

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Дистанційна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ПІМКІНА МИХАЙЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Михайло ПІМКІН*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Віталій ЦАРЬОВ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи ефективності бізнесу та її підвищення....</i>	7
1.1 Сутність і види ефективності бізнесу	7
1.2 Методи діагностики ефективності підприємства.....	12
1.3 Цифровізація як інструмент підвищення ефективності бізнесу	17
<i>РОЗДІЛ 2. Діагностика фінансового стану та ефективності діяльності ПРАТ «МХП»</i>	22
2.1 Аналіз зовнішнього середовища та характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	26
2.3 Оцінка фінансової ефективності та стійкості підприємства.....	34
<i>РОЗДІЛ 3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПРАТ «МХП»</i>	45
3.1 Перелік заходів щодо підвищення ефективності ведення бізнесу	45
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	51
<i>ВИСНОВКИ</i>	63
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:</i>	68

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, воєнних ризиків та цифрової трансформації питання підвищення ефективності діяльності підприємств набуває особливого значення. Ефективність підприємства відображає не лише здатність отримувати прибуток, а й уміння раціонально використовувати ресурси, підтримувати фінансову стійкість, адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати довгостроковий розвиток. Для великих агропромислових компаній ця проблема є особливо актуальною, оскільки їхня діяльність залежить від сезонності, цін на сировину, логістичних витрат, валютних коливань, доступу до зовнішніх ринків та якості управління ланцюгом постачання.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах ефективність бізнесу вже не може забезпечуватися лише за рахунок нарощення виробничих потужностей або зниження окремих витрат. Для підприємств із міжнародною присутністю дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти управління, аналітика даних, прогнозування попиту, оптимізація запасів і підвищення прозорості операційних процесів. Особливо це стосується агропромислових холдингів, які працюють із великими обсягами продукції, мають складну логістику та залежать від точності планування. У таких умовах цифровізація стає не допоміжним ІТ-напрямом, а важливим інструментом підвищення операційної, фінансової та стратегічної ефективності підприємства.

Практична значущість теми посилюється на прикладі МХП, одного з найбільших агропромислових холдингів України та провідного виробника м'яса птиці в Центральній і Східній Європі. Компанія має вертикально інтегровану бізнес-модель, працює на понад 80 ринках збуту, володіє значним виробничим і цифровим потенціалом, однак водночас стикається з низкою викликів. До них належать тиск на маржинальність, високе боргове навантаження, потреба у вивільненні оборотного капіталу, зниження оборотності активів у 2024 році та відсутність інтегрованої системи прогнозування попиту на рівні всієї компанії.

Це формує потребу в обґрунтуванні конкретних управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблеми ефективності підприємства, її оцінювання та підвищення розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні підходи до розуміння ефективності діяльності підприємства висвітлюються у працях І. П. Отенко, А. О. Ярославського, Г. О. Швиданенко та інших дослідників. Методичні аспекти діагностики ефективності, фінансової стійкості та результативності господарської діяльності розглядаються у працях Г. Л. Норд, А. А. Сотник, В. В. Лаврененка. Питання цифровізації бізнес-процесів, застосування штучного інтелекту та управління ланцюгами постачання досліджуються у працях М. О. Житар, А. В. Череп, Г. Culot, S. Chopra, P. Kumar, а також у прикладних дослідженнях Deloitte, Gartner і McKinsey. Водночас питання практичного поєднання фінансової діагностики ефективності агропромислового холдингу з обґрунтуванням цифрового інструменту підвищення ефективності потребує подальшого опрацювання.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у діагностиці ефективності діяльності МХП та обґрунтуванні пропозицій щодо її підвищення на основі впровадження цифрової платформи прогнозування попиту й управління ланцюгом постачання

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність і основні види ефективності бізнесу;
- проаналізувати методи діагностики ефективності підприємства;
- визначити роль цифровізації як інструменту підвищення ефективності бізнесу;
- охарактеризувати зовнішнє середовище та організаційно-економічні особливості діяльності МХП;
- проаналізувати фінансовий стан МХП за 2022–2024 роки з урахуванням актуальних тенденцій 2025 року;

- здійснити оцінку фінансової ефективності та стійкості МХП на основі системи фінансових коефіцієнтів, факторного аналізу та інтегральних моделей;
- визначити ключові проблеми ефективності діяльності МХП;
- розробити перелік заходів щодо підвищення ефективності ведення бізнесу;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованої цифрової платформи.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади діагностики ефективності діяльності МХП і обґрунтування заходів щодо її підвищення на основі цифровізації управління попитом та ланцюгом постачання.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності ефективності та систематизації її видів. Метод порівняння використано для оцінки динаміки фінансових показників МХП у 2022–2024 роках. Коефіцієнтний аналіз застосовано для оцінки рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та боргового навантаження. Факторний-аналіз використано для факторного пояснення зміни рентабельності власного капіталу. Інтегральні моделі Альтмана і Спрінгейта застосовано для оцінки фінансової стійкості та ризику фінансових ускладнень. Методи інвестиційного аналізу, зокрема чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості та дисконтований період окупності, використано для обґрунтування економічної доцільності запропонованого заходу. Табличний і графічний методи застосовано для узагальнення результатів розрахунків.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань ефективності підприємства, фінансової діагностики, цифровізації та управління ланцюгами постачання; річні звіти МХП за 2022–2024 роки; попередні дані щодо діяльності МХП за 2025 рік; матеріали Deloitte,

insey, OECD; а також інші відкриті аналітичні та статистичні джерела.

Теоретична цінність роботи полягає в узагальненні підходів до визначення ефективності підприємства, систематизації методів її діагностики та обґрунтуванні ролі цифровізації як інструменту підвищення ефективності бізнесу. Практична цінність роботи полягає у розробці та фінансовому обґрунтуванні впровадження Інтелектуальної платформи прогнозування попиту та управління ланцюгом постачання (DSCIP) для МХП, спрямованої на підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію запасів, покращення оборотності активів і зміцнення операційної ефективності підприємства.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи ефективності бізнесу, методи її діагностики та роль цифровізації у підвищенні ефективності. У другому розділі проведено аналіз зовнішнього середовища, фінансового стану, ефективності та стійкості МХП. У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано цифрову платформу DSCIP як захід підвищення ефективності ведення бізнесу.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи ефективності бізнесу та її підвищення

Сутність і види ефективності бізнесу

Ефективність є однією з основних категорій економічної науки та практики управління підприємством. Вона використовується для оцінки того, наскільки раціонально підприємство застосовує наявні ресурси для отримання певного результату. У науковій літературі це поняття трактується по-різному, оскільки дослідники акцентують увагу на різних аспектах діяльності підприємства. Одні автори розглядають ефективність переважно як співвідношення між отриманими результатами і понесеними витратами, тоді як інші визначають її ширше — як комплексну характеристику якості функціонування підприємства загалом [21; 40]. Отже, ефективність доцільно розглядати не лише як фінансовий показник, а як узагальнену характеристику здатності підприємства досягати результатів із раціональним використанням ресурсів.

Для більш точного розуміння цієї категорії необхідно розмежувати ефективність, результативність і продуктивність. Ефективність відображає співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, тому вона показує, наскільки економно та раціонально підприємство використовує свої можливості. Результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, незалежно від того, скільки ресурсів було витрачено. Тому підприємство може досягти запланованої мети, але водночас залишатися неефективним, якщо для цього були використані надмірні ресурси. Продуктивність є вужчим поняттям, оскільки показує обсяг виробленої продукції або послуг на одиницю певного ресурсу — праці, капіталу чи матеріальних активів. На необхідності такого розмежування наголошує OECD, яка відокремлює продуктивність від

ефективності і розглядає продуктивність як один із вимірів ефективності [58]. У вітчизняній науковій традиції ця різниця також визнається, хоча в практичному аналізі ці поняття нерідко змішуються, що може ускладнювати оцінку діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень [21; 39; 31].

Серед основних видів ефективності провідне місце займає економічна ефективність. Вона є найбільш вимірюваною, оскільки безпосередньо пов'язана з фінансовими результатами підприємства. Її сутність полягає в отриманні максимально можливого результату за мінімально необхідних витрат. У науковій літературі економічну ефективність часто пов'язують із раціональним використанням живої та уречевленої праці, тобто трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [21]. У практиці фінансового аналізу економічна ефективність оцінюється за допомогою системи показників рентабельності. Рентабельність продажів показує, яку частку у виручці підприємства становить чистий прибуток, і розраховується за формулою: Рентабельність продажів = Чистий прибуток / Виручка. Рентабельність активів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для формування прибутку: Рентабельність активів = Чистий прибуток / Загальна вартість активів. Рентабельність власного капіталу показує віддачу на капітал, вкладений власниками підприємства: Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал. Окреме значення має частка операційного прибутку без урахування податків, відсотків за кредитами та амортизації (або EBITDA-маржа), яка дозволяє оцінити операційну ефективність до впливу фінансової структури, податків та амортизаційної політики: EBITDA-маржа = Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації / Виручка [40; 28; 37]. Для агропромислових підприємств особливо важливо аналізувати рентабельність операційної діяльності. Цей показник дозволяє оцінити ефективність основного виробничого процесу незалежно від рішень щодо фінансування та структури капіталу. Для підприємств на зразок МХП це має практичне значення, оскільки саме операційна діяльність відображає якість управління виробництвом, собівартістю, логістикою та використанням ресурсів [21].

Поряд з економічною ефективністю важливе місце займає соціальна ефективність. Вона показує, наскільки підприємство враховує інтереси не лише власників, а й інших зацікавлених сторін – працівників, місцевих громад, споживачів і суспільства загалом. Ефективна діяльність підприємства має створювати позитивний результат не тільки для бізнесу, а й для тих груп, які прямо або опосередковано залежать від його роботи [4; 12]. На практиці соціальна ефективність може оцінюватися за рівнем заробітної плати порівняно із середнім показником у галузі, рівнем плинності кадрів, умовами праці та задоволеністю персоналу. Для великих агрохолдингів ці показники мають особливе значення, оскільки стабільність персоналу безпосередньо впливає на операційну спроможність підприємства.

Окремими видами також є екологічна та інноваційна ефективність. Екологічна ефективність характеризує здатність підприємства зменшувати негативний вплив виробничої діяльності на довкілля без втрати необхідних виробничих результатів. У сучасній практиці вона часто відображається через ESG-метрики, тобто показники екологічного, соціального та управлінського розвитку. Інноваційна ефективність, у свою чергу, показує здатність підприємства створювати й упроваджувати нові продукти, технології, виробничі процеси та бізнес-моделі [37]. Для агрохолдингів, які працюють на міжнародних ринках, ці два види ефективності набувають дедалі більшого значення. Це пов'язано з вимогами ЄС, стандартами ESG-звітності та очікуваннями інвесторів. Неврахування екологічних або інноваційних стандартів може обмежити доступ підприємства до ринків збуту, а в перспективі - і до зовнішнього фінансування [19].

Розглянуті види ефективності не існують окремо один від одного. Між ними є прямі та зворотні зв'язки, які впливають на загальний стан підприємства. Наприклад, якщо підприємство не приділяє достатньої уваги соціальній ефективності, це може призвести до зростання плинності кадрів, додаткових витрат на рекрутинг і втрати кваліфікованих працівників. У результаті погіршуються не лише соціальні, а й економічні показники. Подібна ситуація

виникає і з екологічною ефективністю: ігнорування екологічних стандартів може спричинити штрафи, регуляторні обмеження та втрату доступу до окремих ринків, що негативно впливає на прибутковість підприємства. Отже, комплексна оцінка ефективності має враховувати не один окремий показник, а взаємозв'язок економічних, соціальних, екологічних та інноваційних результатів [37; 31].

Оцінка ефективності агропромислових підприємств має свою специфіку. По-перше, виробництво залежить від сезонності, тому грошові потоки, обсяги виробництва й завантаженість активів нерівномірні протягом року, а квартальні показники рентабельності не завжди є повністю порівнянними між собою. Через це для більш об'єктивної оцінки доцільно використовувати річні або скориговані показники. По-друге, галузь є капіталомісткою: значна частка основних засобів в активах підвищує точку беззбитковості та знижує гнучкість підприємства у періоди ринкових коливань. По-третє, на результати агропідприємств суттєво впливають зовнішні чинники – погодні умови, ціни на зернові та корми, валютні коливання, логістичні обмеження і зміни на міжнародних ринках. Тому фінансові результати можуть бути нестабільними навіть за умови якісного управління. Для великих агрохолдингів додатковим фактором ефективності є вертикальна інтеграція, яка охоплює кілька етапів виробничого ланцюга – від вирощування зернових і виробництва кормів до переробки, логістики та реалізації готової продукції. Такий підхід дозволяє акумулювати додану вартість на різних етапах діяльності та краще контролювати собівартість, але водночас ускладнює порівняння з іншими підприємствами. Поряд із фінансовими показниками для агропромислових підприємств важливе значення мають операційні ключові показники ефективності, зокрема коефіцієнт конверсії корму (FCR), урожайність зернових і рівень завантаженості виробничих потужностей. Ці показники прямо впливають на собівартість продукції, тому фінансовий аналіз агропідприємств необхідно поєднувати з оцінкою операційних результатів [23; 1; 37; 58].

У сучасних умовах традиційні фактори ефективності – капітал, праця і технологія – доповнюються цифровими інструментами. Цифрова трансформація

вже не може розглядатися лише як окремий ІТ-проект. Вона стає частиною економічного механізму підприємства, оскільки впливає на управління ресурсами, витратами, виробничими процесами та якість управлінських рішень [3]. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та системи планування ресурсів підприємства дозволяє підприємствам швидше обробляти інформацію, контролювати операції та виявляти проблеми на ранніх етапах [34; 13]. Цифровізація може впливати одразу на кілька видів ефективності: в економічному вимірі вона сприяє скороченню витрат і точнішому плануванню ресурсів, в операційному – допомагає контролювати виробничі процеси, логістику, запаси та завантаженість потужностей, а в соціальному – покращує управління персоналом, комунікацію та контроль умов праці. Таким чином, цифровізація є не лише окремим напрямом розвитку підприємства, а й інструментом підвищення ефективності в різних сферах його діяльності.

Отже, ефективність є багатовимірною економічною категорією. Вона охоплює економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Для агропромислового підприємства з вертикальною інтеграцією, такого як МХП, особливо важливим є комплексний підхід до її оцінки. Він має поєднувати фінансові показники – рентабельність, оборотність активів, EBITDA-маржу – з операційними показниками, такими як FCR, завантаженість потужностей і урожайність. Також необхідно враховувати стратегічні характеристики, зокрема частку ринку, інноваційну активність та відповідність ESG-вимогам. Жоден окремий показник не може повністю відобразити реальний рівень ефективності підприємства. Наприклад, висока рентабельність може бути тимчасовою і не враховувати соціальні, екологічні або інвестиційні ризики. Водночас активне впровадження інновацій може не одразу давати фінансовий результат, але створювати основу для довгострокової конкурентоспроможності. Тому оцінка ефективності має базуватися на системному підході, який дозволяє бачити взаємозв'язок між різними видами результатів. У сучасних умовах цифровізація стає одним із ключових інструментів такого підходу, оскільки вона

посилює управлінський контроль на операційному, фінансовому та стратегічному рівнях [37; 22; 3].

1.2 Методи діагностики ефективності підприємства

Діагностика ефективності є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє визначити поточний стан підприємства, виявити проблемні зони та оцінити, які напрями потребують покращення. Без такої оцінки заходи з підвищення ефективності можуть бути недостатньо обґрунтованими, оскільки не спираються на фактичні результати діяльності підприємства. В економічній науці сформувалася широка система методів діагностики, яка включає фінансовий аналіз, стратегічні аналітичні моделі та порівняльні підходи. Жоден із цих методів не є універсальним, оскільки кожен із них відображає лише певний вимір ефективності. Тому в сучасній практиці доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кілька методів одночасно [31; 37].

Базовим і найбільш поширеним методом діагностики є фінансовий коефіцієнтний аналіз. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє кількісно оцінити основні сторони діяльності підприємства та простежити їхню динаміку. Найчастіше такі показники поділяють на чотири групи. Перша група – показники рентабельності, до яких належать рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестованого капіталу та EBITDA-маржа. Вони показують, наскільки підприємство здатне генерувати прибуток із виручки, активів і капіталу. Друга група – показники ліквідності, зокрема поточна, швидка та абсолютна ліквідність. Вони оцінюють спроможність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Третя група – показники фінансової стійкості, серед яких коефіцієнт автономії, Чистий

борг / Прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації та Коефіцієнт покриття відсотків. Вони характеризують структуру капіталу, боргове навантаження та здатність підприємства обслуговувати борг. Четверта група – показники ділової активності, зокрема оборотність активів, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості та Цикл конверсії грошових коштів. Вони показують, наскільки інтенсивно підприємство використовує свої активи. Отже, коефіцієнтний аналіз дає базову кількісну основу для оцінки ефективності, особливо якщо показники аналізуються в динаміці та порівнюються з галузевими орієнтирами [17; 31; 37].

Факторний-аналіз є методом факторної оцінки рентабельності власного капіталу. Він дозволяє не лише зафіксувати зміну рентабельності власного капіталу, а й пояснити, за рахунок яких чинників вона відбулася. Класична трифакторна модель DuPont розкладає рентабельність власного капіталу на три складові: чисту маржу, оборотність активів і фінансовий мультиплікатор. Формула має такий вигляд:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \text{Чиста маржа} * \\ \text{Оборотність активів} * \text{Мультиплікатор власного капіталу}$$

Ця модель показує, що рентабельність власного капіталу може змінюватися під впливом різних причин. Якщо знижується Чиста маржа, це може свідчити про проблеми з витратами, собівартістю або ціноутворенням. Якщо погіршується оборотність активів, проблема може полягати в неефективному використанні активів або надмірних інвестиціях у ресурси, які не дають достатньої віддачі. Якщо змінюється мультиплікатор власного капіталу, це вказує на вплив фінансового левериджу та структури капіталу. Практична цінність факторного-аналізу полягає в тому, що він допомагає перейти від загального висновку про зміну прибутковості до визначення конкретної управлінської проблеми [37; 17].

Збалансована система показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, є методом стратегічної діагностики ефективності підприємства [50; 49]. Її особливість полягає в тому, що вона виходить за межі лише фінансових показників і враховує кілька напрямів розвитку підприємства. Збалансована система показників структурує оцінку ефективності за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Фінансова перспектива відображає результати для власників і акціонерів. Клієнтська перспектива показує, яку цінність підприємство створює для споживачів. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів дозволяє оцінити якість операційної діяльності. Перспектива навчання і розвитку характеризує організаційний потенціал, компетенції персоналу та здатність підприємства до змін. Перевага збалансованої системи показників полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між діями підприємства і кінцевими фінансовими результатами. Наприклад, розвиток персоналу може покращити внутрішні процеси, це підвищує якість роботи з клієнтами, а в результаті впливає на фінансові показники. Таким чином, збалансована система показників доповнює традиційний фінансовий аналіз, оскільки дозволяє враховувати не лише результати минулих рішень, а й випереджаючі індикатори майбутньої ефективності [50; 49].

Система ключових показників ефективності є операційним інструментом діагностики ефективності підприємства. Вона дозволяє перевести стратегічні цілі у конкретні вимірювані показники, за якими можна оцінювати результати роботи підприємства, підрозділів або окремих відповідальних осіб. За дослідженнями В. В. Лаврененка, ключові показники ефективності виступають одиницями виміру чинників вартості підприємства і використовуються як для встановлення цільових орієнтирів, так і для оцінки досягнутих результатів [10, с. 151]. При відборі ключових показників ефективності кожен показник має відповідати кільком вимогам: відображати ключовий аспект господарської діяльності; відігравати суттєву роль у прийнятті управлінських рішень; бути керованим, тобто відповідальна особа повинна реально впливати на його

значення в межах своїх посадових обов'язків; мати причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками [10]. Система ключових показників ефективності має будуватися ієрархічно – від загальних стратегічних показників вищого керівництва до конкретних операційних індикаторів лінійних підрозділів. При цьому кількість ключових показників ефективності на кожному рівні управління не повинна бути надмірною і зазвичай має обмежуватися п'ятьма-десятьма показниками [11].

Інтегральні моделі оцінки фінансового стану дозволяють узагальнити кілька фінансових показників в один підсумковий індикатор. Їх застосовують для оцінки ймовірності фінансової кризи та визначення загального рівня фінансової стійкості підприємства. Однією з найвідоміших є модифікована Z' -модель Альтмана для непублічних компаній. Вона має такий вигляд:

$$Z' = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 +$$

де $X1$ - частка чистого оборотного капіталу в активах; $X2$ - накопичена прибутковість, тобто Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів; $X3$ - рентабельність активів за прибутком до сплати відсотків і податків; $X4$ - покриття зобов'язань власним капіталом; $X5$ - оборотність активів.

Вагові коефіцієнти цієї моделі є статистично визначеними константами. Їх було отримано Альтманом у 1983 році методом множинного дискримінантного аналізу на вибірці з 66 американських підприємств, з яких 33 були збанкрутілими, а 33 - фінансово стійкими. Метод дозволив визначити таку лінійну комбінацію п'яти фінансових коефіцієнтів, яка найточніше розділяє підприємства на дві групи - фінансово стійкі та схильні до банкрутства. Важливо, що коефіцієнти моделі залишаються незмінними для будь-якого підприємства, до якого вона застосовується. Змінюються лише значення $X1$ - $X5$, які розраховуються на основі фактичної фінансової звітності конкретного

підприємства. Інтерпретація результату є такою: $Z' < 1,23$ - зона банкрутства; $1,23-2,90$ - сіра зона підвищеного ризику; $Z' > 2,90$ - стабільний фінансовий стан. Альтернативним інструментом є модель Спрінгейта, яка має чотири фактори і використовує поріг $Z < 0,862$ як сигнал фінансової нестабільності. Отже, моделі Альтмана і Спрінгейта доповнюють коефіцієнтний аналіз, оскільки дають не окрему характеристику, а інтегральну оцінку фінансового стану підприємства [37; 31].

Бенчмаркінг є методом порівняльної діагностики ефективності підприємства. Його зміст полягає у зіставленні показників підприємства з результатами прямих конкурентів, галузевих лідерів або кращих практик ринку. На відміну від внутрішнього фінансового аналізу, бенчмаркінг дає зовнішній контекст оцінки. Це важливо, оскільки однаковий рівень рентабельності може означати сильну позицію в одній галузі, але відставання - в іншій. Тому без порівняння з ринковими орієнтирами складно зробити обґрунтований висновок про реальний рівень ефективності підприємства. Для великих міжнародних агрохолдингів бенчмаркінг може охоплювати зіставлення з галузевими лідерами за FCR, EBITDA-маржою, витратами виробництва одиниці продукції, логістичними показниками та іншими операційними метриками [43; 31].

Жоден із розглянутих методів не є самодостатнім. Коефіцієнтний аналіз дає кількісну картину діяльності підприємства, але не завжди пояснює причини відхилень. Збалансована система показників і ключові показники ефективності допомагають пов'язати операційні показники зі стратегічними цілями, однак їх впровадження потребує організаційної дисципліни та чіткої системи відповідальності. Моделі Альтмана і Спрінгейта забезпечують інтегральну оцінку фінансової стійкості, але мають галузеві обмеження і були розроблені на основі даних інших ринків. Бенчмаркінг формує зовнішній контекст, проте потребує наявності порівнянних даних конкурентів. Отже, повноцінна діагностика ефективності можлива лише за умови поєднання кількох методів, кожен з яких доповнює інші та дозволяє глибше оцінити стан підприємства. Саме

така комбінація методів є методологічною основою аналізу МХП у другому розділі цієї роботи [31; 37; 50].

Отже, сучасна діагностика ефективності підприємства є багатоінструментальним процесом. Вона поєднує ретроспективний фінансовий аналіз, стратегічне вимірювання через збалансовану систему показників і ключові показники ефективності, інтегральну оцінку фінансової стійкості та порівняльний аналіз через бенчмаркінг. Для агропромислового холдингу з міжнародною присутністю, такого як МХП, особливо важливим є поєднання фінансових коефіцієнтів, операційних KPI та стратегічних метрик. До фінансових показників належать рентабельність власного капіталу, EBITDA-маржа і Оборотність активів, до операційних - FCR, оборотність запасів і точність прогнозування, а до стратегічних - показники збалансованої система, що відображають фінансову, клієнтську, процесну та організаційну перспективи. Лише комплексний підхід, який охоплює різні виміри ефективності та показує їхній взаємозв'язок, може забезпечити достатню глибину діагностики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [50; 10; 37].

1.3 Цифровізація як інструмент підвищення ефективності бізнесу

Цифровізація стала однією з ключових тенденцій розвитку бізнесу у двадцять першому столітті. Вона впливає не лише на технологічну базу підприємств, а й на економічний механізм їх функціонування загалом. Йдеться про зміну моделей управління, бізнес-процесів, комунікацій та інструментів прийняття рішень. Традиційні фінансові моделі, які базуються переважно на лінійному плануванні та контролі, дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах динамічного інформаційного середовища [3]. Тому цифровізацію доцільно розглядати не лише як технічне оновлення, а як стратегічний напрям підвищення ефективності підприємства [29].

У науковій літературі зазвичай виокремлюють три рівні цифровізації, які відрізняються за масштабом впливу на підприємство. Першим рівнем є автоматизація - використання ІТ-рішень для виконання рутинних операційних завдань без зміни логіки самих процесів. Другим рівнем є цифровізація бізнес-процесів через впровадження системи планування ресурсів підприємства, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та системи управління ланцюгом постачання, які інтегрують інформаційні потоки між підрозділами. Третім рівнем є цифрова трансформація бізнес-моделі, що передбачає перехід до нових способів створення цінності [18]. Основна різниця між цими рівнями полягає в глибині змін: автоматизація підвищує ефективність уже наявних процесів, тоді як цифрова трансформація змінює саму логіку ведення бізнесу. Отже, цифрова трансформація є не окремим ІТ-проектом, а складовою економічного механізму підприємства, яка впливає на фінансове управління, прозорість операцій і комунікаційні стратегії [3; 29; 34].

Економічні переваги цифровізації проявляються у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, вона сприяє зниженню транзакційних та операційних витрат через автоматизацію рутинних процесів, зокрема електронного документообігу, обліку та контролю. По-друге, цифровізація підвищує продуктивність праці, оскільки працівники можуть зосереджуватися на аналітичних і управлінських завданнях, а типові операції виконуються автоматично. По-третє, цифрові платформи й дані як актив створюють можливості для нових бізнес-моделей і джерел доходу. Важливим ефектом також є доступ до аналітичних даних у режимі реального часу, що підвищує прозорість операцій і дозволяє приймати управлінські рішення на основі фактів. Дослідження підтверджують, що цифровізація позитивно впливає як на операційну, так і на інноваційну ефективність підприємства [13; 38; 60]. Одним із найбільш відчутних практичних результатів є прискорення прийняття рішень на основі актуальних даних [29; 53].

Водночас цифровізацію не можна розглядати лише як джерело переваг, оскільки вона пов'язана з низкою ризиків. Першим бар'єром є висока

капіталомісткість впровадження: цифрова трансформація потребує значних початкових інвестицій, а їх повернення часто має тривалий горизонт. Другим ризиком є кіберзагрози, оскільки зростання залежності від цифрових систем підвищує можливі втрати від кібератак або збоїв цифрової інфраструктури. Третім обмеженням є дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах аналітики даних, ІІІ та управління цифровими системами. Окрему проблему становить опір персоналу організаційним змінам. Він залишається недооціненим, але вагомим чинником невдачі цифрових проєктів, оскільки працівники, не готові до роботи в цифровому середовищі, можуть чинити пасивний опір автоматизації [29]. Крім того, цифрові інвестиції не завжди забезпечують очікуваний ефект. За результатами дослідження Deloitte, лише 52% цифрових ініціатив підприємств досягають запланованих результатів, що підтверджує необхідність поетапного планування, оцінки ризиків і контролю результативності впровадження [46; 29].

Серед сучасних цифрових технологій особливе місце займають штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML). Їхня цінність полягає у здатності обробляти великі масиви даних і виявляти закономірності, які складно встановити традиційними аналітичними методами. Інтеграція ІІІ дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищувати якість управлінських рішень, удосконалювати виробництво і збут продукції, а також покращувати процеси відбору персоналу [34]. Для підприємств це означає перехід від інтуїтивного управління до рішень, які базуються на даних. Значення цього напрямку підтверджується прогнозами Gartner: до 2030 року 70% великих організацій впровадять ІІІ-системи прогнозування попиту в ланцюгах постачання [48]. Це свідчить не про короткостроковий технологічний тренд, а про стійкий напрям розвитку корпоративного управління, який підтримується зрілістю технологій і доведеною бізнес-цінністю [47; 45].

Одним із найбільш результативних напрямів застосування ІІІ є управління ланцюгом постачання. Систематичний огляд емпіричних досліджень

дозволяє трансформувати практики управління ланцюгом постачання. Основними ефектами є підвищення точності прогнозування попиту, оптимізація запасів і зниження операційних витрат [44]. Для харчової промисловості це має особливе значення, оскільки попит, строки зберігання продукції, логістика та запаси безпосередньо впливають на собівартість і прибутковість. ІІІ може покращувати планування попиту та операційну ефективність, хоча впровадження таких рішень залежить від якості вхідних даних і складності системної інтеграції рівень запасів на 20-30% [55]. Крім того, рішення покращенні ІІІ підвищують точність прогнозування попиту та оборотність запасів, що прямо впливає на Цикл конверсії грошових коштів і Оборотність активів підприємства [52]. Отже, такі технології мають прямий зв'язок із фінансовими та операційними показниками ефективності [41; 54].

МХП уже має значний цифровий доробок і належить до найбільш технологічно розвинених українських агрохолдингів. Компанія впровадила ІІІ-рішення для управління виробничими процесами пташників, зокрема систему компанії інтегровано ERP-платформа SAP S/4 Hana, Система управління взаємовідносинами з клієнтами SAP CRM і Хмарна платформа закупівель SAP свідчить про те, що МХП уже використовує цифрові інструменти не лише як допоміжні технології, а як частину системи управління бізнесом. Водночас на рівні прогнозування попиту та управління ланцюгом постачання по всій компанії, яка працює на понад 80 ринках збуту, інтегрована платформа поки відсутня [16]. Саме ця прогалина обумовлює актуальність бізнес-пропозиції, що розробляється у розділі 3 цієї роботи. В умовах повномасштабного вторгнення цифровізація набуває для українських підприємств додаткового стратегічного значення. Цифрові інструменти допомагають підтримувати стійкість бізнесу, управляти географічно розподіленими командами, забезпечувати безперервну комунікацію з міжнародними партнерами та швидко реагувати на операційні

зміни. Для компаній із міжнародною присутністю це особливо важливо, оскільки порушення логістики, зміни попиту та ризики постачання потребують швидкого доступу до актуальної інформації. Водночас воєнні умови посилюють кіберризики і підвищують вимоги до захисту цифрової інфраструктури [18; 24; підвищення ефективності, а й фактором бізнес-стійкості.

Отже, цифровізація є системним фактором підвищення ефективності сучасного підприємства. Вона впливає на операційну, фінансову, соціальну та інноваційну складові ефективності, оскільки змінює спосіб управління ресурсами, даними, процесами та рішеннями. Для агропромислового холдингу з міжнародною присутністю і складним ланцюгом постачання, такого як МХП, цифровізація управління попитом і логістикою є не додатковою опцією, а стратегічною необхідністю. Це пояснюється як зрілістю ІІІ-технологій, так і наявним галузевим досвідом їх використання [3; 44; 29; 34].

РОЗДІЛ 2. Діагностика фінансового стану та ефективності діяльності ПРАТ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища та характеристика підприємства

МХП є найбільшим виробником м'яса птиці в Україні та одним із провідних агрохолдингів Центральної і Східної Європи. Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом діагностики ефективності підприємства, оскільки фінансові та операційні результати формуються не лише під впливом внутрішнього управління, а й під впливом галузевих, макроекономічних і політичних умов. Для агропромислового підприємства це має особливе значення, оскільки його діяльність залежить від цін на сировину, логістики, валютного курсу, регуляторних вимог і зовнішніх ринків. Тому без урахування зовнішнього контексту складно об'єктивно оцінити, чи зміни в ефективності зумовлені управлінськими рішеннями, чи дією зовнішніх чинників.

ПРАТ «МХП» (МХП) є вертикально інтегрованим агрохолдингом, заснованим у 1998 році Юрієм Косюком. Материнська компанія МХП з 2008 року котирується на Лондонській фондовій біржі, що забезпечує компанії доступ до міжнародного капіталу та підвищує вимоги до корпоративної прозорості. Основною операційною юридичною особою в Україні є ПРАТ «МХП» (ЄДРПОУ 25412361), юридична адреса - м. Миронівка, Київська область. Компанія об'єднує понад 30 юридичних осіб у єдину виробничо-збутову систему. Основні напрями діяльності охоплюють виробництво і реалізацію м'яса птиці, зернових та олійних культур, продуктів м'ясопереробки і готової їжі. Станом на 2024 рік виручка компанії становила \$3 046 млн, чисельність персоналу - 32 700 осіб, а географія збуту охоплювала понад 80 країн світу [14; 16].

Діяльність МХП структурована за чотирма операційними сегментами, кожен з яких виконує окрему функцію в загальній вертикалі бізнесу. Першим і найбільшим є сегмент птахівництва і суміжних операцій, виручка якого у 2024 році становила \$1 633 млн. Він охоплює виробництво курятини під брендами «Наша Ряба», «Бацинський» і «Легко», які мають сильні позиції на українському споживчому ринку. Другим є сегмент виробництва рослинної олії з виручкою \$457 млн у 2024 році. Він включає переробку соняшнику та реалізацію олії і супутніх продуктів на міжнародних ринках. Третім є сегмент рослинництва з виручкою \$381 млн і земельним банком близько 360 тис. га. Він забезпечує виробництво кукурудзи, соняшнику і сої, що формує внутрішню кормову базу та знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників. Четвертим є Європейський сегмент, представлений Perutnina Ptuj у Словенії, з виручкою \$575 млн у 2024 році. Його значення полягає у забезпеченні присутності МХП на ринку ЄС та диверсифікації ризиків, пов'язаних з Україною [16].

МХП займає близько 54% ринку виробництва м'яса птиці в Україні та входить до топ-10 світових виробників у цьому секторі [59; 60]. На внутрішньому ринку основними конкурентами є «Агро-Овен», «Avesterra Group» і «Дніпровська птахофабрика», однак їхня сукупна частка суттєво поступається позиціям МХП. На міжнародних ринках компанія конкурує з польськими, нідерландськими та бразильськими виробниками курятини, насамперед на ринках ЄС і Регіон Близького Сходу та Північної Африки. Важливою тенденцією останніх років є поступова диверсифікація виручки. Частка України у виручці знизилася з 44% у 2022 році до 40% у 2024 році, тоді як частка ЄС зросла з 17% до 27% за той самий період. Це свідчить про стратегічну переорієнтацію компанії на більш стабільні та платоспроможні зовнішні ринки.

PEST-аналіз політичних і економічних факторів показує, що МХП працює в умовах поєднання суттєвих ризиків і структурних можливостей. У політичному вимірі головним чинником залишається повномасштабне вторгнення Росії, яке прямо впливає на операційне середовище компанії. Частина виробничих активів розташована в умовах підвищеного безпекового ризику, а логістичні маршрути

були суттєво перебудовані. Воєнні витрати підприємства становили \$54 млн у 2024 році і зросли до \$69 млн у 2025 році, що формує постійну статтю операційних витрат і тисне на маржинальність [24]. Водночас торговельні угоди з ЄС, зокрема квота на постачання птиці обсягом 120 тис. тон на рік, а також підтримка міжнародних фінансових інституцій створюють сприятливі умови для міжнародної експансії. В економічному вимірі девальвація гривні має подвійний ефект: вона підвищує конкурентоспроможність українського експорту у доларовому вираженні, але водночас збільшує гривневу вартість імпортованих компонентів. Зростання цін на енергоносії і корми підвищує собівартість виробництва, однак власний земельний банк у 360 тис. га частково пом'якшує цей тиск, оскільки забезпечує доступ до внутрішньої кормової бази [5; 6; 59].

У соціально-технологічному вимірі PEST-аналізу можна виокремити чинники, які визначають попит і конкурентну позицію МХП у середньостроковій перспективі. Серед соціальних факторів важливими є зростання глобального споживання курятини як доступного джерела тваринного білка, посилення попиту на здорове харчування і готову їжу, а також міграція та еміграція населення України. Останній фактор ускладнює забезпечення виробничих потужностей кваліфікованим персоналом. Технологічний вимір характеризується прискоренням цифровізації виробничих і логістичних процесів у галузі. Це включає автоматизацію сортувальних і переробних ліній, розвиток електронної комерції та нових каналів збуту, а також зростання вимог до ESG-звітності на міжнародних ринках. Gartner визначає ІІІ прогнозування ланцюга постачання одним із ключових технологічних трендів 2025 року [47]. Тому інтеграція ІІІ у виробничі та логістичні процеси стає не лише технологічною перевагою, а й конкурентною необхідністю для агрохолдингів, які прагнуть зберегти і розширити присутність на ринках ЄС [48; 23; 1].

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішній потенціал МХП через сильні та слабкі сторони. До сильних сторін насамперед належить вертикальна інтеграція від зерна до полиці. Вона забезпечує контроль виробничого ланцюга, управління якістю та акумуляцію маржі на різних етапах створення вартості. Це

є рідкісною конкурентною перевагою в агропромисловому секторі, оскільки небагато компаній мають повний контроль над ланцюгом створення вартості – від кормової бази до реалізації готової продукції. Додатковою перевагою є сильна брендова позиція: «Наша Ряба» залишається одним із найбільш впізнаваних брендів в Україні, що створює бар'єр для конкурентів на внутрішньому ринку. Диверсифікована географія збуту у понад 80 країнах знижує залежність від одного ринку. Доступ до міжнародного капіталу через лістинг на Лондонській фондовій біржі, наявність Дослідницько-розробницького центру та цифрових рішень, зокрема Розумний технологічний асистент і Платформа «Daily Meat» активом є земельний банк 360 тис. га, який підтримує кормову автономію. Водночас МХП має і низку слабких сторін. Найбільш критичною є концентрація виробничих активів в Україні в умовах тривалого збройного конфлікту, що створює системний ризик для безперервності виробництва. Зростання боргового навантаження, зокрема Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації з 2,1 рази у 2023 році до 2,49 у 2025 році, звужує фінансову гнучкість компанії. Від'ємний вільний грошовий потік у 2024 році (-\$44 млн), сформований за умов де Капітальні витрати дорівнюють \$290 млн і операційного грошового потоку \$246 млн, свідчить про тиск на ліквідність. Крім того, відсутність інтегрованої системи управління попитом на рівні всієї компанії є операційною прогалиною з огляду на масштаб діяльності у 80+ ринках і 25 логістичних хабах.

Можливості МХП пов'язані насамперед із євроінтеграційним вектором України та розширенням присутності на ринку ЄС. Зростання частки ЄС у виручці з 17% до 27% у 2022-2024 роках уже демонструє реалізацію цієї можливості, однак потенціал подальшого зростання залишається значним. Додатковою можливістю є глобальне зростання попиту на курятину як відносно дешеве джерело білка. Перспективним напрямом також є розвиток сегменту готової їжі з вищою маржинальністю, оскільки він відповідає наявним виробничим компетенціям і може підвищити середню рентабельність.

Впровадження ІІІ і ML для оптимізації управління ланцюгом постачання може покращити оборотність активів, точність прогнозування попиту та операційну маржу. Водночас серед загроз для МХП ключовими є нетарифні бар'єри, посилення санітарних, екологічних і соціальних вимог ЄС, конкуренція з боку польських і бразильських виробників на ринках третіх країн, волатильність цін на корми й енергоносії, а також кіберризики і вразливість цифрової інфраструктури в умовах воєнного стану [24; 33; 1; 23].

Зовнішнє середовище МХП характеризується поєднанням значних структурних можливостей і суттєвих ризиків. З одного боку, вертикальна інтеграція, диверсифікація ринків збуту, сильні бренди та наявний цифровий доробок формують міцну конкурентну базу для подальшого розвитку. З іншого боку, воєнні ризики, зростання боргового навантаження, від'ємний вільний грошовий потік і відсутність інтегрованого управління попитом на рівні всієї компанії створюють обмеження для ефективності.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства є кількісним відображенням результатів його діяльності. Він показує, як управлінські рішення, операційна діяльність і зовнішні чинники впливають на прибутковість, ліквідність, боргове навантаження та здатність підприємства фінансувати подальший розвиток. Для МХП такий аналіз має особливе значення, оскільки підприємство працює в умовах воєнних ризиків, валютної нестабільності, високих логістичних витрат і активної міжнародної експансії. Аналіз проводиться на основі консолідованої фінансової звітності МХП за МСФЗ за 2022-2024 роки. Такий чотирирічний період дозволяє оцінити не лише окремий фінансовий результат, а й загальну динаміку після кризового 2022 року. Додатково враховуються попередні дані за

2025 рік, оскільки вони дають змогу побачити актуальні тенденції розвитку компанії.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники МХП за 2022-2025 рр. (USD млн)

Показник					Зміни показників з 2022 по 2025
Виручка					+42,5%
Валовий прибуток				н/д	н/д
Валова маржа, %				н/д	н/д
Скоригований прибуток до сплати відсотків і податків та амортизації					+48,2%
Е					0
Прибуток до сплати відсотків і податків					+47,5%
Чистий прибуток					+180,9%.
Чиста маржа, %					+157,5%
Капітальні витрати					+82,1%

Джерело: Річні звіти МХП 2022-2025 [16; 15]

Дані табл. 2.1 свідчать про поступове відновлення фінансових результатів МХП після кризового 2022 року. У 2022 році компанія отримала чистий збиток у розмірі \$231 млн, що було прямим наслідком повномасштабного вторгнення, порушення логістики, зростання воєнних витрат і падіння операційної стабільності. Водночас операційний результат залишався позитивним: Прибуток до сплати відсотків і податків становив \$255 млн, а скоригований Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації - \$384 млн. Це означає, що навіть у кризовий рік МХП зберегла здатність генерувати операційний прибуток, хоча чистий фінансовий результат був негативним через сукупний вплив воєнних, фінансових і курсових чинників.

У 2023 році ситуація покращилась: виручка зросла до \$3 021 млн, а чистий прибуток становив \$142 млн. Скоригований Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації також зріс до \$445 млн, однак EBITDA-маржа залишилась на рівні 15%, тобто фактично не покращилась порівняно з 2022

роком. Це свідчить про те, що відновлення прибутковості вже відбулося, але операційна ефективність ще залишалася під тиском витратного середовища. Найкращі результати за аналізований період були досягнуті у 2024 році. EBITDA-маржа зросла до 19%, Прибуток до сплати відсотків і податків становив \$440 млн, а валова маржа досягла 27,8%. При цьому виручка майже не змінилася порівняно з 2023 роком і становила \$3 046 млн, тоді як валовий прибуток зріс до \$848 млн. Це означає, що покращення фінансового результату було досягнуто не за рахунок значного зростання продажів, а завдяки кращому контролю собівартості та зміні структури реалізації.

Водночас попередні дані за 2025 рік показують іншу тенденцію. Виручка зросла до \$3 766 млн, тобто приблизно на 24%, але EBITDA-маржа знизилась до 15%, а Прибуток до сплати відсотків і податків скоротився до \$376 млн. Отже, у 2025 році доходи зростають швидше, ніж операційна прибутковість, що вказує на посилення витратного тиску [14; 16].

Таблиця 2.2 - Виручка МХП за операційними сегментами, 2023-2024 рр. (USD млн)

Сегмент			Зміни показників
Сегмент птахівництва та суміжних операцій			-0,6%
Рослинна олія			-24,6%
Аграрна індустрія			+67,8%
Європейський сегмент (Perutnina Ptuj)			+5,5%
Разом			+0,8%

Джерело: Annual Report MHP 2024 [14; 16]

Сегментний аналіз показує, що структура виручки МХП у 2024 році змінилася нерівномірно. Найбільшим сегментом залишається Сегмент птахівництва та суміжних операцій, однак його виручка незначно знизилася з \$1 643 млн у 2023 році до \$1 633 млн у 2024 році. Це може свідчити про насичення окремих ринків або про переорієнтацію збуту. Найбільше скорочення відбулося у сегменті Рослинна олія: виручка зменшилася з \$606 млн до \$457 млн, тобто

приблизно на 25%. Це пов'язано з волатильністю ринку соняшникової олії та коливаннями цін реалізації.

Натомість Аграрний сегмент показав суттєве зростання - з \$227 млн до \$381 млн, тобто приблизно на 68%. Це відображає посилення ролі зернового виробництва в структурі підприємства та важливість власної сировинної бази для вертикально інтегрованої моделі МХП. Європейський сегмент *Perutnina Ptuj* також продемонстрував позитивну динаміку: його виручка зросла з \$545 млн до \$575 млн. Це підтверджує стратегічну цінність присутності МХП на ринку ЄС, оскільки цей сегмент виступає стабілізуючим елементом бізнес-портфелю компанії [16].

Аналіз консолідованого балансу показує суттєве скорочення активів у 2024 році. Загальна вартість активів зменшилися з \$5 172 млн у 2023 році до \$4 426 млн у 2024 році, тобто на \$746 млн. Цей результат не можна трактувати лише як погіршення фінансового стану, оскільки зменшення активів пов'язане зі специфікою агропромислового бізнесу та валютного середовища. Відповідно до структури консолідованого балансу МХП, на динаміку активів вплинули переоцінка біологічних активів і сільськогосподарської продукції, від'ємні курсові різниці від перерахунку активів дочірніх компаній, а також амортизація основних засобів за умов обмежених Капітальних витрат у попередні роки. Водночас власний капітал зріс з \$1 567 млн до \$1 966 млн. Це стало можливим завдяки акумуляції нерозподіленого прибутку, який на 31.12.2024 становив \$2 052 млн. Така динаміка є позитивним сигналом для оцінки фінансової стійкості компанії.

Поточна ліквідність МХП у 2024 році виглядає задовільною. Поточні активи становили \$1 665 млн, тоді як поточні зобов'язання дорівнювали \$665 млн. Отже, Робочий капітал становив \$1 000 млн. Це означає, що компанія мала достатній запас оборотних ресурсів для фінансування операційної діяльності та покриття короткострокових зобов'язань. У структурі поточних активів найбільше значення мають грошові кошти в розмірі \$355 млн, торгова дебіторська заборгованість \$200 млн і запаси \$381 млн. Загальні зобов'язання

компанії становили \$2 460 млн [16]. Таким чином, баланс МХП у 2024 році поєднує дві різні тенденції: скорочення загального обсягу активів і водночас зміцнення власного капіталу та достатній рівень операційної ліквідності.

Аналіз грошових потоків за 2024 рік виявляє важливий дисбаланс між операційною генерацією коштів та інвестиційними витратами. Операційний грошовий потік становив \$246 млн, тоді як Капітальні витрати досягли \$290 млн. Тому Вільний грошовий потік є від'ємним і розраховується таким чином:

$$\text{Вільний грошовий потік} = \text{Операційний грошовий потік} - \text{Капітальні витрати} = \$246 \text{ млн} - \$290 \text{ млн} = -\$44 \text{ млн}.$$

Це означає, що інвестиційна програма у 2024 році не була повністю профінансована за рахунок операційного грошового потоку. Частину потреби в коштах МХП мала покривати за рахунок залучених ресурсів або наявної ліквідності. Водночас Капітальні витрати зросли з \$151 млн у 2022 році до \$290 млн у 2024 році, тобто майже у 1,9 рази за два роки. Це свідчить про масштабну програму капітальних вкладень компанії. Додаткове навантаження створює обслуговування боргу: сплачені відсотки у 2024 році становив \$157 млн [16]. Отже, навіть за позитивної операційної прибутковості МХП стикається з тиском на грошові потоки через високий рівень інвестиційних витрат і боргового обслуговування.

Таблиця 2.3 - Структура операційних витрат МХП, 2023-2024 рр. (USD млн)

Стаття			Зміна 2023–2024
Собівартість реалізації			0,0%
Адміністративні та збутові витрати			+28,9%
Інші операційні витрати			+55,1%
Збиток від знецінення	—		—
Фінансові витрати			-1,8%
Курсові збитки			+212,5%

Джерело: Annual Report МХП 2024 [16]

Таблиця 2.4 – Структура собівартості за елементами, 2023-2024 рр. (USD млн)

Елемент			Зміна 2023–2024
Сировина та матеріали			-2,0%
Оплата праці			+11,9%
Послуги			-12,5%
Амортизація			+13,5%
Разом собівартість			0,0%

Джерело: Annual Report MXP 2024 [16]

Аналіз структури витрат за табл. 2.3 і 2.4 виявляє важливу деталь: собівартість реалізації залишилася майже незмінною (\$2 334 млн у 2023 р. і \$2 333 млн у 2024 р.) при зростанні виручки. Це є позитивним сигналом операційного контролю, який безпосередньо обумовив зростання валової маржі з 21,2% до 27,8%. Водночас за межами валового прибутку ситуація є менш однозначною. Адміністративні та збутові витрати зросли на 29%: з \$270 млн у 2023 р. до \$348 млн у 2024 р. Це випереджаюче зростання накладних витрат частково нівелює позитивний ефект від покращення валової маржі. Курсові збитки також суттєво зросли: з \$40 млн у 2023 р. до \$125 млн у 2024 р., що відображає вплив валютного ризику. Додатковим навантаженням стало визнання збитку від знецінення активів у розмірі \$27 млн у 2024 р., якого не було у 2023 р.

Аналіз елементів собівартості розкриває внутрішню структуру основного блоку витрат. Домінуючою статтею залишаються сировина та матеріали: \$1 579 млн у 2023 р. і \$1 548 млн у 2024 р., що становить близько двох третин загальної собівартості. Незначне зниження цієї статті у 2024 році свідчить про ефективне управління кормовою базою через власне зернове виробництво. Витрати на оплату праці зросли на 12%: з \$352 млн до \$394 млн, що може бути пов'язано з індексацією заробітних плат і конкуренцією за кваліфікований персонал у воєнний період. Амортизація зросла з \$148 млн до \$168 млн, що є закономірним наслідком нарощення капітальних інвестицій у попередніх роках. Отже,

ключовий резерв підвищення ефективності знаходиться не стільки у виробничій собівартості, яка перебуває під задовільним контролем, скільки в управлінні адміністративними витратами, оборотним капіталом і логістично-збутовими процесами.

Таблиця 2.5 – Географічна структура виручки МХП, 2022-2024 рр.

Регіон			
Україна			
Європейський Союз			
Регіон Близького Сходу та Північної Африки			
Африка та Азія			

Джерело: Річні звіти МХП [14; 16]

Географічна структура виручки свідчить про послідовну стратегічну переорієнтацію МХП. Частка України у виручці знизилась з 44% у 2022 році до 40% у 2024 році. Це одночасно відображає воєнні ризики на внутрішньому ринку і цілеспрямовану диверсифікацію. Частка ЄС, навпаки, зросла з 17% до 27%, що є найбільш динамічною зміною в структурі виручки. Водночас зростаюча залежність від ринку ЄС створює нові вимоги до якості операційного управління: торговельні квоти, санітарні стандарти, ESG-вимоги і нетарифні бар'єри стають дедалі більш значущими обмеженнями. Частка Регіону Близького Сходу та Північної Африки знизилась з 28% до 22%, що може відображати посилення конкуренції з боку бразильських виробників на цих ринках [14; 16].

Чистий борг змінювався нерівномірно: \$1 237 млн у 2022 році, \$1 101 млн у 2023 році та \$1 179 млн у 2024 році. Отже, в абсолютному вимірі борг не скорочувався послідовно, оскільки у 2024 році він знову зріс порівняно з 2023 роком. Водночас співвідношення Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації покращилося завдяки зростанню другого показника: він знизився з 2,9 рази у 2022 році до близько 2,5 у 2023 році та 2,08 рази у 2024 році. Це означає, що боргове навантаження відносно операційної прибутковості у 2024 році стало більш контрольованим. Проте у 2025 році це ж співвідношення зросло до 2,49 разів, що є сигналом погіршення фінансової гнучкості підприємства.

Рівень відсоткового покриття залишається обмеженим. Він розраховується як відношення операційного прибутку до фінансових витрат:

$$\text{Коефіцієнт покриття відсотків} = \frac{\text{Прибуток до сплати відсотків і податків}}{\text{Фінансові витрати}} = \$413 \text{ млн} / \$160 \text{ млн} = 2,58$$

Це означає, що операційний прибуток МХП у 2024 році перевищував фінансові витрати лише у 2,58 рази. Такий рівень не є критичним, однак він не створює значного запасу міцності. Якщо прибуток до сплати відсотків і податків знизиться або вартість боргового фінансування зросте, здатність МХП комфортно обслуговувати борг може погіршитися. Тому показники боргового навантаження та відсоткового покриття потребують постійного контролю, особливо з урахуванням високих Капітальних витрат і зростання Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації у 2025 році [14; 16].

Окремої уваги заслуговує фінансовий стан ПРАТ «МХП» (ЄДРПОУ 25412361). Чистий дохід ПРАТ становив 46,7 млрд грн у 2022 році, 51,3 млрд грн у 2023 році та 46,8 млрд грн у 2024 році. При цьому чистий фінансовий результат залишався від'ємним протягом усіх трьох років: (-2 477) млн грн у 2022 році, (-584) млн грн у 2023 році та (-761) млн грн у 2024 році. Це потребує окремого пояснення, оскільки збитковість ПРАТ не можна прямо ототожнювати з неефективністю виробничого бізнесу МХП. ПРАТ виконує торгово-холдингову функцію, тоді як основний операційний прибуток акумулюється у виробничих юридичних особах підприємства. Тому від'ємний фінансовий результат значною мірою є наслідком внутрішнього трансфертного ціноутворення та розподілу функцій між юридичними особами, а не прямим свідченням операційної неефективності [21].

Фінансовий стан МХП характеризується відновленням прибутковості після кризового 2022 року та зростанням виручки у 2022-2025 роках. Водночас кілька тенденцій потребують управлінської уваги. По-перше, у 2025 році

свідчить про посилення витратного тиску. По-друге, Вільний грошовий потік у 2024 році був від’ємним і становив -\$44 млн, оскільки інвестиційна програма перевищила операційний грошовий потік. По-третє, Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації у 2025 році зріс до 2,49 разів, а Коефіцієнт покриття відсотків у 2024 році залишався на обмеженому рівні в 2,58 рази. У сукупності ці фактори показують, що МХП зберігає фінансову стійкість, але стикається з тиском на маржинальність, грошові потоки та боргову гнучкість.

2.3 Оцінка фінансової ефективності та стійкості підприємства

Поглиблена оцінка фінансової ефективності не обмежується аналізом абсолютних показників прибутку, виручки або активів. Для більш об’єктивного висновку необхідно використовувати систему відносних коефіцієнтів, які показують якість використання ресурсів незалежно від масштабу підприємства. Саме такі показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток, використовує активи, управляє капіталом і підтримує фінансову стійкість. У цьому підрозділі аналіз структуровано за кількома блоками: рентабельність, фінансова стійкість, ділова активність, факторна декомпозиція рентабельність власного капіталу, а також інтегральні моделі Альтмана і Спрінгейта. Методологічною основою розрахунків є система показників фінансових результатів [17] та комплексний підхід до оцінки ефективності господарської діяльності [31]. Первинні дані взято з консолідованої звітності МХП за 2022-2024 роки [14; 16].

Таблиця 2.6 - Первинні фінансові дані МХП за 2022-2024 рр. (USD млн)

Показник				Зміна 2022–2024
Виручка				+15,3%
Валовий прибуток				+39,5%

Операційний прибуток / Прибуток до сплати відсотків і податків				+62,0%
Скоригований прибуток до сплати відсотків і податків та амортизації				+47,4%
Прибуток до оподаткування				+157,5%
Чистий прибуток, що належить власникам				+159,3%
Загальна вартість активів на кінець року				+16,2%
Загальний власний капітал на кінець року				+36,0%
Загальні зобов'язання				+4,1%
Нерозподілений прибуток				+31,6%
Поточні активи				+7,0%
Поточні зобов'язання				+24,8%
Робочий капітал				-2,2%
Фінансові витрати				+3,2%
Чистий борг				-4,7%

Джерело: складено за даними консолідованого звіту про прибутки та збитки, консолідованого звіту про фінансовий стан і приміток до річної звітності МХП за 2023-2024 рр. [14; 16].

Таблиця 2.7 - Перераховані фінансові коефіцієнти МХП за 2022-2024 рр.

Коефіцієнт				Зміна 2022–2024
Валова маржа, %				+20,9%
EBIT-маржа, %				+40,2%
EBITDA-маржа, %				+28,3%
Чиста маржа, %				+151,2%
Рентабельність активів, %				+150,8%
Рентабельність власного капіталу, %				+143,6%
Рентабельність інвестованого капіталу, %				+23,8%
Оборотність активів, рази				-0,9%
Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації, рази				-34,4%

Чистий борг / Власний капітал, рази				-30,2%
Коефіцієнт автономії, %				+16,8%
Коефіцієнт покриття відсотків, рази				+51,8%

Джерело: складено автором на основі первинних даних річної звітності МХП [14; 16].

Для оцінки валової прибутковості використано показник Валова маржа. Він показує, яка частка виручки залишається після покриття виробничої собівартості. Формула має такий вигляд:

$$\text{Валова маржа} = \text{Валовий прибуток} / \text{Виручка}$$

Розрахунки на основі первинних даних МХП показують, що валова маржа становила 23,0% у 2022 році, 21,2% у 2023 році та 27,8% у 2024 році. Зниження у 2023 році може пояснюватися реструктуризацією витрат, зміною сегментної структури виручки та складними умовами ведення бізнесу після початку повномасштабної війни. Водночас суттєве зростання у 2024 році на 6,6 в.п. свідчить про покращення контролю собівартості та більш вигідну структуру реалізації. Отже, на рівні валової маржі МХП у 2024 році продемонстрував помітне посилення операційної ефективності [14; 16].

Для аналізу операційної результативності доцільно використовувати -маржу та EBITDA-маржу. Перший показник відображає прибутковість основної діяльності після врахування операційних витрат, а другий дозволяє оцінити операційну ефективність до впливу амортизації. У цій роботі EBITDA-маржа розраховується на основі Скоригованого прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації, що забезпечує методологічну послідовність розрахунків. Формули мають такий вигляд:

$$\text{EBIT-маржа} = \text{Прибуток до сплати відсотків і податків} / \text{Виручка}$$

*BITDA-маржа = Скоригований прибуток до сплати відсотків,
податків та амортизації / Виручка*

Розрахунки свідчать про стійке зростання обох показників у 2022-2024 роках. EBIT-маржа підвищився з 9,7% у 2022 році до 11,2% у 2023 році та 13,6% у 2024 році. EBITDA-маржа також зросла: з 14,5% у 2022 році до 14,7% у 2023 році та 18,6% у 2024 році. Така динаміка підтверджує зміцнення операційної ефективності у 2024 році. Особливо важливо, що абсолютне значення скоригованого прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації зросло до \$566 млн, що стало найкращим результатом за аналізований період [14; 16].

Для оцінки кінцевої прибутковості використано Чисту маржу. Цей показник пов'язує чистий прибуток, що належить власникам материнської компанії, з обсягом реалізації. Формула має такий вигляд:

*Чиста маржа = Чистий прибуток, що належить власникам /
Виручка*

У МХП чиста маржа становила -8,6% у 2022 році, 4,8% у 2023 році та 4,4% у 2024 році. У 2022 році від'ємне значення було наслідком чистого збитку, спричиненого воєнними, логістичними, фінансовими та валютними чинниками. У 2023 році чиста маржа відновила до позитивного рівня, однак у 2024 році дещо знизилась. Це важливий сигнал, оскільки зростання операційної ефективності не повністю трансформувалося у зростання чистої прибутковості для акціонерів. Основними причинами такого послаблення були збільшення курсових збитків з \$40 млн у 2023 році до \$125 млн у 2024 році, а також визнання збитку від знецінення активів у розмірі \$27 млн [14; 16].

Для вимірювання ефективності використання ресурсної бази і власного капіталу застосовано рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестованого капіталу та Оборотність активів. Ці показники

дозволяють оцінити не лише прибутковість діяльності, а й те, наскільки ефективно підприємство використовує активи, власний капітал та інвестований капітал. На єдиній методологічній базі значень на кінець року отримано такі результати: Рентабельність активів становила -5,9% у 2022 році, 3,7% у 2023 році та 3,0% у 2024 році; рентабельність власного капіталу - відповідно -15,6%, 9,2% і 6,8%; рентабельність інвестованого капіталу - 10,5%, 11,5% і 13,0%. Останній показник розраховано через чистий операційний прибуток після оподаткування та інвестований капітал:

$$\text{Чистий операційний прибуток після оподаткування} = \\ \text{Прибуток до сплати відсотків і податків} - \text{Витрати з податку на прибуток}$$

$$\text{Інвестований капітал} = \text{Загальний власний капітал} + \text{Чистий борг}$$

Окремої уваги потребує оборотність активів, вони зросли з 0,694 у 2022 році до 0,777 у 2023 році, але у 2024 році знизився до 0,688. Це означає, що у 2024 році підприємство генерувало менше виручки на одиницю активів, ніж у попередньому році. Отже, попри покращення маржинальності, інтенсивність використання активної бази послабилася. Це важливе уточнення, оскільки воно не дозволяє трактувати 2024 рік як період суцільного покращення всіх показників ефективності [14; 16].

Для факторного пояснення зміни рентабельності власного капіталу застосовано трифакторну модель Дюпонт. Вона дозволяє розкласти рентабельність власного капіталу на три компоненти: чисту маржу, оборотність активів і фінансовий мультиплікатор. Формула має такий вигляд:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \text{Чиста маржа} * \\ \text{Оборотність активів} * \text{Мультиплікатор власного капіталу}$$

Для МХП розрахунок за 2023-2024 роки є таким:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = 4,8\% * 0,777 * 2,48 = 9,2\%$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = 4,4\% * 0,688 * 2,25 = 6,8\%$$

Факторний-аналіз показує, що зниження Рентабельність власного капіталу у 2024 році мало комбіновану природу. З одного боку, Мультиплікатор власного капіталу знизився з 2,48 до 2,25, що є позитивною тенденцією, оскільки відображає зменшення фінансового левериджу. З іншого боку, Чиста маржа знизилась з 4,8% до 4,4%, а Оборотноість активів - з 0,777 до 0,688. Саме ці два фактори сформували негативний ефект, який переважив позитивний вплив зниження левериджу. Отже, падіння рентабельності власного капіталу у 2024 році пояснюється не погіршенням боргової структури, а нижчою чистою маржинальністю та слабшою інтенсивністю використання активів [14; 16].

Для оцінки боргового навантаження та фінансової стійкості використано показники Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації, Чистий борг / Власний капітал, коефіцієнт автономії та Коефіцієнт покриття відсотків. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити, наскільки підприємство залежить від позикового капіталу, чи має достатню частку власного капіталу в структурі фінансування та чи здатне обслуговувати відсоткові витрати за рахунок операційного прибутку [17]. Формули мають такий вигляд:

$$\text{Чистий борг} / \text{Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації} = \text{Чистий борг} / \text{скоригований прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації}$$

$$\text{Чистий борг} / \text{Власний капітал} = \text{Чистий борг} / \text{Загальний власний капітал}$$

Коефіцієнт автономії = Загальний власний капітал / Загальна вартість активів

Коефіцієнт покриття відсотків = Прибуток до сплати відсотків і податків / Фінансові витрати

Розрахунки показують поступове покращення більшості показників фінансової стійкості у 2022-2024 роках. Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації знизився з 3,2 у 2022 році до 2,5 у 2023 році та 2,1 у 2024 році. Це означає, що боргове навантаження відносно операційного Прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації стало нижчим. Чистий борг / Власний капітал також покращився: показник зменшився з 0,86 у 2022 році до 0,70 у 2023 році та 0,60 у 2024 році. Це свідчить про зменшення залежності МХП від чистого боргу порівняно з власним капіталом. Коефіцієнт автономії зріс з 38,0% до 44,4%, що є позитивною ознакою зміцнення власної фінансової бази. Коефіцієнт покриття відсотків також покращився: з 1,7 у 2022 році до 2,08 у 2023 році та 2,58 у 2024 році. Значення 2024 року розраховується так:

$$\text{Коефіцієнт покриття відсотків 2024} = 413 / 160 = 2,58$$

Отже, фінансова стійкість МХП у 2024 році покращилась порівняно з попередніми роками. Водночас рівень Коефіцієнт покриття відсотків 2,58 не можна вважати дуже високим, оскільки запас міцності щодо обслуговування відсоткових витрат залишається обмеженим. Це особливо важливо для компанії зі значним абсолютним боргом і високою чутливістю до вартості фінансування

Таблиця 2.8 — Моделі Альтмана Z'' і Спрінгейта S для МХП за 2022–2024 рр.

Показник			
X1 = Робочий капітал / Загальна вартість активів			
= Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів			
X3 = Прибуток до сплати відсотків і податків / Загальна вартість активів			
Загальний власний капітал / Загальні зобов'язання			
X5 = Виручка / Загальна вартість активів			
Z''	1,70 (сіра зона)	1,86 (сіра зона)	1,87 (сіра зона)
	0,44 (ризик банкрутства)	0,91 (поза зоною ризику)	0,94 (поза зоною ризику)

Джерело: складено автором на основі первинних даних річної звітності МХП [14; 16].

Для інтегральної оцінки фінансової стійкості застосовано дві моделі: модифіковану Z''-модель Альтмана та модель Спрінгейта S. Їх використання дозволяє не обмежуватися окремими коефіцієнтами, а отримати узагальнений індикатор ризику фінансових ускладнень [37; 31; 14]. Модифікована модель Альтмана Z'' є придатною для компаній без активного біржового котирування та для ринків, що розвиваються. Її логіка полягає в поєднанні кількох фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність, накопичену прибутковість, операційну результативність, структуру капіталу та оборотність активів. Для інтерпретації Z'' використовуються такі пороги: значення нижче 1,1 означає зона фінансової кризи, інтервал 1,1-2,6 відповідає сірій зоні підвищеного ризику, а значення понад 2,6 вважається безпечним.

Розрахунки за моделлю Альтмана показують, що МХП протягом усього аналізованого періоду перебувала у сірій зоні. Значення Z'' становило 1,70 у 2022 році, 1,86 у 2023 році та 1,87 у 2024 році. Позитивним є те, що показник поступово зростав після кризового 2022 року. Водночас навіть у 2024 році він не досяг безпечної зони понад 2,6. Це означає, що гострого сигналу банкрутства

модель не показує, однак запас фінансової міцності залишається недостатнім для повністю безпечної оцінки.

Модель Спрінгейта демонструє більш позитивну динаміку. Критичним для неї є поріг 0,862: значення нижче цього рівня свідчить про ризик банкрутства. У 2022 році показник S становив 0,44, тобто МХП перебувала у зоні ризику. У 2023 році значення зросло до 0,91, а у 2024 році – до 0,94, що вже перевищує критичний поріг. Це свідчить про вихід компанії із зони ризику за моделлю Спрінгейта після кризового 2022 року. Водночас значення 0,91-0,94 не створюють дуже великого запасу, тому оцінку не можна трактувати як безумовно сильну.

Розбіжність між моделлю Альтмана і моделлю Спрінгейта є методологічно нормальною. Вони мають різну структуру, різні вагові коефіцієнти та були відкалібровані на різних вибірках підприємств. Тому їх не слід розглядати як взаємовиключні результати. У цьому випадку обидві моделі показують, що після 2022 року фінансовий стан МХП покращився, але рівень стійкості ще не є беззастережно безпечним. Сукупний висновок полягає в тому, що гострого ризику банкрутства немає, однак запас фінансової міцності залишається обмеженим [14; 16].

На основі перерахунку первинних даних формується змішана аналітична картина ефективності МХП у 2024 році. З одного боку, операційні показники покращилися: Валова маржа, ЕВІТ-маржа, ЕВІТДА-маржа і рентабельність інвестованого капіталу зросли. Це свідчить про посилення операційної прибутковості та кращий контроль основних виробничих витрат. З іншого боку, частина показників ефективності використання ресурсів погіршилася. Чиста маржа, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу і оборотність активів у 2024 році знизилися порівняно з 2023 роком. Отже, 2024 рік не можна оцінювати як період суцільного покращення фінансової ефективності. Маржинальність операційної діяльності зміцнилась, але ресурсна та капітальна ефективність послабились [31; 37; 16; 15].

За результатами комплексної діагностики можна виділити сім ключових проблем ефективності МХП. По-перше, попри зростання операційної прибутковості, чиста маржа у 2024 році знизилась до 4,4% проти 4,8% у 2023 році. Це означає, що частина операційного покращення не трансформувалася у приріст чистого результату для акціонерів [14; 16]. По-друге, оборотність активів після зростання до 0,777 у 2023 році знизилась до 0,688 у 2024 році, що свідчить про слабшу інтенсивність використання активної бази. По-третє, рентабельність власного капіталу у 2024 році зменшився до 6,8% порівняно з 9,2% роком раніше. Це падіння сформоване поєднанням нижчої чистої маржі, нижчої оборотності активів і зменшення фінансового мультиплікатора. По-четверте, хоча Коефіцієнт покриття відсотків покращився до 2,58, цей рівень залишається помірним для компанії зі значним борговим навантаженням і чутливістю до вартості фінансування. По-п'яте, попри скорочення Чистий борг / Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації до 2,1, абсолютний обсяг чистого боргу у 2024 році становив \$1 179 млн, тому боргове навантаження залишається стратегічно значущим фактором. По-шосте, модель Альтмана Z'' протягом усіх трьох років утримує компанію у сірій зоні: 1,70 у 2022 році, 1,86 у 2023 році та 1,87 у 2024 році. Це означає, що навіть після покращення операційних показників МХП не перейшла до безпечної зони фінансової стійкості [14; 16]. По-сьоме, вже у 2025 році скоригований прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації знизився до 15% з 19% у 2024 році. Це свідчить про втрату частини операційного запасу міцності та підтверджує, що проблеми ефективності не були повністю подолані навіть після сильнішого 2024 року [16; 15].

Отже, виявлені проблеми мають системний характер. Вони не обмежуються одним показником або одним напрямом діяльності. МХП демонструє покращення операційної маржинальності та зниження відносного боргового навантаження, але водночас стикається зі зниженням чистої маржі, рентабельності власного капіталу, рентабельності активів та оборотності активів. Це означає, що подальше підвищення ефективності має бути спрямоване не лише на виробничу собівартість, а й на управління активами, оборотним

капіталом, витратами та прогнозуванням попиту. Виявлені проблеми вимагають цілеспрямованого управлінського рішення.

РОЗДІЛ 3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПРАТ «МХП»

3.1 Перелік заходів щодо підвищення ефективності ведення бізнесу

Результати комплексної діагностики, проведеної у підрозділі 2.3, показали, що частина проблем ефективності МХП має спільну системну причину. Насамперед це стосується зниження оборотності активів з 0,777 у 2023 році до 0,688 у 2024 році, що свідчить про слабшу інтенсивність використання активів. Другою проблемою є значне боргове навантаження: Чистий борг становив \$1 179 млн, або 2,1 рази до розрахунку прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації. За таких умов підприємству важливо не нарощувати додаткові запаси, а вивільняти оборотний капітал і підвищувати ефективність його використання. Третьою проблемою є відсутність інтегрованої системи прогнозування попиту та оптимізації запасів на рівні всієї компанії, попри масштаб діяльності у 80+ ринках збуту і 25 логістичних хабах. Усі ці проблеми пов'язані між собою, оскільки недостатня точність прогнозування попиту впливає на рівень запасів, оборотність активів, потребу в оборотному капіталі та логістичні витрати. Тому спільним рішенням є впровадження цифрової платформи для прогнозування попиту та управління запасами [44; 37].

Вибір саме цього напрямку цифровізації зумовлений наявним технологічним ландшафтом МХП. Компанія вже використовує ІІІ-рішення на виробничому рівні. Зокрема, Розумний технологічний асистент забезпечує інтелектуальне управління ветеринарними і зоотехнічними процесами у пташниках, а платформа «Daily Meat Market» оптимізує процеси м'ясопереробки автоматизованого управління. Водночас рівень прогнозування попиту, оптимізації запасів і координації ланцюга постачання на рівні всієї компанії

залишається недостатньо покритим. Саме ця прогалина є критичною для агрохолдингу з міжнародною присутністю, оскільки помилки у прогнозуванні попиту можуть призводити до надлишкових запасів, втрат маржі та неефективного використання активів.

Систематичний огляд Culot та інші підтверджують, що управління ланцюгами постачання є одним із найбільш результативних напрямів застосування ІІ у великих компаніях. Штучний інтелект уже досяг рівня зрілості, який дозволяє підвищувати точність прогнозування, оптимізувати запаси та знижувати операційні витрати [44]. Тому запропонований захід – впровадження Інтелектуальні] платформи прогнозування попиту та управління ланцюгом постачання (DSCIP) – є логічним продовженням цифрового розвитку МХП. Він не суперечить наявним цифровим рішенням компанії, а доповнює їх на тому рівні, який поки залишається недостатньо інтегрованим.

DSCIP пропонується як інтегрована платформа з чотирьох основних модулів. Перший модуль – ML-прогнозування попиту по 80+ ринках. Він має використовувати алгоритми часових рядів у поєднанні із зовнішніми факторами, такими як сезонність, макроекономічні індикатори та ціни конкурентів. Цей модуль формуватиме прогнози попиту з горизонтом від 4 до 26 тижнів. Цільова точність прогнозування за показником Середньої абсолютної відсоткової помилки має становити менше 15% проти поточних 25-35%. Це дозволить зменшити розрив між плановим і фактичним попитом та підвищити якість управління запасами.

Другий модуль – оптимізація запасів і розподілу по 25 логістичних хабах. Його завдання полягає в автоматичному перерахунку цільових рівнів запасів на основі оновленого прогнозу попиту. Модуль також визначатиме оптимальні потоки переміщення продукції між хабами. Цільовим результатом є скорочення Тривалості обороту запасів у днях з приблизно 38 до 30 днів [55].

Третій модуль – сценарне планування, або сценарний аналіз, за цінами, валютними курсами і врожайністю. Він дозволить менеджменту тестувати альтернативні управлінські рішення у цифровій моделі до їх практичної

реалізації. Це критично важливо для МХП як компанії з міжнародною присутністю та 40% виручки у валюті, відмінній від USD, оскільки сценарне планування дозволяє заздалегідь оцінювати вплив зміни цін, валютних курсів і врожайності на фінансові результати [43; 54].

Четвертий модуль – інтеграційний шар із системи планування ресурсів підприємства SAP, Розумний технологічний асистент і Платформа «Daily Meat». Його функція полягає у створенні єдиної точки консолідації операційних даних по всій компанії. Без цього модуля попередні компоненти платформи не матимуть достатньої інформаційної бази для навчання моделей і формування якісних прогнозів [3; 34]. Саме тому інтеграційний шар є не допоміжною, а базовою складовою DSCIP. Він забезпечує зв'язок між виробничими, логістичними, комерційними та фінансовими даними, що дозволяє перейти від фрагментованого планування до єдиної системи управління попитом і запасами.

Загальний обсяг Капітальних витрат на впровадження DSCIP становить \$3,8 млн. Ця сума розподіляється за п'ятьма основними статтями. Перша стаття – хмарна інфраструктура і ліцензії на моделі машинного навчання на базі наявної Azure-інфраструктури МХП, що становить \$0,9 млн. Друга і найбільша стаття – розробка платформи та повна інтеграція із системи планування ресурсів підприємства SAP, Розумний технологічний асистент і Платформа «Daily Meat», що потребує \$1,4 млн. Саме ця стаття є найбільшою, оскільки сумісність з різними системами потребує значних робіт з дата-інженерії та інтеграції. Третя стаття – створення конвеєрів збору, очищення і трансформації даних по 80+ ринках, тобто дата-інженерія, у розмірі \$0,8 млн. Четверта стаття – пілотний проєкт у межах сегменту Птахівництва та суміжних операцій на 10 ключових ринках збуту, що потребує \$0,5 млн. П'ята стаття – резерв непередбачених витрат 5%, або \$0,2 млн. Джерелом фінансування визначено виключно власні кошти МХП, що дозволяє уникнути додаткового впливу на боргове навантаження [16].

Операційні витрати платформи становлять \$1,05 млн на рік. Ця сума включає три основні блоки витрат. Перший блок – обслуговування хмарної

інфраструктури Azure у розмірі \$0,35 млн на рік. Другий блок – команда з аналізу даних у складі 2-3 повних штатних одиниць, яка відповідатиме за перенавчання моделей, перевірку точності прогнозів і підтримку якості даних; її річна вартість становить \$0,55 млн. Третій блок – щорічні ліцензійні витрати і зовнішній аудит безпеки у розмірі \$0,15 млн. Така структура Операційних витрат є обґрунтованою, оскільки ефективність ІІІ-рішення залежить не лише від одноразового впровадження, а й від постійного оновлення моделей, контролю якості вхідних даних і технічної підтримки. Саме тому постійна команда data science є обов’язковою, а не додатковою статтею витрат [54].

Реалізація DSCIP розрахована на 24 місяці та передбачає чотири послідовні фази. Перша фаза охоплює перший і другий квартали. На цьому етапі проводиться дата-аудит по всіх сегментах і ринках, узгоджується архітектура платформи, формується команда впровадження та укладаються угоди з постачальниками хмарних сервісів. Цей етап є базовим, оскільки без попередньої перевірки якості даних і технічної архітектури подальше масштабування платформи може створити додаткові ризики.

Друга фаза охоплює третій і четвертий квартали та передбачає розробку ядра платформи і запуск пілоту в межах сегменту Птахівництва та суміжних операцій. Пілот доцільно реалізувати на 10 ринках збуту з найповнішою доступністю даних: Україна, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія та п’ять ринків Регіону Близького Сходу та Північної Африки. Такий підхід дозволяє протестувати модель на різних типах ринків, не запускаючи систему одразу на всю компанію. Третя фаза припадає на п’ятий і шостий квартали. Вона передбачає масштабування платформи на всі 4 сегменти та 80+ ринків після підтвердження точності пілоту. Четверта фаза охоплює сьомий і восьмий квартали та включає повний rollout, оптимізацію гіперпараметрів моделей за накопиченими даними і перший цикл річного перенавчання.

Поетапний підхід до реалізації обраний свідомо. За даними Deloitte, лише 52% цифрових ініціатив підприємств досягають запланованих результатів [46]. Це означає, що повномасштабне впровадження без попередньої пілотної

перевірки створює високий ризик технічної або організаційної невдачі. Тому пілотна валідація на обмеженій вибірці ринків є обов'язковою умовою безпечного масштабування. Вона дозволяє перевірити точність прогнозів, якість інтеграції з наявними системами та готовність персоналу до роботи з ШІ-рекомендаціями.

Технічне впровадження платформи є необхідною, але недостатньою умовою досягнення очікуваного ефекту. Не менш важливою складовою є організаційна трансформація процесів планування. Значна частина планувальників попиту і логістів МХП працює за традиційними методами, зокрема через Excel-таблиці, досвідні оцінки та щотижневі наради. Перехід до ШІ-рекомендацій змінює логіку планування: прогноз системи має стати вихідною точкою управлінського рішення, а не лише допоміжним джерелом інформації. Тому в межах проєкту необхідно провести навчання з цифрової грамотності для приблизно 120 осіб у всіх сегментах і хабах протягом першого року [34; 23].

Окремим пріоритетом є впровадження системи управління даними. Для ефективної роботи DSCIP МХП має сформувати єдину систему класифікаторів продуктів, ринків і логістичних хабів. Без цього моделі можуть навчатися на несумісних або неповних даних, що знижуватиме точність прогнозування. Система управління даними також має визначати відповідальних за якість даних, правила оновлення інформації та стандарти інтеграції між системою планування ресурсів підприємства SAP, Розумний технологічний асистент, Платформа і новою платформою. Отже, організаційна підготовка є такою ж важливою, як і технічне впровадження [29].

Джерелом фінансування капітальних витрат у розмірі \$3,8 млн визначено нерозподілений прибуток МХП. Станом на 31 грудня 2024 року нерозподілені прибутки становили \$2 052 млн [16]. Обсяг запропонованої інвестиції дорівнює приблизно 0,2% від цієї суми. Це означає, що проєкт може бути профінансований без залучення додаткового боргу. Такий підхід є стратегічно доцільним, оскільки компанія вже має значне боргове навантаження. Чистий борг/ Прибуток до сплати

відсотків, податків та амортизації у 2024 році становив 2,1 рази, а у 2025 році зріс до 2,49 разів. Тому МХП перебуває у фазі обережного управління боргом, а не його нарощення. Капітальні витрати у розмірі \$3,8 млн є незначним відносно масштабу компанії і не має вимірювано підвищити боргові коефіцієнти.

Система управління ризиками проекту має охоплювати три ключові напрями. Перший ризик пов'язаний із якістю і фрагментованістю даних по 80+ ринках. У МХП можуть існувати різні системи обліку в Україні та Perutnina Ptuj, неповні дані за дрібними ринками Близького Сходу та Північної Африки, а також несумісні класифікатори продуктів. Відповідним контрзаходом має бути обов'язковий Аудит даних у I-II кварталах із формуванням технічного завдання щодо гармонізації даних до початку розробки. Це дозволить зменшити ризик навчання моделей на неякісних або несумісних даних.

Другий ризик є організаційним. Менеджери, які звикли до власних прогнозів і традиційних методів планування, можуть ігнорувати ІІІ-рекомендації або чинити пасивний опір впровадженню. Це особливо небезпечно, оскільки навіть технічно якісна платформа не дасть результату, якщо її рекомендації не будуть використовуватись у реальних управлінських рішеннях. Контрзаходом має бути включення КРІ точності прогнозування в систему оцінки ефективності планувальників уже з першого кварталу пілоту. Такий підхід прив'язує поведінку персоналу до цілей проекту та зменшує ризик формального впровадження без практичного використання системи.

Третій ризик пов'язаний із кібербезпекою. Інтеграція хмарної платформи з системою планування ресурсів підприємства SAP, Розумний технологічний асистент і Платформа «Daily Meat Market» розширює поверхню потенційної атаки, особливо при підключенні зовнішніх програмних інтерфейсів. Для МХП це має особливе значення в умовах воєнного стану, коли кіберризики для українських компаній є підвищеними [29; 34]. Отже, управління ризиками DSCIP має поєднувати технічні, організаційні та кібербезпекові заходи, оскільки лише їхня комбінація забезпечує безпечне впровадження платформи.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Методологічною основою оцінки ефективності проекту DSCIP є аналіз дисконтованих грошових потоків. Цей підхід дозволяє оцінити не лише загальну суму очікуваних вигод, а й їхню поточну вартість з урахуванням вартості капіталу та фактора часу. Для оцінки проекту використано чотири основні показники: чисту приведену вартість, внутрішню норму доходності, індекс прибутковості та дисконтований строк окупності [37; 31].

Ставка дисконтування прийнята на рівні середньозваженої вартості капіталу 14,2 %. Вона розрахована за моделлю оцінки капітальних активів. Вартість власного капіталу становить 16,0 %, де безризикова ставка дорівнює 4,5 %, коефіцієнт бета з урахуванням фінансового важеля становить 1,268, премія за ринковий ризик дорівнює 5,5 %, а премія за країновий ризик становить 4,5 %. Вартість боргу після оподаткування дорівнює 11,1 %. Структура фінансування включає 62,5 % власного капіталу і 37,5 % чистого боргу. Зважування цих складових дає підсумкову ставку:

$$CBK = 0,625 \times 16,0 \% + 0,375 \times 11,1 \% = 14,2 \%$$

Горизонт оцінки становить 5 років, що відповідає мінімально обґрунтованому інвестиційному циклу для корпоративних цифрових платформ

Прогнозовані грошові потоки DSCIP формуються з двох основних джерел вигоди. Перше джерело - вивільнення оборотного капіталу через зниження рівня запасів. Запаси МХП станом на 31.12.2024 становили 381 млн дол. За галузевими

бенчмарками впровадження систем інтелектуального планування попиту в харчовій промисловості може забезпечити зниження рівня запасів на 10-15 % завдяки точнішому прогнозуванню попиту та оптимізації поповнення логістичних хабів [55; 41]. У цій роботі використано консервативний сценарій на рівні 10 %. За такого підходу обсяг вивільненого капіталу становитиме:

$$381 \text{ млн дол.} \times 10 \% = 38,1 \text{ млн дол.}$$

Щорічна фінансова вигода від зниження вартості фінансування цього капіталу дорівнює:

$$38,1 \text{ млн дол.} \times 14,2 \% = 5,4 \text{ млн дол. на рік.}$$

Цей ефект є важливим для МХП, оскільки точніше прогнозування попиту та швидша оборотність запасів безпосередньо впливають на тривалість операційного циклу, оборотність активів і потребу підприємства в оборотному капіталі [52].

Друге джерело вигоди - оптимізація логістики 25 хабів. Вона досягається через автоматизоване планування розподілу, скорочення надлишкових транспортних витрат і точніше узгодження поставок із прогнозом попиту. У 2024 році адміністративні та збутові витрати становили 348 млн дол. Консервативна оцінка економії на рівні 1 % від цієї статті дає щорічний ефект близько 3,0 млн дол. [16; 54]. Решта вигоди до повного рівня 11,0 млн дол. на рік формується за рахунок зниження вартості аварійних замовлень, скорочення втрат від надлишкових запасів і покращення цінової дисципліни на ринках збуту завдяки кращій видимості попиту [44]. Таким чином, сукупна повна щорічна вигода проєкту після масштабування становить 11,0 млн дол.

Вигоди нарастають поетапно відповідно до плану впровадження. У перший рік проєкт працює лише як пілот у сегменті птахівництва на 10 ринках, що відповідає приблизно 12,5 % загального охоплення. Тому вигода першого

року становить 5,0 млн дол. У другий рік відбувається розширення функціоналу та підготовка до масштабування, через що вигода зростає до 9,0 млн дол. Повний рівень вигоди 11,0 млн дол. досягається з третього року після завершення основного впровадження на всі сегменти і ринки. Грошові потоки проєкту наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Грошові потоки проєкту DSCIP за 5-річним горизонтом оцінки (USD млн)

Рік	Вигода	Витрати на утримання	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік	Кумулятивний дисконтований потік
		—				

Джерело: розраховано автором.

Чиста приведена вартість показує, яку додаткову вартість створює проєкт після врахування початкових інвестицій і дисконтування всіх майбутніх грошових потоків. Економічний зміст показника полягає в тому, що кожен грошовий потік майбутніх років переводиться у поточну вартість, оскільки гроші, отримані пізніше, мають нижчу вартість порівняно з грошима сьогодні. Якщо сума всіх дисконтованих потоків перевищує початкові інвестиції, проєкт створює додаткову вартість для підприємства. Формула розрахунку має такий вигляд:

$$\text{Чиста приведена вартість} = \sum ГП_t / (1 + СВК)^t - KI$$

де $ГП_t$ — чистий грошовий потік у році t ; $СВК$ — середньозважена вартість капіталу; t — порядковий номер року; KI — початкові капітальні інвестиції.

Детальний розрахунок дисконтованих потоків за кожним роком та їх кумулятивний підсумок наведено у табл. 3.1. Чиста приведена вартість відповідає фінальному значенню кумулятивного дисконтованого потоку (2031 рік) і становить 23,4 млн дол.

Це означає, що за п'ять років DSCIP створює для МХП 23,4 млн дол. додаткової вартості понад початкові інвестиції та понад необхідну дохідність капіталу 14,2 %. Позитивне і суттєво більше за нуль значення чистої приведеної вартості є прямим аргументом на користь прийняття проекту до реалізації.

Внутрішня норма доходності є відносним показником ефективності та відображає граничну ставку дисконтування, за якої чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю. Економічний зміст показника полягає в тому, що він визначає максимальну вартість капіталу, яку проект здатен витримати, залишаючись беззбитковим. Якщо внутрішня норма доходності перевищує середньозважену вартість капіталу підприємства, проект створює вартість і є прийнятним.

На відміну від чистої приведеної вартості, внутрішня норма доходності не обчислюється за прямою формулою, оскільки шукана ставка входить у рівняння у складі дисконтних множників кількох періодів одночасно. Тому на практиці внутрішню норму доходності визначають за допомогою фінансових функцій і, зокрема функції IRR, яка автоматично знаходить ставку дисконтування, за якої чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю.

Розрахунок використовує ту саму модель грошових потоків, що наведена у табл. 3.1: початкові інвестиції 3,80 млн дол. у нульовому році та чисті грошові потоки 3,95; 7,95; 9,95; 9,95 і 9,95 млн дол. упродовж першого–п'ятого років відповідно.

Для визначення внутрішньої норми доходності проекту було використано функцію IRR у Microsoft Excel на основі прогнозних грошових потоків проекту. Результати розрахунку показали, що внутрішня норма доходності становить 152%, що суттєво перевищує середньозважену вартість капіталу МХП на рівні

Отримане значення свідчить про високий рівень фінансової ефективності та інвестиційної привабливості проєкту. Настільки висока внутрішня норма доходності пояснюється відносно невеликим обсягом початкових капітальних інвестицій у поєднанні зі значними прогностичними грошовими потоками після впровадження цифрової платформи DSCIP.

Настільки висока внутрішня норма доходності є наслідком структури проєкту. Початкові капітальні інвестиції є відносно незначними і становлять 3,8 млн дол., тоді як щорічні операційні вигоди після завершення масштабування досягають близько 10 млн дол. чистого грошового потоку на рік. Для цифрового проєкту, у якому економічний ефект формується не через капіталомістке розширення виробничих потужностей, а через підвищення точності прогнозування, оптимізацію запасів і вдосконалення управлінських рішень, такий результат є методологічно пояснюваним. З управлінської точки зору це свідчить про значний запас фінансової міцності проєкту порівняно із середньозваженою вартістю капіталу 14,2 % [37].

Індекс прибутковості показує, скільки приведених грошових потоків генерує кожна одиниця вкладених коштів. Показник доповнює чисту приведену вартість тим, що оцінює не абсолютний, а відносний ефект - віддачу на одиницю інвестицій. Формула має такий вигляд:

$$ІП = (Чиста\ приведена\ вартість + КІ) / КІ$$

Підставляючи значення проєкту, отримуємо що Індекс прибутковості дорівнює 7,2. На практиці це означає, що кожен вкладений у DSCIP долар повертається у вигляді приблизно 7,2 дол. приведених грошових потоків за період оцінки. Оскільки значення показника значно перевищує одиницю, тобто поріг прийнятності проєкту, запас ефективності є високим. Такий рівень закономірний для цифрових платформ, де одноразові капітальні витрати є невеликими, а економічний ефект формується системно протягом кількох років експлуатації.

Дисконтований строк окупності показує, за який період сумарні дисконтовані вигоди проєкту повністю покривають початкові інвестиції. На відміну від простого строку окупності, цей показник враховує фактор часу і тому є більш консервативним та достовірним. Розрахунок виконується за стовпцем кумулятивного дисконтованого потоку табл. 3.1.

Наприкінці першого року кумулятивний дисконтований потік становить - 0,341 млн дол., тобто проєкт ще не окупився повністю; залишок до покриття дорівнює 0,341 млн дол. Протягом другого року надходить дисконтований потік млн дол. Частка другого року, необхідна для покриття залишку, дорівнює:

$$0,341 / 6,096 = 0,056 \text{ року}$$

Відповідно, дисконтований строк окупності становить:

$$ДСО = 1 + 0,056 = 1,056 \text{ року} \approx 13 \text{ місяців}$$

На практиці це означає, що з урахуванням капітальних витрат у нульовому році проєкт повністю повертає вкладені кошти приблизно за 13 місяців від початку реалізації. Це суттєво швидше за стандартні три-чотири роки, які зазвичай вважаються прийнятними для капітальних інвестицій у виробничу інфраструктуру. Короткий строк окупності знижує ризик проєкту, оскільки вкладені кошти повертаються до того, як зовнішні зміни можуть істотно знецінити очікувані вигоди.

Узагальнення розрахованих показників ефективності та їх практичного тлумачення наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники інвестиційної ефективності проєкту DSCIP та їх практичне значення

Показник	Значення	Критерій прийнятності	Практичне значення для МХП
----------	----------	-----------------------	----------------------------

Чиста приведена вартість	23,4 млн дол.		Проект додає 23,4 млн дол. Вартості понад вартість капіталу
Внутрішня норма доходності			Понад десятикратний запас міцності щодо вартості фінансування
Індекс прибутковості			Кожен вкладений долар повертає 7,2 дол. Приведених потоків
Дисконтований строк окупності	≈ 13 міс.	горизонту (5 р.)	Вкладення повертаються менш ніж за 1,1 року

Джерело: розраховано автором.

Усі чотири показники одночасно задовольняють критерії прийнятності інвестиційного рішення, що є достатньою підставою для висновку про економічну доцільність проєкту. Чиста приведена вартість є додатною, внутрішня норма доходності суттєво перевищує середньозважену вартість капіталу, індекс прибутковості значно вищий за одиницю, а дисконтований строк окупності є коротким відносно п'ятирічного горизонту оцінки.

Окрім інвестиційної ефективності, проєкт оцінено за впливом на ключові показники ефективності діяльності МХП. Це важливо, оскільки фінансова доцільність проєкту має бути пов'язана не лише з додатною чистою приведеною вартістю, а й з тими проблемами, які були виявлені у підрозділі 2.3. Прогнозований вплив DSCIP наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозований вплив DSCIP на показники ефективності МХП

Показник	Факт 2024	Прогноз	Практичний зміст зміни
Оборотність активів		$\geq 0,694$	Активи працюють інтенсивніше за рахунок менших запасів

Маржа за EBITDA, %		$\geq 18,9$	Операційна економія підвищує прибутковість
Чиста маржа, %		$\geq 4,7$	Зростання чистого результату для акціонерів
Оборотність запасів, разів		$\geq 8,8$	Запаси обертаються швидше, менше заморожених коштів

Джерело: розраховано автором на основі [16; 52; 55].

Покращення оборотності активів з 0,688 до щонайменше 0,694 досягається через вивільнення частини оборотного капіталу із запасів. За базовим сценарієм запаси скорочуються на 10 %, тобто на 38,1 млн дол. від рівня 381 млн дол. За незмінної виручки 3 046 млн дол. сукупні активи зменшуються з 4 426 млн дол. до приблизно 4 388 млн дол. Відповідно, прогнозна оборотність активів становить:

$$\text{Оборотність активів} = 3\,046 / 4\,388 = 0,694$$

На практиці це означає, що з кожного долара активів компанія отримуватиме більше виручки. Це безпосередньо адресує проблему зниження оборотності активів, виявлену у підрозділі 2.3, де показник зменшився з 0,777 у 2023 році до 0,688 у 2024 році.

Зростання маржі за EBITDA з 18,6 % до щонайменше 18,9 % пов'язане з операційною економією, яку забезпечує проєкт. Основними джерелами такого ефекту є скорочення логістичних витрат, зниження аварійних замовлень, зменшення втрат від надлишкових запасів і точніше планування поставок. Операційні вигоди на рівні 8,4 млн дол. на рік підвищують Прибуток до сплати

відсотків, податків та амортизації з 566 млн дол. до приблизно 574,4 млн дол. за незмінної виручки 3 046 млн дол. Розрахунок має такий вигляд:

$$\text{Маржа за EBITDA} = 574,4 / 3\,046 = 18,9 \%$$

Прогнозований ефект не передбачає радикальної зміни бізнес-моделі МХП. Він базується на помірному покращенні логістично-збутових процесів, точності планування та управління запасами. Тому очікуване зростання маржі за EBITDA є обґрунтованим і відповідає логіці запропонованого цифрового заходу.

Покращення чистої маржі з 4,4 % до щонайменше 4,7 % пов'язане з тим, що частина операційної економії має перейти у чистий фінансовий результат. За умови незмінної виручки 3 046 млн дол. чиста маржа 4,7 % відповідає чистому прибутку приблизно 143 млн дол.:

$$\text{Чистий прибуток} = 3\,046 \times 4,7 \% = 143,2 \text{ млн дол}$$

Фактичний чистий прибуток, що належить власникам материнської компанії, у 2024 році становив 134 млн дол., що відповідало чистій маржі 4,4 %. Отже, цільове значення 4,7 % не є завищеним, оскільки воно передбачає помірне покращення чистого результату за рахунок часткового перенесення операційної економії на рівень чистого прибутку. Водночас цей показник залежатиме не лише від ефективності DSCIP, а й від курсових різниць, фінансових витрат та інших факторів, які впливають на чистий результат компанії.

Оборотність запасів зростає з 8,0 до щонайменше 8,8 рази за рахунок скорочення їх балансової вартості з 381 млн дол. до приблизно 343 млн дол. За незмінної виручки це дає такий розрахунок:

$$\text{Оборотність запасів} = 3\,046 / 343 = 8,9 \text{ рази}$$

На практиці прискорення оборотності означає, що в запасах буде заморожено менше коштів, а частина оборотного капіталу може бути спрямована на зниження фінансового тиску або підтримку операційної діяльності.

Для системного моніторингу реалізації проєкту розроблено систему ключових показників ефективності на основі збалансованої системи показників Каплана і Нортон [50; 49]. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише кінцевий фінансовий результат, а й проміжні управлінські зміни, які забезпечують досягнення цього результату. Система охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Відповідні показники наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Система ключових показників ефективності впровадження

Перспектива	Ключовий показник	База 2024	Ціль
Фінансова	Маржа за EBITDA, %		$\geq 18,9$
	Оборотність активів		$\geq 0,694$
Клієнтська	Частка своєчасних поставок,	н/д	≥ 95
	Точність прогнозу попиту, %	н/д	≥ 85
Внутрішніх процесів	Оборотність запасів, разів		$\geq 8,8$
	Частка автоматизованих рішень планування, %		≥ 70
Навчання і розвитку	Частка навчених планувальників, %		
	Зрілість управління даними, рівень		3 з 5

Джерело: розроблено автором на основі [50; 49; 10].

Ієрархія системи показників відображає причинно-наслідкову логіку впровадження DSCIP. Спочатку навчання персоналу і розвиток управління даними створюють організаційну основу для використання платформи. Після цього зростає частка автоматизованих рішень планування та покращується оборотність запасів. На клієнтському рівні це має підвищити точність прогнозів

і своєчасність постачань. У підсумку ці зміни трансформуються у фінансовий результат - зростання маржі за EBITDA та покращення оборотності активів.

Ключовою вимогою до показників є їхня керованість. Це означає, що відповідальні особи повинні реально впливати на досягнення показника в межах своїх посадових обов'язків [10, с. 151]. Наприклад, точність прогнозу попиту має бути пов'язана з роботою планувальників, оборотність запасів - із рішеннями логістичних і комерційних команд, а зрілість управління даними - з відповідальністю IT-функції та підрозділів, які формують первинні дані. Такий підхід зменшує ризик формального впровадження системи показників без реального управлінського впливу.

Оскільки, за даними Deloitte, лише 52 % цифрових ініціатив досягають запланованих результатів, аналіз чутливості є обов'язковою частиною оцінки проєкту [46]. Він дозволяє перевірити, чи залишається проєкт економічно доцільним за умов нижчих вигод, вищої вартості капіталу або затримки впровадження. Результати аналізу наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз чутливості чистої приведеної вартості проєкту (USD млн)

Параметр	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Вигоди (+30 % / база / -30 %)			
Вартість капіталу (11,2 / 14,2 /			
Затримка впровадження (- / база / +1 рік)	—		

Джерело: розраховано автором.

Аналіз чутливості дає три практичні висновки. По-перше, навіть якщо вигоди виявляться на 30 % меншими за прогнозовані, чиста приведена вартість залишається додатною і становить 14,2 млн дол. Це означає, що проєкт зберігає економічну доцільність навіть за реалізації лише 70 % очікуваних ефектів. Такий результат свідчить про наявність запасу на випадок неповного досягнення планових показників.

По-друге, зміна вартості капіталу на ± 3 в. п. має помірний вплив на результат. За нижчої ставки 11,2 % чиста приведена вартість становить 25,8 млн дол., а за вищої ставки 17,2 % - 21,3 млн дол. В обох випадках показник залишається значно вищим за нуль. Це означає, що проєкт є відносно нечутливим до коливань вартості фінансування, оскільки очікувані вигоди суттєво перевищують початкові інвестиції.

По-третє, найбільш суттєвим ризиком є затримка повного впровадження на один рік. У такому випадку чиста приведена вартість знижується до 14,6 млн дол. через втрату частини ефекту в межах п'ятирічного горизонту оцінки. Це підтверджує, що економічна ефективність проєкту залежить не лише від правильності технічного рішення, а й від організаційної дисципліни його реалізації. Особливо важливими є дотримання графіка дата-аудиту, інтеграції з наявними цифровими системами, запуску пілоту та подальшого масштабування.

Таким чином, впровадження DSCIP є інвестиційно обґрунтованим рішенням. Проєкт має позитивну чисту приведену вартість 23,4 млн дол., внутрішню норму доходності понад 150 %, індекс прибутковості 7,2 і дисконтований строк окупності близько 13 місяців. За всіма сценаріями аналізу чутливості проєкт залишається економічно доцільним. Він безпосередньо адресує три з семи ключових проблем, виявлених у підрозділі 2.3: підвищує оборотність активів через вивільнення запасів, збільшує маржу за EBITDA через скорочення логістичних і операційних втрат, а також ліквідує структурну прогалину в управлінні попитом на рівні всієї компанії. Джерелом фінансування є власні кошти, тому реалізація проєкту не збільшує боргового навантаження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні засади підвищення ефективності діяльності підприємства на прикладі МХП. У межах дослідження ефективність розглянуто як багатовимірну економічну категорію, що охоплює не лише фінансовий результат, а й раціональність використання ресурсів, операційну спроможність, соціальну відповідальність, екологічну відповідність, інноваційний розвиток і цифрову зрілість підприємства. Встановлено, що для агропромислових підприємств ефективність має специфічний характер, оскільки на неї впливають сезонність, капіталомісткість, залежність від сировинних ринків, логістичні обмеження, валютні ризики та рівень вертикальної інтеграції.

У роботі систематизовано основні методи діагностики ефективності підприємства. Доведено, що повноцінна оцінка ефективності не може ґрунтуватися лише на одному показнику або одному методі аналізу. Найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує коефіцієнтний фінансовий аналіз, факторний аналіз рентабельності власного капіталу за моделлю Дюпон, інтегральні моделі фінансової стійкості, систему ключових показників ефективності, збалансовану систему показників і бенчмаркінг. Такий підхід дозволяє оцінити не лише прибутковість підприємства, а й якість використання активів, рівень боргового навантаження, фінансову стійкість, операційну результативність і зв'язок між стратегічними цілями та поточними управлінськими рішеннями.

Окрему увагу приділено цифровізації як інструменту підвищення ефективності бізнесу. У роботі показано, що цифровізація вже не може розглядатися лише як технічне оновлення або окремий інформаційно-технологічний проєкт. Вона є складовою економічного механізму підприємства, оскільки впливає на управління ресурсами, витратами, запасами, логістикою, персоналом і якість управлінських рішень. Особливе значення мають штучний інтелект, машинне навчання, системи планування ресурсів підприємства, аналітика великих даних і цифрові платформи прогнозування попиту. Для

агропромислових холдингів із міжнародною присутністю ці інструменти є важливими не лише для підвищення ефективності, а й для забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни, нестабільності та посилення конкуренції.

Організаційно-економічна характеристика МХП показала, що вони є одним із провідних агропромислових холдингів України та Центральної і Східної Європи. Компанія має вертикально інтегровану бізнес-модель, працює на понад 80 ринках збуту, володіє земельним банком близько 360 тис. га, має сильні бренди, значний виробничий масштаб і наявний цифровий доробок. Водночас зовнішнє середовище МХП характеризується поєднанням структурних можливостей і суттєвих ризиків. До можливостей належать зростання ролі ринку ЄС, глобальний попит на курятину як доступне джерело білка, розвиток сегменту готової їжі та потенціал цифровізації. Основними ризиками залишаються воєнний фактор, логістичні обмеження, валютна нестабільність, нетарифні бар'єри, екологічні, соціальні та управлінські вимоги, конкуренція на міжнародних ринках і кіберризики.

Фінансовий аналіз МХП за 2022–2024 роки засвідчив поступове відновлення після кризового 2022 року. Виручка зросла з \$2 642 млн у 2022 році до \$3 046 млн у 2024 році, а чистий фінансовий результат змінився з чистого збитку у \$231 млн у 2022 році до чистого прибутку у \$144 млн у 2024 році. Найкращі операційні результати за аналізований період були досягнуті у 2024 році: валова маржа становила 27,8 %, скоригований прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації досяг \$566 млн, а маржа за цим показником зросла до 18,6 %. Водночас аналіз показав, що покращення операційної маржинальності не означає повного вирішення проблем ефективності, оскільки частина фінансових і ресурсних показників залишалася під тиском.

Поглиблена оцінка фінансової ефективності виявила змішану динаміку. З одного боку, у 2024 році покращилися валова маржа, операційна маржа, маржа за скоригованим прибутком до сплати відсотків, податків та амортизації, а також рентабельність інвестованого капіталу. Це свідчить про посилення операційної прибутковості та кращий контроль виробничої собівартості. З іншого боку, чиста

маржа знизилась з 4,8 % у 2023 році до 4,4 % у 2024 році, рентабельність активів зменшилася з 3,7 % до 3,0 %, рентабельність власного капіталу - з 9,2 % до 6,8 %, а оборотність активів - з 0,777 до 0,688. Факторний аналіз за моделлю Дюпон підтвердив, що зниження рентабельності власного капіталу було зумовлене не погіршенням боргової структури, а нижчою чистою маржинальністю та слабшою інтенсивністю використання активів.

Оцінка фінансової стійкості показала, що боргове навантаження МХП у 2024 році стало більш контрольованим відносно операційної прибутковості. Співвідношення чистого боргу до скоригованого прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації знизилося до 2,1, співвідношення чистого боргу до власного капіталу - до 0,60, а коефіцієнт автономії зріс до 44,4 %. Водночас абсолютний обсяг чистого боргу залишався значним і становив \$1 179 млн, а коефіцієнт покриття відсотків на рівні 2,58 не створював значного запасу міцності щодо обслуговування фінансових витрат. Інтегральні моделі фінансової стійкості також підтвердили обмежений запас фінансової безпеки: за моделлю Альтмана МХП протягом 2022–2024 років залишалася у сірій зоні, тоді як модель Спрінгейта показала вихід із зони ризику після 2022 року, але без значного запасу стійкості.

За результатами комплексної діагностики визначено ключові проблеми ефективності МХП. До них належать зниження чистої маржі, зменшення оборотності активів, падіння рентабельності власного капіталу, обмежений рівень покриття відсотків, значний абсолютний обсяг чистого боргу, перебування у сірій зоні за моделлю Альтмана, а також зниження маржі за скоригованим прибутком до сплати відсотків, податків та амортизації у 2025 році до 15 % після сильнішого 2024 року. Особливо важливо, що частина цих проблем має спільну системну причину: недостатню інтеграцію прогнозування попиту, управління запасами та координації ланцюга постачання на рівні всієї компанії. Саме це обґрунтовує потребу у цілеспрямованому управлінському рішенні цифрового характеру.

У роботі запропоновано впровадження цифрової платформи інтелектуального управління попитом і ланцюгом постачання як заходу підвищення ефективності ведення бізнесу МХП. Платформа передбачає чотири основні модулі: прогнозування попиту з використанням машинного навчання на понад 80 ринках, оптимізацію запасів і розподілу по 25 логістичних хабах, сценарне планування за цінами, валютними курсами та врожайністю, а також інтеграційний шар із системою планування ресурсів підприємства, цифровими рішеннями управління виробництвом і платформою м'ясопереробки. Запропонований захід є логічним продовженням наявного цифрового розвитку МХП, оскільки компанія вже використовує рішення на основі штучного інтелекту у виробничих процесах, але не має інтегрованої платформи прогнозування попиту та управління запасами на рівні всієї компанії.

Загальний обсяг капітальних витрат для впровадження платформи становить \$3,8 млн, а щорічні операційні витрати - \$1,05 млн. Джерелом фінансування визначено нерозподілений прибуток МХП, який на 31 грудня 2024 року становив \$2 052 млн. Обсяг інвестиції дорівнює приблизно 0,2 % від цієї суми, тому проєкт може бути профінансований без залучення додаткового боргу. Це є принципово важливим, оскільки МХП уже має значне боргове навантаження, а зростання співвідношення чистого боргу до скоригованого прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації у 2025 році до 2,49 свідчить про потребу в обережному управлінні фінансовою структурою.

Економічне обґрунтування проєкту підтвердило його фінансову доцільність. За базовим сценарієм платформа забезпечує чисту приведену вартість на рівні \$23,4 млн, внутрішню норму доходності понад 150 %, індекс прибутковості 7,2 та дисконтований строк окупності близько 13 місяців. Основні вигоди формуються за рахунок вивільнення оборотного капіталу через скорочення запасів, оптимізації логістики, зниження аварійних замовлень, скорочення втрат від надлишкових запасів і покращення цінової дисципліни на ринках збуту. Аналіз чутливості показав, що навіть за песимістичного сценарію зі зниженням вигод на 30 % чиста приведена вартість залишається позитивною і

становить \$14,2 млн. Це підтверджує стійкість проєкту до відхилень від базового сценарію.

Прогнозований вплив цифрової платформи на показники ефективності є помірним, але безпосередньо пов'язаним із проблемами, виявленими у другому розділі. Очікується покращення оборотності активів з 0,688 до не менше ніж 0,694 за рахунок скорочення запасів на 10 %, зростання маржі за скоригованим прибутком до сплати відсотків, податків та амортизації з 18,6 % до не менше ніж 18,9 % завдяки операційним вигодам на рівні \$8,4 млн на рік, а також підвищення оборотності запасів з 8,0 до не менше ніж 8,8 раза. Запропонована система ключових показників ефективності на основі збалансованої системи показників дозволяє контролювати не лише фінансові результати, а й проміжні фактори успішності впровадження: точність прогнозування, своєчасність постачань, частку автоматизованих рішень планування, навчання персоналу та зрілість управління даними.

Таким чином, мету кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнуто. У роботі проведено діагностику ефективності діяльності МХП, визначено ключові проблеми фінансової та операційної ефективності, обґрунтовано цифровий захід для їх вирішення та доведено його економічну доцільність. Запропонована цифрова платформа інтелектуального управління попитом і ланцюгом постачання дозволяє підвищити ефективність використання активів, оптимізувати запаси, покращити управління попитом, зменшити операційні втрати та посилити фінансову стійкість без збільшення боргового навантаження. Отже, впровадження платформи є практично доцільним напрямом підвищення ефективності ведення бізнесу МХП в умовах воєнної нестабільності, міжнародної конкуренції та цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

УКРАЇНОМОВНІ ДЖЕРЕЛА:

- лексеева О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12.
- Лизнюк Л. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері малого бізнесу. М.: Київський національний університет економіки і статистики. 2023. С. 120–125.
- Литвиненко М. О. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід’ємної складової сучасної фінансової архітектури. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74.
- Мельничук М. В., Співак С. І. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможних підприємств. Вісник ЧНУ. Серія «Економічні науки». 2021. № 1. С. 25–34.
- Міжнародний фонд «Відродження». Нове щомісячне опитування підприємств: Український бізнес під час війни. Випуск 45. Київ, 2026.
- Міжнародний фонд «Відродження». Опитування: 53% українських промислових підприємств працюють на повну або майже на повну потужність. The Odessa Journal. 2025. 16 січня.
- Міжнародний фонд «Відродження». Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: збірник матеріалів конференції. Полтава : Університет «Укрaina», 2024.
- Кремень О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств / О. М. Кремень // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 берез. 2008 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2008. С. 271–273.

Г

Л

Я

узяків О. та ін. Нове щомісячне опитування підприємств: Український бізнес під час війни. Випуск 45. Київ : ІЕД, 2026.

Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

Лаврененко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти / В. В. Лаврененко // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ : КНЕУ, 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 139–144.

Лутковська С., Цицкун О. Теоретичні та методологічні основи ефективного у

взаємодії Г. та ін. Вплив цифровізації на ефективність бізнесу та конкурентоспроможність. Економіка розвитку. 2025. Т. 24, № 1. С. 70–83.

МХП. Інтегрований річний звіт Групи МХП за 2024 рік. Київ / Лімасол : МХП, 2025.

МХП. Річний звіт МХП за 2025 рік. Київ / Лімасол : МХП, 2026.

МХП. Річний звіт та звітність Групи за 2023 рік. Київ / Лімасол : МХП, 2024.

Павленко А. Ф., Куслій В. О. Визначення системи показників щодо формування фінансових результатів. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 2(84). С. 21–27.

Розович А., Мацола М. Управління цифровою трансформацією МСП в Україні в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2026. Т. 1, № 35. С. 148–161. DOI: 10.26661/2522-1566/2026-1/35-10.

Сидорук О. І. Економічна безпека і результативність діяльності підприємства / О. І. Сидорук // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип. : Економіка підприємства: теорія і практика : у 2 ч. Ч. 1. С. 362–370.

Тімошенко Н. Управління інноваційним розвитком переробних підприємств [Електронний ресурс] / Надія Онікієнко // Стратегія бізнесу: українські реалії та

т

в

о

можливості конвергенції з ЄС : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 08 листоп. 2023 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [орг. ком.: М. П. Сагайдак (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2023. С. 49–54.

тенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: 10.32983/2222-4459-

аламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний вісник університету. 2011. Вип. 17/2. С. 73–75.

ерерва П. Г., Косенко О., Шаульська Л. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах агропромислового комплексу. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8, № 2. С. 6–16.

етренко В. Адаптація до труднощів: як війна Росії проти України формує економічну поведінку. Стратегічна панорама. 2024. № 1. С. 64–71.

етренко О. І. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 870–876.

ісковець О. В. Теоретичні аспекти формування економічного механізму ефективної діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3(21). С. 95–101.

рохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності промислових підприємств. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 387–394.

аричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 136–143.

виноус І. В., Радько В. І., Хахула Б. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів фінансово-промислових компаній: економічні переваги та ризики. Економіка та суспільство. 2025. № 81.

мирнов Є. Є., Катрич Д. Ю. Наукові підходи до визначення економічного

зростання підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. С. 111–121. DOI: 10.33111/sedu.2023.52.111.121.

отник А. А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2(92). С. 63–68.

оменко Н. Теоретико-методичні підходи щодо організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів. 2022. Т. 1, № 3. С. 142–

имбала А. Стійкість українського малого та середнього бізнесу в умовах війни:

в

и

єреп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. С. 188–196. DOI: 10.32782/2524-

к

ухраєва Н. М. Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. 2015. С. 606–608.

ухраєва Н. М. Стійкий інноваційний розвиток підприємства: зміст і дискусійні питання / Н. М. Чухраєва // Економіка підприємства: теорія та практика : зб.

матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2010 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О.

Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. С. 344–346.

виданенко Г. О., Рєпіна І. М., Кукоба В. П. та ін. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств: монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 397 с.

курат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів в епоху цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 136–

пголь Г. В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності

а

м

а

підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 32. С. 225–

рославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177.

АНГЛОМОВНІ ДЖЕРЕЛА:

recasting and inventory management in the United States. International Journal of Science and Research Archive. 2024. Vol. 13, № 1. P. 740–745.

han S. A., Erdoğdu A. A study on the impact of artificial intelligence on demand forecasting in food industries. Journal of Life Economics. 2025. Vol. 12, № 1. Article

arch and Reviews. 2024. Vol. 23, № 1. P. 1931–1944.

iu T. et al. Digital transformation and enterprise innovation capability. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2025. Vol. 20, № 2. Article

Strategic Information Systems. 2006. Vol. 15. P. 29–50. DOI:

ang C. et al. Assessing the impact of digital transformation on manufacturing enterprises' performances. International Journal of Financial Studies. 2025. Vol. 13, № 4. Article 241.