персоніфікувати відповідальність за фінансові результати та підвищити ефективність управління підрозділами. Завершальним елементом модернізованої моделі має стати збалансована система показників (BSC), яка забезпечує багатовимірну оцінку діяльності компанії через взаємозв'язані фінансові, клієнтські, процесні та навчальні показники.

Таким чином, впровадження CVP-аналізу, таргет-костингу, EVA, ЦФВ та BSC у поєднанні зі стратегічним і оперативним контролінгом формує цілісну, адаптивну та результативну систему управління підприємством. Вона не лише підвищує ефективність поточних процесів, а й створює основу для довгострокового розвитку ПрАТ «МХП» в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (Дата звернення: 01.03.2025)
2. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (Дата звернення: 01.03.2025)
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Дата звернення: 01.03.2025)
4. Про введення воєнного стану в Україні: Указ президента України від 24.02.2022 № 64/2022 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (Дата звернення: 01.03.2025)
5. Наказ Мінфіну № 318 від 31.12.99 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Дата звернення: 01.03.2025)
6. Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 №73 «Про затвердження національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (Дата звернення: 01.03.2025)
7. Андрос С.В. Фінансові потреби аграрних підприємств та необхідність їх кредитного забезпечення. *ECONOMICS: time realities*. 2024 № 1 (71). С. 5–13.
8. Бабяк Н. Д., Дмитренко О. С. Таргет-костинг як інструмент стратегічного контролінгу в агросекторі. *Актуальні проблеми економіки*. №5. 2025 С. 75-84. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-75-84
9. Бойко В., Вінник В. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник*. № 9. С. 40-47. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/189>

10. Вареник В. Шпуряка О. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=bmef_2019_1_3
11. Гриценко Л., Касьян І., Карнаух Є. Фінансовий контролінг в контексті ефективного управління підприємством. Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: Л. Л. Гриценко, І. В. Тютюнник. Суми: Сумський державний університет. 2023. С. 25–26.
12. Демчук Н.І. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. №1. С. 155-162.
13. Дмитренко О.С. Інтеграція таргет-костингу в систему стратегічного контролінгу як чинника підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності аграрного підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція «Science and Technology: New Horizons of Development». Prague, Czech Republic. 2025. С. 148-151.
14. Експорт м'яса птиці з України за результатами 2024 року URL: <https://www.agroperspectiva.com/ru/news/194803> (Дата звернення: 01.03.2025)
15. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8630>
16. Карашенко В.С., Рибіцький О.Л. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4342>
17. Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства. *Академічні візії*. 2024. № 38. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1602/1493/1529>

18. Кладницька Т., Артимонова І., Кеменяш І., Свиноус Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 314–318. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/980/939>
19. Коваль Н.О., Буряченко О.В., Ткачук Л.М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf
20. Носач Н. М. Методичні засади моніторингу та контролінгу в системі управління агропідприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 407 – 412.
21. Носач Н. Єгіозар’ян А, Полякова Е. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб’єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 116-123. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-116-123-nosach.pdf>
22. Носач Н., Єгіозар’ян А. Побудова системи моніторингу та контролінгу на агро-підприємстві. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 254–259.
23. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (Дата звернення: 14.03.2025)
24. Офіційний сайт глобальної платформи даних та бізнес-аналітики Statista URL: <https://www.statista.com/aboutus/> (Дата звернення: 14.03.2025)
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 14.03.2025)
26. Офіційний сайт Антимонопольного комітету URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf> (Дата звернення: 14.03.2025)
27. Офіційний сайт YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/ (Дата звернення: 14.03.2025)
28. Офіційний сайт платформи для розвитку сільськогосподарських інновацій URL: <https://latifundist.com/> (Дата звернення: 14.03.2025)

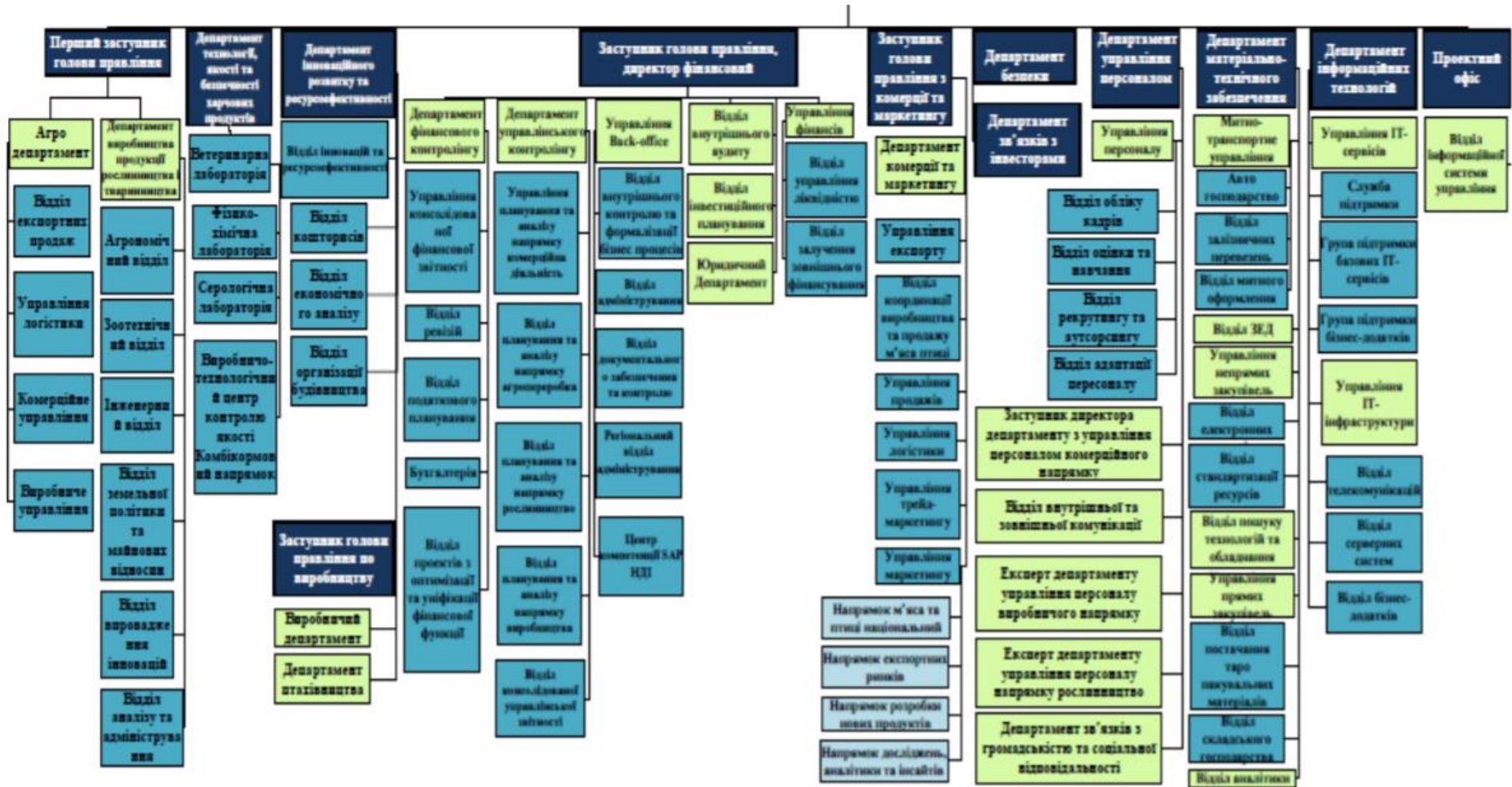
29. Офіційний сайт онлайн ресурсу про агро життя України URL: <https://agroreview.com/content/ukrayina-narostyla-vytorg-vid-eksportu/> (Дата звернення: 14.03.2025)
30. Птахівництво: стан ринку, прогнози і можливості для експорту. Основні інсайти від BDO в Україні URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/poultry-farming-market-conditions-forecasts-and-export-opportunities> (Дата звернення: 14.03.2025)
31. Річна звітність за 2021-2023 рр. ПрАТ «МХП» URL: https://clarity-project.info/edr/25412361/yearly-finances?current_year=2023 (Дата звернення: 14.03.2025)
32. Рузакова О. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022 №2. С. 7-13. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1117/1136>
33. Сабліна Н.В, Кузенко Т.Б, Литовченко О.Ю. Реалізація контролінгу в промисловому бізнесі України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8(08). С. 188-195.
34. Сіренко Н. М., Семенюк А. І. Особливості інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 144–151.
35. Сітковська А.О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. №13-14. С. 43-47.
36. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. КНЕУ, 2013. 407 с.
37. Топ–15 агрохолдингів України 2024 URL: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/> (Дата звернення: 14.03.2025)
38. Approaches to Exporting URL: <https://legacy.export.gov/article?id=Approaches-to-Exporting>

39. Bohnsack R., Rennings M., Block C., Bröring S. Profiting from innovation when digital business ecosystems emerge: A control point perspective. *Research Policy*. 2024 vol. 53, 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104961>
40. Dědečková N. Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of Conferences*. 2020. Vol. 83. 01009. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009>
41. Kenton W. What is PEST analysis? Its applications and uses in business. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
42. The world's leading poultry producers URL: <https://www.wattagnet.com/top-poultry-companies>
43. What Strategies Do Companies Employ to Increase Market Share? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/031815/what-strategies-do-companies-employ-increase-market-share.asp>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «МХП»



Джерело: розроблено автором на основі [23]

Додаток Б

Аналіз активу балансу ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Статті	Код рядка	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+, -)			
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
								Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи	1000	999917	3,07	1485943	3,19	1788632	4,13	486026	48,6	302689	20,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1060885	3,26	1313985	2,82	0	0,00	253100	23,9	-1313985	-100,0
Основні засоби	1010	12929329	39,72	12129808	26,02	15061804	34,74	-799521	-6,2	2931996	24,2
Дебіторська довгострокова заборгованість	1040	28270	0,09	30713	0,07	92306	0,21	2443	8,6	61593	200,5
Інші необоротні активи	1090	333187	1,02	384966	0,83	548019	1,26	51779	15,5	163053	42,4
Всього по розділу I	1095	17627431	54,16	21640149	46,41	24142242	55,69	4012718	22,8	2502093	11,6
II. Оборотні активи											
Запаси	1100	500040	1,54	1353719	2,90	1119248	2,58	853679	170,7	-234471	-17,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4734546	14,55	12837125	27,53	5778110	13,33	8102579	171,1	-7059015	-55,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1130+ 1155	4743048	14,57	4411637	9,46	8862416	20,44	-331411	-7,0	4450779	100,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	1300000	3,99	3529087	7,57	1953837	4,51	2229087	171,5	-1575250	-44,6
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-	0	-
Інші оборотні активи	1190	1697098	5,21	453464	0,97	522851	1,21	-1243634	-73,3	69387	15,3
Всього по розділу II	1195	14921900	45,84	24985519	53,59	19211112	44,31	10063619	67,4	-5774407	-23,1
Баланс	1300	32549331	100,00	46625668	100,00	43353354	100,00	14076337	43,2	-3272314	-7,0

Джерело: фінансова звітність підприємства [31]

Додаток В

Аналіз пасиву балансу ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Статті	Код рядка	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+, -)			
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
								Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
I. Власний капітал											
Зареєстрований капітал	1400	786928	2,42	786928	1,69	786928	1,82	0	0,0	0	0,0
Додатковий капітал	1410	508	0,00	508	0,00	508	0,00	0	0,0	0	0,0
Нерозподілений прибуток	1420	-16139115	-49,58	-16121347	-34,58	-16934071	-39,06	17768	-0,1	-812724	5,0
Всього по розділу I	1495	-7159850	-22,00	-7921328	-16,99	-7537814	-17,39	-761478	10,6	383514	-4,8
II. Довгострокові зобов'язання											
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4119410	12,66	847540	1,82	1134675	2,62	-3271870	-79,4	287135	33,9
Всього по розділу II	1595	5270071	16,19	2632816	5,65	5409002	12,48	-2637255	-50,0	2776186	105,4
III. Поточні зобов'язання											
Короткострокові кредити банків	1600	1314918	4,04	929420	1,99	542659	1,25	-385498	-29,3	-386761	-41,6
Поточна кредиторська заборгованість за:											
товари, роботи послуги	1615	1876182	5,76	1675716	3,59	8043020	18,55	-200466	-10,7	6367304	380,0
Інші поточні зобов'язання	1690	19603366	60,23	30496161	65,41	21176060	48,85	10892795	55,6	-9320101	-30,6
Всього по розділу III	1695	34439110	105,81	51914180	111,34	45482166	104,91	17475070	50,7	-6432014	-12,4
Баланс	1900	32549331	100,00	46625668	100,00	43353354	100,00	14076337	43,2	-3272314	-7,0

Джерело: фінансова звітність підприємства [31]

Дата звіту: 22.07.2024

Період: 2023 рік, 12 міс

Бухгалтер: Крігер Сергій Олексійович

КАТОТТГ: UA32120090010020161

Кількість працівників: 5 825

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	999 917	1 485 943
первісна вартість	1001	1 399 561	2 085 618
накопичена амортизація	1002	399 644	599 675
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 060 885	1 313 985
Основні засоби	1010	12 929 329	12 129 808
первісна вартість	1011	13 082 595	13 490 350
знос	1012	153 266	1 360 542
Довгострокові фінансові інвестиції (метод участі)	1030	2 275 843	6 294 734
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	28 270	30 713
Інші необоротні активи	1090	333 187	384 966
Усього за розділом I	1095	17 627 431	21 640 149
Запаси	1100	500 040	1 353 719
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	4 734 546	12 837 125
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 743 048	4 411 637
Поточні фінансові інвестиції	1160	32	288 171
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	1 300 000	3 529 087
Інші оборотні активи	1190	1 697 098	453 464
Усього за розділом II	1195	14 921 900	24 985 519
Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0	0
Баланс	1300	32 549 331	46 625 668

Продовження додатку Г

Дата звіту: 22.07.2024

Період: 2023 рік, 12 міс

Бухгалтер: Крігер Сергій Олексійович

КАТОТТГ: UA32120090010020161

Кількість працівників: 5 825

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	786 928	786 928
Капітал у дооцінках	1405	8 191 829	7 412 583
Додатковий капітал	1410	508	508
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	-16 139 115	-16 121 347
Усього за розділом I	1495	-7 159 850	-7 921 328
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	628 743	574 456
Довгострокові кредити банків	1510	325 969	987 549
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 119 410	847 540
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	195 949	223 271
Усього за розділом II	1595	5 270 071	2 632 816
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 314 918	929 420
Поточна кредиторська заборгованість за зобов'язаннями	1610	2 045 261	5 004 679
За товари, роботи, послуги	1615	1 876 182	1 675 716
За одержаними авансами	1635	9 487 947	13 640 206
Інші поточні зобов'язання	1690	19 603 366	30 496 161
Усього за розділом III	1695	34 439 110	51 914 180
Баланс	1900	32 549 331	46 625 668

Продовження додатку Г

Дата звіту: 22.07.2024

Період: 2023 рік, 12 міс

Бухгалтер: Крігер Сергій Олексійович

КАТОТТГ: UA32120090010020161

Кількість працівників: 5 825

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	51 298 072	46 072 255
Собівартість реалізованої продукції	2050	43 497 444	39 095 966
Валовий прибуток	2090	7 800 628	6 976 289
Інші операційні доходи	2120	541 469	52 236
Адміністративні витрати	2130	3 451 293	2 299 167
Витрати на збут	2150	4 552 283	3 467 982
Інші операційні витрати	2180	966 350	1 483 854
Збиток	2195	627 829	222 478
Інші фінансові доходи	2220	207 504	80 138
Інші доходи	2240	272 930	411 303
Фінансові витрати	2250	569 406	427 826
Інші витрати	2270	84 872	293 815
Збиток	2295	801 673	452 678
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	54 577	29 542
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Збиток	2355	747 096	423 136

Продовження додатку Г

Дата звіту: 28.02.2025

Період: 2024 рік, 12 міс

Бухгалтер: Крігер Сергій Олексійович

КАТОТТГ: UA32120090010020161

Кількість працівників: 2 733

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 485 943	1 788 632
первісна вартість	1001	2 085 618	2 681 399
накопичена амортизація	1002	599 675	892 767
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 313 985	0
Основні засоби	1010	12 129 808	15 061 804
первісна вартість	1011	13 490 350	17 657 348
знос	1012	1 360 542	2 595 544
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції (метод участі)	1030	6 294 734	6 651 481
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30 713	92 306
Інші необоротні активи	1090	384 966	548 019
Усього за розділом I	1095	21 640 149	24 142 242
Запаси	1100	1 353 719	1 119 248
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	12 837 125	5 778 110
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 411 637	8 862 416
Поточні фінансові інвестиції	1160	288 171	214
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	3 529 087	1 953 837
Інші оборотні активи	1190	453 464	522 851
Усього за розділом II	1195	24 985 519	19 211 112
Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0	0
Баланс	1300	46 625 668	43 353 354

Продовження додатку Г

Дата звіту: 28.02.2025

Період: 2024 рік, 12 міс

Бухгалтер: Крігер Сергій Олексійович

КАТОТТГ: UA32120090010020161

Кількість працівників: 2 733

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	786 928	786 928
Капітал у дооцінках	1405	7 412 583	8 608 821
Додатковий капітал	1410	508	508
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	-16 121 347	-16 934 071
Усього за розділом I	1495	-7 921 328	-7 537 814
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	574 456	980 802
Довгострокові кредити банків	1510	987 549	2 982 589
Інші довгострокові зобов'язання	1515	847 540	1 134 675
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	223 271	310 936
Усього за розділом II	1595	2 632 816	5 409 002
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	929 420	542 659
Поточна кредиторська заборгованість за зобов'язаннями	1610	5 004 679	2 991 984
За товари, роботи, послуги	1615	1 675 716	8 043 020
За одержаними авансами	1635	13 640 206	11 941 586
Інші поточні зобов'язання	1690	30 496 161	21 176 060
Усього за розділом III	1695	51 914 180	45 482 166
Баланс	1900	46 625 668	43 353 354

Продовження додатку Г

Дата звіту: 28.02.2025

Період: 2024 рік, 12 міс

Бухгалтер: Крігер Сергій Олексійович

КАТОТТГ: UA32120090010020161

Кількість працівників: 2 733

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	46 793 252	51 298 072
Собівартість реалізованої продукції	2050	34 129 385	43 497 444
Валовий прибуток	2090	12 663 867	7 800 628
Інші операційні доходи	2120	474 477	541 469
Адміністративні витрати	2130	6 816 731	3 451 293
Витрати на збут	2150	6 195 041	4 552 283
Інші операційні витрати	2180	780 306	966 350
Збиток до оподаткування	2295	1 458 634	801 673
Податок на прибуток	2300	-64	54 577
Чистий збиток	2355	1 458 698	747 096

Джерело: фінансова звітність підприємства [31]

Додаток Д

Застосування BSC на ПрАТ «МХП»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення		Нормалізована оцінка		Вага	Нормалізована зважена оцінка	
			2023	2024	2023	2024		2023	2024
<i>Перспектива "Фінанси"</i>									
1. Обсяг чистого доходу, млн грн (стимулятор)	47000	60000	51298	46793	0,56	0,34	0,15	0,08	0,05
2. Обсяг чистого фінансового результату, млн грн (стимулятор)	-700	2000	-747	-1459	0,45	0,31	0,15	0,07	0,05
3. Рентабельність активів, % (стимулятор)	-1,50	5	-1,60	-3,36	0,34	0,16	0,2	0,07	0,03
4. Коефіцієнт загальної ліквідності (стимулятор)	0,50	2	0,48	0,42	0,11	0,07	0,1	0,01	0,01
5. Коефіцієнт оборотності активів (стимулятор)	1,15	2,5	1,10	1,08	0,18	0,16	0,1	0,02	0,02
6. Рентабельність діяльності, % (стимулятор)	-1,10	5	-1,46	-3,12	0,35	0,19	0,2	0,07	0,04
Разом по перспективі "Фінанси"							1	0,32	0,19
<i>Перспектива "Клієнти"</i>									
1. Час обробки замовлень, днів (дестимулятор)	6	2	4,5	3,7	0,63	0,43	0,2	0,13	0,09
2. Кількість контрагентів (у т.ч. експортних), осіб (стимулятор)	460	500	390	450	0,45	0,75	0,2	0,09	0,15
3. Частка постійних клієнтів у структурі продажів, % (стимулятор)	80	90	72	78	0,40	0,60	0,2	0,08	0,12
4. Частка скарг на якість продукції, % (дестимулятор)	1,5	0,3	0,9	0,6	0,50	0,25	0,2	0,10	0,05
5. Рівень задоволеності партнерів/дистриб'юторів, балів (стимулятор)	4,8	5	4,3	4,6	0,53	0,73	0,2	0,11	0,15
Разом по перспективі "Клієнти"							1	0,50	0,55
<i>Перспектива "Внутрішні бізнес-процеси"</i>									
1. Відсоток втрат при переробці сировини, % (дестимулятор)	3	0,5	1,9	1,3	0,56	0,32	0,4	0,22	0,13
2. Рівень використання виробничих потужностей, % (стимулятор)	90	95	84	89	0,56	0,76	0,3	0,17	0,23
3. Кількість годин на ремонт обладнання, год (дестимулятор)	20	5	12	9,5	0,47	0,30	0,3	0,14	0,09
Разом по перспективі "Внутрішні бізнес-процеси"							1	0,53	0,45
<i>Перспектива "Інновації, розвиток, навчання"</i>									
Частка працівників з профільною аграрною або технічною освітою, % (стимулятор)	85	95	76	82	0,46	0,63	0,2	0,09	0,13
Кількість годин підвищення кваліфікації на працівника, год (стимулятор)	35	50	24	32	0,35	0,55	0,2	0,07	0,11
Кількість нових розроблених/впроваджених технологій, од (стимулятор)	7	8	4	6	0,43	0,71	0,3	0,13	0,21
Витрати на дослідження та розвиток, млн грн (стимулятор)	750	1000	540	710	0,49	0,68	0,3	0,15	0,20
Разом по перспективі "Інновації, розвиток, навчання"							1	0,44	0,65

Джерело: розроблено автором на основі [23, 31]