

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Кафедра економіки та фінансів**

**Джам Денис Валерійович**

УДК 658.8.012.25

**Кваліфікаційна робота магістра**  
**«Обґрунтування проєкту розвитку підприємства»**

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Д.В. Джам**

Науковий керівник

**Андрєєва Віта Анатоліївна**  
**к.е.н., доцент**

Київ – 2025

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**  
**«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри економіки та фінансів

\_\_\_\_\_ Ігор Румик

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**ДЖАМА ДЕНИСА ВАЛЕРІЙОВИЧА**

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма – Підприємництво та торгівля

Тема роботи	Обґрунтування проєкту розвитку підприємства
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 9-2 від 30.01.2024 р.
Науковий керівник	Андрєєва Віта Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
Вихідні дані до роботи	Нормативно-правові та законодавчі акти з питань підприємницької діяльності, аналітичні та статистичні матеріали ПРАТ «МХП»; монографії, наукові праці, матеріали конференцій, фінансова звітність, методи та стратегії розвитку.
Постановка завдання	Дослідження теоретичних засад розвитку сучасного підприємства як економічної системи, аналіз особливостей планування розвитку підприємства, проведення аналізу поточного стану та діяльності підприємства на прикладі «МХП».
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сергейко В.В., Андрєєва В.А. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності. <i>Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку</i>: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ: Університет "КРОК". 2023.</li> <li>Panchenko O., Balazyk O., Kotkovskyy V., Andrieieva V. Analysis of financial statements as a business management tool. <i>AD Alta-journal of interdisciplinary research</i>. 2024. №14 (1). p. 157-161.</li> <li>Андрєєва В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. <i>Вчені записки Університету "КРОК"</i>. 2023. № 4(72). С. 47-51.</li> <li>Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. <i>Вчені записки</i></li> </ol>

	<i>Університету «КРОК». 2022. № 1(65). С. 95-104. 5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.</i>
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Дата видачі завдання 05.02.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	25.12.2023	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	30.01.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	05.02.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.04.2024	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2024	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2024	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2024	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	13.12.2024	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	16.12.2024	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	19.12.2024	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	20.12.2024	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	21.12.2024	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	13.01.2025	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедру	16.01.2025	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	25.01.2025	<i>Виконано</i>

Здобувач

\_\_\_\_\_

Денис ДЖАМ

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

Віта АНДРЕЄВА

## АНОТАЦІЯ

**Джам Д.В. Обґрунтування проєкту розвитку підприємства. Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля, освітня програма «Підприємництво та торгівля». ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних та практичних аспектів проектування розвитку підприємства з урахуванням сучасних умов економічного середовища, що характеризується високим рівнем турбулентності, глобалізацією та посиленням конкуренції. Визначено оптимальні підходи до планування стратегічного розвитку підприємства та формування відповідного проєкту з урахуванням його внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, інноваційні технології, економічна ефективність, конкурентоспроможність, оптимізація ресурсів.

## SUMMARY

**Dzham D.V. Justification of the enterprise development project. Manuscript.**

Master's qualification work on specialty 076 Entrepreneurship and Trade, educational program «Entrepreneurship and Trade». KROK University, Kyiv, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of designing the development of enterprise taking into account modern conditions of the economic environment characterized by a high level of turbulence, globalization and increased competition.

The optimal approaches to planning a strategic development of the enterprise and the formation of appropriate project, taking into account its internal resources and external challenges, have been determined.

Keywords: strategic management, innovative technologies, economic efficiency, competitiveness, resource optimization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Поняття, сутність та значення розвитку підприємства .....	9
1.2. Основні етапи й методи проектування розвитку підприємства. ....	14
1.3. Аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств в Україні та за кордоном .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»</b> .....	23
2.1. Загальна характеристика Приватного акціонерного товариства «МХП».....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників Приватного акціонерного товариства «МХП» .....	28
2.3. Аналіз розвитку Приватного акціонерного товариства «МХП» .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	39
3.1. Вибір стратегії розвитку підприємства .....	39
3.2. Обґрунтування напрямів сталого розвитку підприємства .....	44
3.3. Аналіз стратегії сталого розвитку Приватного акціонерного товариства "МХП" .....	60
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	63
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66
<b>ДОДАТКИ</b> .....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток сучасних підприємств є одним з ключових чинників економічного зростання в умовах глобалізації та динамічних змін у ринковому середовищі. Для України, яка перебуває на шляху інтеграції до Європейського Союзу та має забезпечити успішне повоєнне відновлення економіки, розвиток підприємств має стратегічне значення, адже це сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, створенню робочих місць, збільшенню експортного потенціалу та формуванню інноваційного середовища.

Управління підприємствами, як економічними системами, є предметом наукових досліджень значної когорти українських та зарубіжних учених: Гончарука Н.О. [30], В.Г. Алькеми [23], В. Василенко [41] та ін. Водночас потрібно зазначити, що недостатньо повно досліджені питання управління розвитком підприємства, зокрема планування його діяльності в умовах сталого розвитку. Ці проблеми формують доцільність щодо постановки та вирішення питань для обґрунтування проекту розвитку підприємства.

У сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якого підприємства є: забезпечення безперервного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами в перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливо за рахунок вірно обраних сучасних механізмів управління, теоретично обґрунтованих стратегій, створення планів розвитку підприємства тощо.

Відтак тема магістерської роботи «Обґрунтування проекту розвитку підприємства» в умовах війни та повоєнного відновлення України набуває особливої актуальності. Серед сучасних підприємств приватне акціонерне товариство «МХП» - Миронівський хлібопродукт (далі - МХП) є одним із флагманів агропромислового комплексу України, що демонструє приклад успішного розвитку, орієнтованого на інновації, сталий розвиток і соціальну відповідальність.

**Метою кваліфікаційної роботи** є вивчення та аналіз процесів розробки та реалізації проєктів розвитку підприємства для подальшого вдосконалення продукції та послуг приватного акціонерного товариства «МХП».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено **завдання**:

- визначити теоретичні засади розвитку сучасного підприємства як економічної системи;
- проаналізувати особливості планування розвитку підприємства, дати визначення міжнародному маркетингу та головних засад його планування;
- здійснити аналіз поточного стану та діяльності підприємства на прикладі «МХП»;
- обґрунтувати стратегії сталого розвитку сучасного підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо складання планів розвитку підприємств.

На базі проведеного аналізу в магістерській роботі розглядається ряд заходів, які здатні підвищити ефективність планування розвитку українських підприємств.

**Об'єктом дослідження** є приватне акціонерне товариство «МХП».

**Предмет дослідження** є процеси та інструменти розробки й реалізації проєктів розвитку підприємства в умовах українського ринку.

**Методи дослідження.** Вирішення поставлених завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових принципів і методів: принцип системності загального зв'язку та розвитку, який дозволив розкрити сутність сучасного підприємства як економічної системи; принцип функціональності, на основі якого обґрунтовано зміни в функціональних складових розвитку підприємства під впливом різних чинників. При використанні порівняльного методу було визначено переваги та недоліки діяльності великого підприємства таке, як Миронівський хлібопродукт. При застосуванні методу синтезу та узагальнення отримано можливість побачити особливості планування розвитку підприємств в Україні на сучасному етапі.

**Інформаційну базу дослідження становили** наукові праці українських і зарубіжних фахівців з питань економічного розвитку підприємства, матеріали спеціалізованих періодичних видань, нормативно-правові документи, а також фінансова звітність акціонерного товариства «МХП».

**Наукова новизна здобутих результатів.** Дослідження формування проекту розвитку акціонерного товариства «МХП» та шляхів його функціонування визначило наступні положення наукової новизни: визначено теоретичні засади розвитку сучасного підприємства як економічної системи. Запропоновано підходи щодо удосконалення розвитку акціонерного товариства «МХП» за допомогою залучення нових економічних інструментів та інвесторів, що сприяє підвищенню економічної ефективності функціонування підприємства в умовах сталого розвитку.

**Практичне значення здобутих результатів** полягає у тому, що їхнє використання сприятиме підвищенню ефективності планування розвитку підприємства. Практична цінність роботи визначається наданням конкретних рекомендацій щодо використання інструментів та методик планування розвитку підприємства «МХП».

**Апробація результатів здобутих дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на I Міжнародній науково-практичній конференції «European congress of scientific discovery» (Мадрид, 29-31 грудня 2024 року, м. Київ),

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 9 таблиць, 1 рисунок і 3 додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 94 сторінки, список використаних джерел становить 93 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність та значення розвитку підприємства

Підприємство є юридичною особою та водночас господарською фінансовою одиницею. Вперше визначення поняття «підприємство» було введено Законом України «Про підприємства в Україні» та визначало підприємство, як самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)» [55].

З прийняттям 16 січня 2003 року Господарського кодексу України законодавством було надано узагальнене визначення «підприємство це самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами» [34].

Багато науковців, як українських та зарубіжних учених вивчали проблеми управління підприємствами серед них зокрема є: Н. Гончарук [30], В. Алькема [20], А. Томпсон [18] та багато інших.

Водночас, треба зазначити, що неповно досліджені питання управління розвитком підприємства. Такі проблеми стимулюють вирішення питань у науковців. Існують різні підходи щодо трактування поняття «управління підприємством». Отже, управління - це усвідомлений цілеспрямований вплив на різного роду об'єкти та процеси, які відбуваються навколо, з метою досягнення запланованого результату [28].

Саме в роботі Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. під управлінням розуміють розподіл різних видів ресурсів об'єкта господарювання (природних, трудових, фінансових, матеріальних) за функціями менеджменту, а саме: плануванням, організацією, мотивацією та контролем задля отримання успіху в поставлених цілях [30]. Розглянемо сутність підприємства з кількох точок зору.

Підприємство з економічної точки зору самостійно з організовує виробництво, саме для цього наймається робоча сила, купується сировина та супутні матеріали, в тому числі напівфабрикати від інших підприємств, сплачує готівковими коштами або отримує в кредит, для чого користуються безготівковим обігом. Виготовлені товари продаються чи тимчасово складуються. Далі шляхом занесення на банківський рахунок готівки або занесення на банківський рахунок своїх заявок на права володіння підприємство перетворює продукцію в ліквідні засоби, якими сплачуються боргові зобов'язання або вона тримається як оборотний резерв на забезпечення покриття нових закупівель. Таким чином здійснюється повторення процесу виробництва та кругообіг починається знову.

Поряд з організаційною формою господарювання підприємство також є певним майновим комплексом, який складається з основних та оборотних капіталів.

Отже, економічна сутність підприємства - це отримання прибутку після реалізації товару. Об'єктивними умовами існування підприємства є безперервний та постійно повторюваний процес виробництва, тобто відтворення продукції. Чинники виробництва це його є робоча сила та виробничі оборотні фонди.

Підприємство як економічне явище характеризується певною сукупністю продуктивних сил та виробничих відносин.

По-перше, підприємство має необхідну кількість засобів виробництва та робітників, які забезпечують його роботу, це дає можливість виконувати закінчену серію операцій і здійснювати випуск продукції.

По-друге, саме підприємство є певною підсистемою виробничих відносин. Засоби виробництва можуть знаходитись у різних формах власності а саме як в державній так і приватній власності.

Суспільна форма праці на рівні підприємства реалізуються як різноманітні форми організації, а саме: спеціалізація, кооперація, зміна праці, комбінування, усупільнення тощо.

Конкретизуються відносини розподілу у розподілі по вартості робочої сили, отриманої праці та отриманою власністю. Забезпечення уникнення викривлень командно-адміністративних систем також створення сприятливих умов для ринкової діяльності підприємств товаровиробників можливо тільки за наявності різних видів підприємств та з наявністю різних форм власності на засоби виробництва. Підприємство це складний організм або система, яка насамперед складається з комплексів більш простих підсистем, які покликані виконувати інші або різні функції.

У відношенні технічно-виробничому підприємство це комплекс насамперед техніко-технологічний, як система машин і механізмів, пропорційно підібраних за кількістю та відповідними потужностями у відповідності до видів виготовленої продукції. За технологіями виготовлення продукції та обсягів її випуску. Також організаційно підприємство ототожнено з первинними ступенями економіки, з визначеними внутрішніми структурами, пристосоване до зовнішнього середовища, з певними закономірностями його функціонування та розвитку.

В соціальному плані підприємство є соціальною підсистемою товариства, саме тут забезпечується здійснення взаємодії суспільного, колективного та особистого інтересів, що вкладаються у відношення дружньої взаємодопомоги. Економічно підприємство є відособленою ланкою економіки, що володіє визначеною оперативно-господарською самостійністю і здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку. Економічна система підприємства включає економічні відношення підприємства з державою, що

вище стоячою організацією, постачальниками і споживачами, фінансовими організаціями.

У інформаційному відношенні підприємство - складна динамічна система, що характеризується великим обсягом, інтенсивністю і різнонаправленістю інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами, що постійно обмінюється з зовнішнім середовищем різноманітного роду інформацією. Інформаційна система підприємства включає звітну і нормативно-технічну документацію, а також різноманітну інформацію, що характеризує стан і напрямки компонентів підприємства. У адміністративно-правовому відношенні, підприємство виступає в якості юридичної особи з установленими державою в законодавчому порядку правами й обов'язками.

Певна система функціонування підприємства це є підприємництво основу якого становлять різні демократичні форми економічної діяльності, забезпечення права ініціативи у виборі сфер та форм в тому числі методів господарювання, економічної, організаційної та технічної творчості та новаторства.

В центрі цієї системи знаходиться підприємець – фахівець, господарник, що здатний забезпечувати організаційно ведення господарства з застосуванням найновіших досягнень економічних та технічних наук. Підприємцем може бути: дрібний власник, керівник акціонерного товариства, кооператор, орендар і т. д. Підприємницькою діяльністю може займатися, як окрема особа, так і група людей (колективне підприємство).

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України та інших держав, не обмежені законом у працездатності або дієздатності, а також юридичні особи усіх форм власності, установлені.

Відомо, що серцевину будь-якої економіки складає виробництво, створення економічного продукту. Саме підприємства випускають продукцію, виконують роботи і послуги, тобто створюють основу для споживання і збільшення національного багатства.

Економіку держави спрощено можна розглядати як сукупність усіляких підприємств, що знаходяться в тісному виробничому, кооперативному, комерційному й іншому взаємозв'язку між собою і державою. Від того, наскільки ефективно працюють підприємства, який їхній фінансовий стан, залежить здоров'я всієї економіки й індивідуального здоров'я держави. Якщо схематично уявити всю систему господарського керування в країні у виді піраміди, то її підставною частиною є підприємства. Державне, регіональне, відомче керування може розглядатися стосовно процесів, що відбуваються на рівні підприємства, тільки як надбудовні, другорядні явища.

Будь-які зміни в системі господарського керування будуть безглуздими, якщо вони благотворно не відображаються на діяльності підприємства.

Підприємство як юридична особа - це підприємство, що відповідає визначеним ознакам, установленим законодавством країни. До числа ознак юридичної особи відносяться: наявність свого майна; самостійна майнова відповідальність; право одержувати, користуватися і розпоряджатися власністю, а також здійснювати від свого імені інші дозволені законом дії; право від свого імені бути позивачем і відповідачем у суді й арбітражі, мати самостійний бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок і інші рахунки в банку. При будь-якій формі господарювання підприємства грають найважливішу роль в економіці держави. З мікроекономічних позицій підприємства є основою для:

- збільшення національного прибутку, валового внутрішнього продукту, валового національного продукту;

- можливості існування всієї держави і виконання нею своїх функцій.

Це пов'язано з тим, що значна частина державного бюджету формується за рахунок податків і зборів із підприємств;

- забезпечення обороноздатності держави;
- простого і розширеного відтворення;
- розвиток національної науки і прискорення НТП;
- підвищення матеріального добробуту усіх верств громадян країни;

- розвиток медицини, культури, мистецтва тощо;
- вирішення проблеми зайнятості;
- вирішення багатьох інших соціальних проблем.

Вся історія розвитку суспільного виробництва свідчить і доводить, що найбільше ефективно підприємства функціонують в умовах цивілізованого ринку, для якого характерна наявність різноманітних форм власності, здорова конкуренція, демонополізація економіки, вільне ціноутворення, наявність розвиненої ринкової інфраструктури, перевага споживача в порівнянні з виробником і інші необхідні атрибути.

Перехідний період в Україні від планової економіки до ринкової ще не завершився. Цей зтяжний перехідний період обумовлений також політичною і соціальною напруженістю в країні. Водночас, перехідний період характеризувався не тільки негативними наслідками, але і деякими позитивними моментами. До позитивних моментів слід насамперед віднести:

- багато підприємств зрозуміли, що зниження витрат виробництва і реалізації продукції, поліпшення її якості в умовах спасу інфляції - єдиний шлях для забезпечення фінансового добробуту;
- усе більше підприємств адаптуються до ринку і починають випускати ту продукцію, що дійсно влаштовує покупця. Адаптація господарської діяльності підприємств до ринкових умов стає ключовою проблемою української економіки, від її вирішення залежать як найближчі, так і віддалені перспективи соціально-економічного розвитку країни;
- ринки насичуються товарами, з'являється в деяких сферах економіки здорова конкуренція;
- збільшення числа спеціалістів самого різноманітного напрямку, які спроможні ефективно управляти підприємством в умовах ринку, і ін.

## 1.2. Основні етапи й методи проєктування розвитку підприємства

Під проєктуванням розвитку розуміється систематичний процес планування та реалізації змін з метою досягнення поставлених цілей. Щоб здійснити проєктування розвитку підприємств необхідно здійснити такі кроки: По-перше аналізуємо ситуацію, для цього проводиться оцінка поточного стану об'єкту чи системи. Збираємо інформацію про існуючі умови, ресурси, потреби та проблеми. Проводимо SWOT-аналіз визначаючи сильні і слабкі сторони, можливості та загрози [90].

По-друге, формуємо цілі й завдання, визначаючи чіткі цілі, яких потрібно досягти, та завдання для їх реалізації. Визначаємо SMART-цілі- конкретні, вимірювані, релевантні та обмежені у часі [86]. Встановлюємо пріоритети. Створюємо стратегічний план розвитку. Другим етапом розробляємо стратегію визначаючи підходи й методи для досягнення цілей [85].

На цьому етапі надважливим є розробка сценаріїв розвитку. Підбір ресурсів і технологій. Оцінюємо ризики та визначаємо способи їх мінімізації. В результаті ми маємо отримати вже детальну стратегію реалізації [90]. Створюючи конкретний план робіт, календарний графік. Визначаємо виконавців, ресурс та бюджет. Розподіляючи відповідальність. В результаті цих дій маємо отримати оперативний план реалізації проєкту з визначеними термінами та відповідальними виконавцями.

Третій етап це реалізація мети з впровадженням запланованих змін. На цьому етапі надважливе здійснення контролю за виконанням плану при управлінні ресурсами та постійна комунікація. Також усунення виникаючих перешкод та за потреби внесення коригування до плану реалізації змін.

Четвертим етапом є проведення моніторингу та оцінка успішності досягнутих результатів. На цьому етапі необхідно провести вимірювання з порівнянням поставлених цілей. У разі виявлення відхилень провести аналіз їхніх причин та отримати зворотній зв'язок від стейкхолдерів. На виході цього етапу маємо отримати рекомендації для майбутніх етапів розвитку [88, 93].

Для реалізації вище перелічених завдань ми можемо використовувати аналітичні методи, а саме: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз проведення вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. Бенчмаркінг, а саме здійснюємо порівняння з найкращими практиками [87].

Інтеграція етапів і методів при проектуванні розвитку базується на логічній послідовності етапів і виборі оптимальних методів для кожного з них. Це дозволяє ефективно керувати ресурсами уникаючи ризиків та досягати цілей із максимальною результативністю.

Оцінка ефективності розвитку підприємств є важливим інструментом для аналізу результатів управлінських рішень і визначення потенціалу зростання. У теорії виділяють кілька підходів до оцінки ефективності, які орієнтовані на різні аспекти діяльності підприємства. Під оцінкою підприємства розуміється поняття визначення ринкової вартості бізнесу. Така необхідність проведення такої процедури надає власнику підприємства великі переваги при веденні бізнесу. Складна процедура оцінки складається з об'ємних етапів та застосування особливих знань професіоналу [89].

За результатами проведення експертної роботи власник отримує інформацію про реальну вартість та обсяг діючих активів. Оцінка підприємства дає можливість власнику орієнтуватися в економічному становищі компанії та будувати бізнес-стратегії [93].

Перевагами проведення проектування розвитку є отримання внутрішніх можливостей, у чому проєкт, колектив чи команда випереджає інших на ринку. Наприклад: сильна команда технічної підтримки, інноваційна бізнес-модель. Також виявляє внутрішні загрози що всередині послаблює потенційні можливості. Наприклад: недостатньо укомплектована команда, застаріла техніка продажів. Маємо опис зовнішніх можливостей це фактори, які дають додаткові можливості для досягнення кінцевої мети і результату [90, 91].

До недоліків можна віднести те, що SWOT-аналіз не покаже чітку аналітику. За його допомогою можна отримати структуровані дані, а все інше

— робота вашого аналітика чи будь якого іншого співробітника, який допоможе із формуванням маркетингової стратегії на базі отриманих даних. SWOT показує стан справ на поточний момент і залишається статичним. Саме тому його потрібно проводити не менш ніж один раз на рік. Також є суб'єктивним і може залежати від особистих якостей того, хто його здійснював.

### **1.3. Аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств в Україні та за кордоном**

Світовий досвід показує, що без вільної ринкової економіки, без підприємницької активності процвітання суспільства неможливе. Формування малих і середніх ринкових структур у всіх галузях і сферах економіки країни відповідає світогосподарським тенденціям економічних процесів, оскільки у всіх країнах світу у сфері малого та середнього бізнесу діє значна кількість невеликих підприємств різноманітного профілю. Підприємницькі структури у сучасних умовах функціонування ринкової економіки є основною рушійною силою її розвитку.

Підприємництво само по собі є потужним двигуном, спроможним протидіяти та/або підлаштовуватися під високий рівень ризикованості через постійно зростаючу невизначеність зовнішнього середовища. Підприємницькі структури допомагають вирішити проблеми зайнятості та безробіття, розвитку конкурентного середовища, підвищення добробуту населення, освоєння нових ринків виробництва та збуту тощо.

Підприємництво є найважливішим елементом ринкової економіки, що значною мірою сприяє інтенсивному розвитку держави, багато в чому визначає темпи економічного зростання, структуру та якість валового національного продукту.

Вищезазначене актуалізує питання безперервного моніторингу діяльності підприємницьких структур, аналізу їх основних індикаторів, дослідження

загальних тенденцій, виявлення основних проблем та напрямів подальшого розвитку.

Не зважаючи на багату кількість досліджень в області підприємництва в цілому та функціонування малого та середнього підприємництва зокрема, постійно з'являються нові проблеми, пов'язані із постійною зміною ринкової ситуації, економічного й політичного середовища, зростаючим ступенем невизначеності, які потребують свого вирішення. Для отримання реальної картини та окреслення кола нагальних проблем необхідним є постійне дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємницьких структур.

Розвиток підприємництва в Україні в цілому характеризується динамічністю як кількісних, так і якісних змін у розрізі певних підприємницьких структур. Під підприємницькою структурою» будемо розуміти склад суб'єктів ринкових відносин, до яких належать тільки ті організаційно-господарські одиниці, метою діяльності яких як кінцевого результату є одержання прибутку (підприємницького доходу)» [74].

Беручи за основу класифікацію за метою діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, стає можливим виділення чотирьох категорій економічних суб'єктів: підприємства, банки, трастові і страхові компанії, інвестиційні структури.

Безпосередньо до суб'єктів підприємницької діяльності відносять підприємства, а до обслуговуючих сферу підприємницької діяльності – трастові компанії, банки, інвестиційні структури тощо. Будь-яку організаційно-господарську одиницю, яка займається здійсненням підприємницької діяльності в галузі промисловості, торгівлі, транспорті, будівництві, є підприємством. При цьому така організаційно- господарська одиниця може бути фізичною особою підприємцем (ФОП) або володіти правами юридичної особи (за різними організаційно-правовими формами) та мати на меті комерційні цілі.

Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є основним двигуном Індустрії 4.0, основними рисами якої є розвиток повністю

автоматизованих виробництв, де управління всіма процесами може здійснюватися в режимі реального часу, враховуючи мінливі зовнішні умови.

Аналіз підприємницьких структур в Україні за 2010-2020 роки дозволяє сформулювати такі тенденції їх розвитку:

- підвищення ролі суб'єктів малого та середнього підприємництва у формуванні економіки України;
- надання суб'єктами малого та середнього підприємництва переважної кількості робочих місць на ринку;
- зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності, діючих у сфері інформації та телекомунікацій.

Таким чином, можна погодитися з науковцями, що досліджували цю тему та зауважити на тому, що розвиток малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки має стати пріоритетним при реалізації економічної політики [74]. З огляду на досліджені тенденції, можна стверджувати, що малий та середній бізнес є фундаментом економіки, де створюється більше половини ВВП, виступає у якості вагомого джерела поповнення бюджету та, як було зазначено вище, забезпечує переважну кількість робочих місць. Враховуючи те, що діючі суб'єкти МСП, як правило, вже пройшли випробовування протипандемічними заходами, доцільно проаналізувати з якими викликами та проблемами зіштовхнулись суб'єкти малого (у тому числі мікро-) та середнього підприємства у своїй діяльності за часів воєнного стану в Україні.

Аналізуючи матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки» [57], можемо зауважити, що сукупно (за даними опитування "Advanter Group" станом на червень 2022 р.) майже 50% підприємств було зупинено (18,7%) або майже зупинено (28,1%), загальні прямі втрати МСП склали за оцінками експертів склали приблизно 83 млрд. доларів США, тому бізнес-активність МСП мала тенденцію до скорочення, а експортери мали обмежені можливості через блокаду портів, тому що поточними логістичними маршрутами покривається приблизно 20% експорту. Близько 25% населення

(понад 10 млн. громадян України) були вимушені покинути свої домівки (у тому числі 7,5 млн. осіб виїхали за кордон). Більше ніж 3 млн. українців станом на червень 2022 року втратили роботу, а 53% населення мають ризик її втрати (за даними ООН). Зростає безробіття, за приблизними оцінками, рівень безробіття в країні перевищив 30%.

Також спостерігається зниження рівня заробітної плати з 9% до 58% у різних сферах економічної діяльності (за оцінками експертів), та заборгованості із заробітної плати (більше ніж 3 млрд. грн.). Видатки бюджету зросли майже вдвічі через збільшення витрат на оборону, підтримку бізнесу та гуманітарну допомогу [57].

Таким чином, можна виділити основні проблеми розвитку підприємницьких структур. Слід додати, що найбільш шокуючого падіння ВВП, за даними Міністерства економіки України, національна українська економіка зазнала у березні 2022 року, що складало приблизно 47-50% до березневого рівня 2021 року, й, відповідно, спричинило падіння за I квартал, за даними Державної служби статистики України, на 15,1%.

Станом на середину травня 2022 року економіка України продовжила функціонувати, незважаючи на широкомасштабні військові дії в країні. В окремих сферах економіки через глибоке проникнення процесів цифровізації перерва у діяльності була нетривалою або зовсім відсутньою, наприклад, у сфері державної оборони та управління, у банківській сфері, у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, у харчовій промисловості, у роздрібній торгівлі, у сфері освіти та охорони здоров'я.

Такі сфери економіки як сільське господарство, будівництво, транспорт також почали відновлення своєї активності, чому посприяли перша хвиля повернення людей у свої домівки, побудова нових логістичних маршрутів, зміна географії військових дій тощо.

Отже, на основі опрацювання теоретичних джерел, процес планування розвитку підприємства постає як складний процес, що передбачає утримання в фокусі уваги управління таких напрямків:

1. Системний підхід до розвитку. Для успішної реалізації заходів необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

2. Чітке визначення цілей та завдань. Формулювання зрозумілих і вимірюваних цілей є основою для створення ефективного плану дій. Це дозволяє сконцентрувати зусилля на досягненні ключових результатів.

3. Важливість інновацій. Впровадження сучасних технологій, таких як CRM-системи, автоматизація виробничих процесів чи нові маркетингові підходи, є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Роль персоналу. Успіх реалізації заходів значною мірою залежить від професійності та залученості працівників. Навчання, мотивація та створення сприятливих умов для їхньої роботи є невід'ємною частиною розвитку.

5. Моніторинг та контроль. Регулярний аналіз виконання заходів із використанням ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оперативно вносити необхідні корективи, мінімізуючи ризики та забезпечуючи досягнення запланованих результатів.

6. Соціальна відповідальність. Інтеграція соціальних ініціатив у стратегію розвитку сприяє зміцненню репутації підприємства, що позитивно впливає на його взаємовідносини з клієнтами, партнерами та громадськістю.

7. Довгострокова перспективність. Заходи, спрямовані на розвиток підприємства, не лише вирішують поточні проблеми, але й формують платформу для сталого зростання в майбутньому.

Розробка та впровадження заходів для реалізації проєкту розвитку підприємства є важливим кроком у досягненні стратегічних цілей і забезпеченні його стійкого функціонування.

Розвиток підприємств має фундаментальне значення для економіки країни, оскільки забезпечує її економічне зростання. Це проявляється зокрема в тому, що підприємства є джерелом податкових надходжень до бюджету, що

дозволяє фінансувати соціальні програми та інфраструктурні проєкти. Розширення діяльності підприємств створює нові робочі місця та сприяє підвищенню рівня зайнятості населення. Розвиток підприємства стимулює впровадження інновацій та сприяє підвищенню експортного потенціалу.

На розвиток підприємств впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що пов'язано з заміщенням існуючого потенціалу якісно новим станом

Державна політика відіграє вирішальну роль у розвитку підприємств. Спрощення податкової системи, скорочення бюрократії та стимулювання інвестицій у стратегічно важливі галузі допоможуть створити сприятливе середовище для бізнесу.

Наслідки війни росії проти України суттєво впливають на поточний стан вітчизняних підприємств. Порушення логістики, скорочення попиту на внутрішньому ринку та ризики безпеки ускладнюють їх діяльність. Однак ці умови стимулюють до планування розвитку підприємств, трансформацію бізнес-моделей, використання нових підходів до управління та впровадження гуманітарноорієнтованих ініціатив.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»

### 2.1. Загальна характеристика приватного акціонерного товариства «МХП»

Досліджуване підприємство - приватне акціонерне товариство «МХП» («Миронівський хлібопродукт»). Адреса головного офісу підприємства: Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1. Дата заснування підприємства: 27.03.2006 р. [49]

*Таблиця 2.1*

#### Експрес аналіз ПРАТ «МХП»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП"
Скорочена назва	ПРАТ "МХП"
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "MHP"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006
Уповноважені особи	КОСЮК ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ - 23.01.2015, керівник КАПЕЛЮШНА ВІКТОРІЯ БОРИСІВНА - підписант
Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами Інші: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.46 Розведення свиней

*Джерело: [50]*

ПрАТ «МХП» - це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів. Працює в напрямках агро, виробництва продуктів харчування та ритейлу і має виробничі потужності в Україні та на Балканах, а також дочірні компанії у Нідерландах, Великобританії, ОАЕ, Саудівській Аравії інших країнах ЄС.

МХП об'єднує понад 32 тисячі працівників в Україні та за кордоном, входить до 10 кращих роботодавців України за версією журналу Forbes.

МХП є найбільшим платником податків у агросекторі. У 2023 році підприємства компанії перерахували до бюджетів всіх рівнів більше 6 млрд грн у вигляді податкових нарахувань, внесків і зборів. МХП входить в ТОП-5 найбільших інвесторів країни з моменту початку повномасштабної війни. У 2023 році були реалізовані інвестиційні проєкти на загальну суму понад 225 млн дол.

Як кулінарна компанія МХП розвиває понад 15 продуктових брендів, зокрема «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бащинський», Skott Smeat, РябChick та інші.

Щоб українці завжди мали доступ до якісних та смачних продуктів харчування, компанія спільно з партнерами розвиває кілька мереж: магазини «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба», заклади смачного безпечного фастфуду Döner Маркет. Сумарна кількість магазинів і закладів по всій Україні становить майже 1500 магазинів і закладів, зокрема 270+ «М'ясомаркетів» і 180+ Döner Маркетів. Для виробництва якісних і смачних страв МХП використовує сучасні та інноваційні кулінарні рішення й технології. Зокрема, розвиває Кулінарний центр, у якому є потужності для всіх етапів створення нового продукту: від ідеї та тестового виробництва до дегустації споживачами у лабораторії сенсорного аналізу й працює Кулінарна школа, де здійснюється теоретична та практична кулінарна експертиза.

МХП – це вагомий гравець на аграрному ринку України. Сучасний, інноваційний, діджитальний агронапрямок в МХП, який включає в себе:

- 11 рослинницьких підприємств,
- 3 заводи з виробництва комбікормів
- 17 елеваторів для зберігання зерна.

Земельний банк МХП — 360 000 гектарів у 12 областях України.

За обсягами виробництва курятини МХП входить до ТОП-10 компаній світу за рейтингом WattPoultry.Top Companies [19].

Таблиця 2.2

**Рейтинг 10 найкращих птахівничих компаній світу за рейтингом  
WattPoultry.Top Companies**

<b>Компанія</b>	<b>Країна</b>	<b>Щорічний забій, млн голів</b>
JBS S.A	Бразилія	4436
Seara	Бразилія	2044
Tyson Foods Inc.	США	1980
Tyson Foods (broiler)	США	1882
BRF	Бразилія	1670
Pilgrim's Pride Corp.	США	1510
Wen's Food Group	Китай	1081
Wayne-Sanderson Farms	США	1071
Wellhope Agri-Tech	Китай	751
МНР	Україна	697

*Джерело: складено автором на основі [19]*

МХП є найбільшим виробником (64% ринку) і експортером (86% обсягу експорту) курятини в Україні. Найбільший виробник м'яса (41% ринку України), комбікорму(25% ринку) України.

МХП розвиває закордонні активи та експортний напрям для підтримки стабільної роботи компанії в Україні. Perutnina Ptuj входить до групи МНР SE і є провідним виробником курятини і м'ясопереробки на Балканах. МХП експортує більше 50% продукції у понад 70 країн світу. МХП спільно зі

стратегічним партнером Благодійним фондом «МХП - Громаді» активно розвиває громади, щоб там хотілося жити, та підтримує тих, кому необхідна допомога. З 2015 року компанія разом із благодійниками зробила кращим життя в 700 містечках і селах. А від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну спільно з БФ «МХП - Громаді» системно підтримує українських захисників та рятувальників, громади, лікарні та пологові будинки, благодійні установи, які дбають про дітей-сиріт та літніх людей, а також людей, які через війну залишилися без дому та засобів для існування. Компанія розвиває програму «МХП Поруч», що передбачає індивідуальний супровід та комплексну підтримку військових, ветеранів, їхніх родин та тих, хто чекає близьких з фронту.

У 2017 р МХП отримав 42% всіх бюджетних дотацій для аграрних підприємств України. Підприємство належить до галузі виробництва курячого м'яса. Компанія МХП є лідером ринка промислового виробництва курячого м'яса. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла в 2020 році 35%.

На сьогодні споживання м'яса людиною в Україні значно нижче ніж у Європі, отже є можливість зростання попиту на м'ясну продукцію та ріст ринку. Враховуючи, що куряче м'ясо, як пропозиція є найдешевшим джерелом отримання людиною цінного білку, отже ця частина споживання є найбільш пріоритетною.

ТМ «Наша Ряба» - один з найбільш відомих і сильних продуктових брендів в Україні. 100% курятини виробляється і переробляється на підприємствах МХП. Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 птахофабрики по розведенню батьківського поголів'я та виробництва інкубаційних яєць. Понад півтора десятка розподільних центрів компанії і власний парк вантажівок-рефрижераторів дозволяють доставляти клієнтам охолоджену і заморожену продукцію в найкоротші терміни. Батьківські птахофабрики:

- «Старинська птахофабрика»;

- «Птахофабрика «Перемога Нова».

Вирощування і переробка птиці:

- «Вінницька птахофабрика»;
- «Миرونівська птахофабрика»;
- «Оріль-Лідер».

Для виробництва м'ясних продуктів МХП вирощує птицю, велику рогату худобу, гусей на власних підприємствах і відгодовує їх кормами власного виробництва.

М'ясопереробні заводи:

Миرونівський м'ясопереробний завод «Легко»,  
«Український бекон»

Рослинницька діяльність МХП передбачає обробку земель, виробництво зернових і олійних культур для власних потреб компанії і для продажу. МХП вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю та ріпак. Кукурудза і насіння соняшнику використовуються на комбікормових заводах МХП, пшениця, ріпак, соя та інші культури реалізуються третім особам.

Вирощування зернових - один з найважливіших компонентів інтегрованої бізнес-моделі МХП. Зернові власного виробництва використовуються для виготовлення комбікормів для птиці та ВРХ. Виробництво сільськогосподарських культур дає можливість задовольнити 100% потреб і підтримувати жорсткий контроль за біологічною безпекою і якістю. Експорт зернових приносить компанії додатковий дохід у формі валютної виручки, що в «натуральний» спосіб хеджирує ризик волатильності валют.

Рослинницькі підприємства МХП:

- «Зернопродукт МХП»;
- «НПФ Урожай»;
- «Захід-Агро МХП»;
- «Урожайна країна»;
- «Рідний край»;
- «Перспектив»;

- «Агро-С»;
- «МХП — Агрокряж»;
- «Агрофорт»;
- «Агрофірма Веселиновка»;
- «Баффало»;
- Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер».

Підприємства, що виробляють комбікорми:

- Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів»;
- «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»;
- «Катеринопільський елеватор» та 11 елеваторів.

За рахунок власних виробничих потужностей МХП на 100% забезпечує потреби (соевий шрот і соняшникова макуха) для виробництва комбікорму.

У юридичної особи ПрАТ "МХП" зареєстровано 10 торгових марок, 79 одиниць автотранспорту в користуванні, та 59 ліцензій.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства ПАТ МХП**

Для аналізу фінансових показників ПрАТ «МХП» використаємо фінансові звіти підприємства з відкритих джерел. Дані наведені в таблицях 2.3 - 2.6.

*Таблиця 2.3*

### **Фінансова звітність ПрАТ «МХП»**

	2023	2022	2021	2020
Дохід	51 298 072 000 ₴	46 726 159 000 ₴	45 996 975 000 ₴	35 973 856 000 ₴
Чистий прибуток	-761 478 000 ₴	-584 250 000 ₴	-2 476 787 000 ₴	-1 846 825 000 ₴
Активи	46 625 668 000 ₴	34 110 873 000 ₴	32 221 399 000 ₴	32 468 784 000 ₴
Зобов'язання	51 914 180 000 ₴	36 067 004 000 ₴	34 947 167 000 ₴	42 787 365 000 ₴

*Джерело: складено автором на основі [51]*

Робимо висновок, що за останні три роки прибуток підприємства зріс з 2372млн доларів у 2021 році до 3021 млн доларів у 2023 році.

Таблиця 2.4

### Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	26.02 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.48
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.07
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-5.89
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-6.89
	Поточна платоспроможність	- 44 435 004 ₪
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	17.84 %

*Джерело: складено автором на основі [51]*

Таке збільшення на 27,4% за три роки. Зростання прибутку підприємства було стимульовано зростанням ціни м'яса птиці, а також збільшенням реалізації олії у 2023 році.

Таблиця 2.5

### Фінансовий звіт діяльності ПрАТ «МХП» за останні 3 роки

	2021	2022	2023
Реалізація курятини, тис. Тон	704	658	692
Середня ціна м'яса птиці, \$/кг	1,67	1.95	1.95
Реалізація олії, тис тон	476	314	518
Виручка, млн \$	2372	2642	3021
ЕВІТДА, млн \$	648	384	445
Прибуток, млн \$	125	138	438

*Джерело: складено автором на основі [51]*

Незважаючи на невелике зменшення виробництва м'яса птиці в останньому кварталі цього року, загальний обсяг виробництва курятини МХП в

Україні за 2023 рік зріс на 3% у порівнянні з попереднім роком і склав 718.6 тис. тон.

Таблиця 2.6

**Фінансовий звіт діяльності ПрАТ «МХП» за 2023 рік**

Показник	1	2	3	4
	квартал 2023	квартал 2023	квартал 2023	квартал 2023
1	2	3	4	5
Реалізація курятини, тис. тон	188	174	178	157
Середня ціна м'яса птиці, \$/кг	1,85	1,97	1,96	1,98
Реалізація олії, тис тон	77	169	138	106
Виручка, млн \$	746	809	739	727
ЕВІТДА, млн \$	117	101	111	116
Прибуток, млн \$	96	178	121	43

*Джерело: складено автором на основі [51]*

У останньому кварталі спостерігалось зменшення на 8% порівняно з попереднім кварталом, але це не вплинуло на загальний позитивний тренд у виробництві курятини. Продажі в сегменті виробництва курятини зменшилися в останньому кварталі року на 15%, переважно через зниження експорту. Проте загальний обсяг продажів за рік збільшився на 5% і склав 692 тис. тон, експорт зріс на 8% і становив 397 тис. тон, або 57% від загального обсягу.

Виторг від цього напрямку у 2023 році склав \$1.643 млн, зріст на 8% порівняно з 2022 роком, а скоригований показник ЕВІТДА досяг \$321 млн, порівняно з \$204 млн у 2022 році. Однак прибутковість напрямку поступово зменшувалась упродовж 2023 року: якщо в другому кварталі ЕВІТДА складала 24%, то в четвертому кварталі вона впала до 16%.

Під кінець 2023 року прибутковість у сегменті переробки олійних продуктів значно зменшилась, до близько \$44 за 1 тонну переробленого

соняшнику у четвертому кварталі порівняно з \$78 у попередньому. Загалом за 2023 рік прибуток перед оподаткуванням та відрахуванням відсотків за кредитами та іншими фінансовими зобов'язаннями від реалізації соняшникової олії. 273 тис. тонами у 2022 році, та 51 тис. тон соєвої олії, порівняно з 41 тис. тон у попередньому році. Дані щодо врожайності представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Врожайність вирощуваних агрокультур ПрАТ «МХП» за 2019-2023 р.р.**

<b>Врожайність</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Кукурудза, т/га	9.9	7.2	10.0	5.6	9.4
Пшениця, т/га	6.6	5.5	5.9	5.1	6.4
Соняшник, т/га	3.1	2.5	3.2	2.8	3.6
Ріпак, т/га	3.7	3.8	3.3	2.6	3.0
Соя, т/га	3.2	2.4	2.5	2.3	2.7

*Джерело: складено автором на основі [51]*

Прибуток від продажу соняшникової олії у 2023 році стала рекордною. Протягом 2022-2023 років прибутковість переробки олійних продуктів в Україні досягла рекордних значень, але, на нашу думку, до 2024 року вона істотно знизиться.

Останній квартал 2023 року виявився досить успішним для МХП з точки зору операційних та фінансових результатів у напрямку вирощування зернових. Підприємство підвищило врожайність для основних культур збіжжя, порівняно з попереднім роком врожайність кукурудзи склала 9,9 тон на гектар, пшениці – 6,6тон на гектар, а соняшнику – 3,1 тон на гектар.

Більша частина вирощеної сільськогосподарської продукції МХП споживається іншими сегментами групи, особливо це стосується кормів для птиці. Такий ринок реалізації дозволяє підприємству регулювати прибуток в залежності від конкретного напрямку, проводячи перерозподіл отриманого прибутку між різними сегментами виробництва.

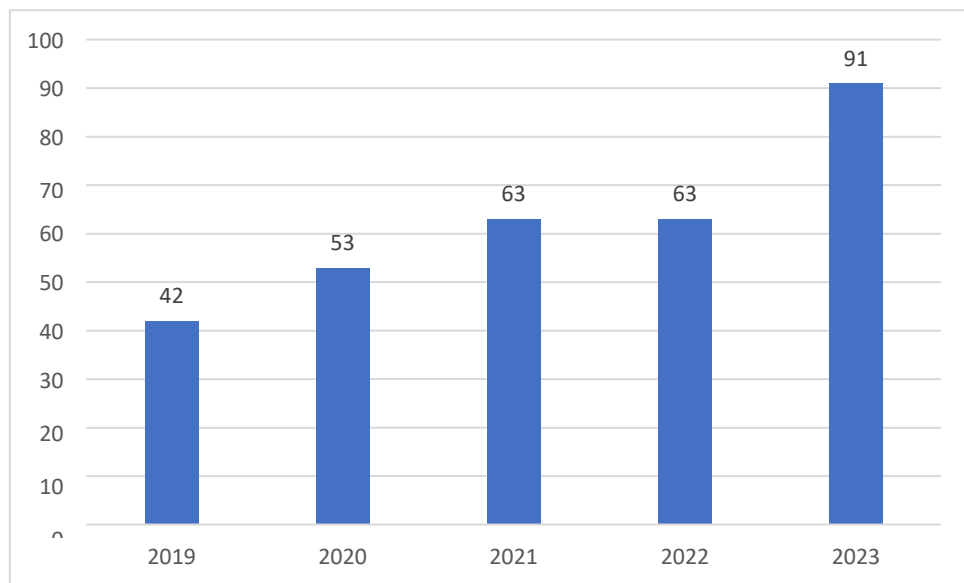
Група виробництва курячого м'яса в Європейських країнах досить самостійна у змісті інших пропозицій підприємства в Україні.

МХП наряду з іншими виробництвами демонструє сильні операційні та фінансові результати у 2023 році. Компанія збільшила виробництво м'яса птиці на потужностях словенської Perutnina Ptuj, обсяги продажу сегменту у тонах зросли на 8% порівняно з 2022 роком і склали 80.5 тис. тон, а також зросла середня ціна продукції.

За 2023 рік виручка від діяльності Perutnina Ptuj становила \$545 млн, що на 17% більше, ніж у попередньому році, а скоригований показник EBITDA склав \$91 млн, в той час як у 2022 році - \$63 млн (рис 2.1). Таким чином, з точки зору прибутку, європейський сегмент МХП є значною складовою у загальних фінансових результатах групи. Враховуючи це, МХП розглядає можливості подальшого розвитку та розширення присутності в європейських країнах, про що свідчить угода щодо придбання частки в 81% в бізнесі з виробництва м'яса птиці та м'ясних продуктів в Албанії на суму \$18 млн.

За узагальненням EBITDA в 2023 році МХП прибуток склав \$ 445 млн. порівняно з \$384 млн. у 2022 році. Отже, чистий прибуток у сумі \$142 млн. підприємство отримало у 2023 році, в той час як у 2022 році підприємство завершило рік з чистим збитком у розмірі \$231 млн., головним чином через збиток від валютної переоцінки зобов'язань у сумі \$365 млн.

Також відзначається значне зростання операційного грошового потоку компанії з \$138 млн у 2022 році до \$438 млн у 2023 році. Важливо відзначити, що крім власне прибутковості бізнесу, операційний грошовий потік у робочому капіталі МХП в 2023 році становив \$567 млн у порівнянні з \$609 млн у 2022 році, на збільшення операційного грошового потоку вплинуло зменшення суми ПДВ, яка підлягала відшкодуванню, на \$39 млн, а також більша сума виплат кредиторам у вигляді відсотків за зобов'язаннями, \$178 млн у порівнянні з \$126 млн у 2022 році, через відтермінування сплати частини відсотків у 2022 році.



**Рис. 2.1. Показники EBITDA підприємства Perutnina Ptuj за останні 5 років, МЛН. ДОЛ.**

*Джерело: складено автором на основі [51]*

Враховуючи тему даної роботи, варто дослідити також і структуру операційних витрат (табл. 2.6)

*Таблиця 2.6*

**Відображення структури операційних витрат ПрАТ «МХП» у 2021-2023 рр.**

Елементи операційних витрат	2021 рік, дол	2022 рік, дол	2023 рік, дол	Відхилення за останні два роки
Матеріальні затрати	16 482 694	43 092 417	33 248 111	-9 844 306
Витрати на оплату праці	56 534 778	68 372 611	95 101 889	26 729 278
Амортизація	35 120 389	26 390 806	38 360 361	11 969 556
Інші операційні витрати	154 625 861	177 814 250	155 468 333	-22 345 917
<b>Разом</b>	<b>271 233 944</b>	<b>326 395 556</b>	<b>336 886 583</b>	<b>10 491 028</b>

*Джерело: складено автором на основі [51]*

У 2023 році компанія використала свій операційний грошовий потік наступним чином. 228 млн. витратила на інвестиційну діяльність. МХП підписало угоду з купівлі бізнесу в Албанії. У вересні 2023 року МХП у співпраці з місцевим партнером Tanniah Food Company заснувала спільне підприємство в Саудівській Аравії та активно досліджує інші можливості для розвитку в цьому регіоні. Також у 2023 році були зроблені інвестиції у підтримку діяльності та розвиток МХП як кулінарної компанії та в збільшення обсягів виробництва на підприємстві Perutnina Ptuj.

Наразі МХП має мережу з 1555 роздрібними точками продажів, такими як Doner Market, М'ясомаркет та інші, продовжуючи акцентувати увагу на своїй репутації як кулінарної компанії. року. За рахунок значної суми операційного грошового потоку, обсяг грошових коштів на рахунках МХП збільшився з \$300 млн до \$436 млн протягом 2023 року. Надзвичайно важливим для подальшого розвитку компанії стало успішне рефінансування короткострокових боргових зобов'язань. Хоча загальний борг МХП станом на 31 грудня 2023 року склав \$1.6 млрд, більшість цього боргу була довгостроковою, і короткостроковий борг компанії було успішно рефінансовано.

У 2024 році МХП мала план погасити єврооблігації на суму \$500 млн, але можливості для рефінансування боргу були обмежені через військову ситуацію. За допомогою міжнародних фінансових інституцій (EBRD, IFC та DFC), МХП змогла рефінансувати більшу частину своїх облігацій. Компанія викупила частину облігацій з дисконтом 15% у листопаді 2023 року, а додаткову частину – у січні 2024 року з дисконтом 5%. Залишкову частину було повністю погашено в травні 2024 року.

Зараз боргові зобов'язання МХП складаються переважно з довгострокових зобов'язань перед міжнародними фінансовими інституціями, а також єврооблігацій, які мають бути погашені в 2026 та 2029 роках. На наступні два роки ситуація з ліквідністю МХП залишиться стабільною, що дозволить компанії сконцентруватися на подальшому розвитку та інвестиціях.

### **2.3. Аналіз розвитку Приватного акціонерного товариства «МХП»**

Дослідження господарської діяльності ПрАТ «МХП» дозволило встановити, що це підприємство є лідером агропромислового комплексу України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному ринку. Успішність його функціонування зумовлена вертикально інтегрованою бізнес-моделлю, яка забезпечує контроль якості й собівартості на кожному етапі виробничого процесу.

На сьогодні членами наглядової ради можуть бути лише фізичні особи (незалежні директори, акціонери або представники акціонерів). У ПАТ члени цього органу обираються виключно шляхом кумулятивного голосування, а в ПрАТ – шляхом кумулятивного голосування або в інший спосіб, передбачений статутом товариства. Член наглядової ради, обраний шляхом кумулятивного голосування як представник акціонера або групи акціонерів, може бути замінений таким акціонером або групою акціонерів у будь-який час. Дострокове припинення за рішенням загальних зборів повноважень члена наглядової ради, голосуванням, обраного призводить кумулятивним до припинення повноважень усіх членів наглядової ради.

Наглядова рада публічного акціонерного товариства та акціонерного товариства, статутному капіталі якого більше 50% акцій належить державі, має включати щонайменше двох незалежних директорів. Мінімальна кількість членів.

Наглядова ради ПАТ не може бути меншою п'яти осіб. При цьому варто зазначити, що весь склад наглядової ради публічного акціонерного товариства може повністю складатися з незалежних директорів. На сьогодні членами наглядової ради можуть бути лише фізичні особи (незалежні директори, акціонери або представники акціонерів). У ПАТ члени цього органу обираються виключно шляхом кумулятивного голосування, а в ПрАТ – шляхом кумулятивного голосування або в інший спосіб, передбачений статутом товариства. Член наглядової ради, обраний шляхом кумулятивного голосування

як представник акціонера або групи акціонерів, може бути замінений таким акціонером або групою акціонерів у будь-який час. Дострокове припинення за рішенням загальних зборів повноважень члена наглядової ради, голосуванням, обраного призводить кумулятивним до припинення повноважень усіх членів наглядової ради [1, 2].

Наглядова рада публічного акціонерного товариства повинна включати не менше двох незалежних директорів, згідно з критеріями, передбаченими в законі. Практика обрання незалежних директорів у наглядову раду відповідає європейським стандартам корпоративного управління, що сприяє об'єктивності і прозорості при прийнятті рішень цим органом управління, захищає інтереси міноритарних акціонерів [3].

У публічному акціонерному товаристві обов'язково утворюються комітет з питань аудиту, комітет з питань визначення винагороди посадовим особам товариства і комітет з питань призначень. При цьому комітет з винагород та комітет з питань призначень можуть бути об'єднані. Зазначені комітети складаються виключно або переважно із членів наглядової ради акціонерного товариства, які є незалежними директорами, і очолюються ними [1]. Це, знову ж таки, поширена на Заході практика корпоративного управління, що дозволяє залучати зовнішніх експертів для участі в ухваленні рішення з з у найбільш вразливих (з точки зору можливих махінацій і корупції) питань.

МХП демонструє орієнтацію на інновації, активно впроваджуючи новітні технології, завдяки чому його підприємства входять до числа найсучасніше оснащених як в Україні, так і за її межами. Високий рівень автоматизації сприяє збереженню стабільної якості продукції та оптимізації витрат. Однак аналіз показників інноваційної діяльності свідчить про низькі темпи зростання, а подекуди навіть від'ємні результати. Це вказує на потребу активізації інноваційних процесів, посилення науково-дослідної роботи та вдосконалення технологічних розробок. МХП доцільно зосередити зусилля на розвитку власних інновацій, поєднуючи їх із запозиченням зарубіжного досвіду.

Аналіз діяльності МХП виявив низку стратегічних проблем, зокрема у сфері дистрибуції. Через тривалий ланцюг збуту можливе зниження свіжості продукції та втрати товарного вигляду. Це вказує на необхідність планування інновацій в маркетингу, приміром в модернізації упаковок товарів, які рідко оновлюються. Запровадження цих змін сприятиме покращенню позицій підприємства на ринку.

Одним з найвагоміших напрямків є та виробництво біоенергії та використання біогазових установок. МХП розробляє та активно впроваджує біогазові комплекси, що використовують відходи сільськогосподарського виробництва для генерування енергії. Біогазові установки вже дозволяють скорочувати викиди CO<sub>2</sub> на тисячі тон щороку, а також знижують залежність від традиційних джерел енергії. Розширення біогазової інфраструктури для забезпечення повної енергонезалежності виробничих підрозділів МХП.

Стратегічним напрямком для підприємств є створення систем точного землеробства (Precision Farming). Широко використовуються для цього сучасні GPS-технології, дрони та сенсори для моніторингу полів, точного внесення добрив та зрошення.

Отже, за три роки діяльності департамент Research & Innovation досяг значних успіхів. Зокрема, це стосується оптимізації ресурсів (води, добрив, палива) , що призводить до зменшення витрат на 20-25% та підвищення врожайності. Однією з подальших перспектив оптимізації є широке впровадження точного землеробства на всіх агропідрозділах МХП для досягнення максимальної ефективності.

ПрАТ «МХП» неухильно впроваджує автоматизовані лінії виробництва (Industry 4.0). Це стосується впровадження роботизованих систем та автоматизованого контролю якості на всіх етапах виробництва. Такі інноваційні рішення призводять до зменшення впливу людського фактора, що дозволило підвищити якість продукції та мінімізувати виробничі втрати. Для планування розвитку ПрАТ «МХП» продовжуватиме подальшу автоматизацію, зокрема із впровадженням штучного інтелекту (AI) для управління складними процесами.

Варто значити, що ПрАТ «МХП» є одним з перших підприємств агробізнесу, які почали впроваджувати цифрові платформи управління підприємством (ERP-системи). Використання сучасних ERP-рішень для інтеграції всіх операційних процесів у єдину цифрову систему дало можливість значно покращити управління ланцюгами постачання, планування виробництва та аналіз фінансових показників. Як орієнтир для розвитку на підприємстві визначено впровадження хмарних рішень та штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій. Активно впроваджується використання біорозкладних матеріалів для забезпечення екологічної стійкості та зниження операційних витрат.

Впровадження інновацій сприяє оптимізації витрат на енергію, воду, добрива та логістику, що забезпечить підвищення ефективності всіх підрозділів компанії. Технологічні інновації дозволяють відповідати європейським екологічним стандартам, що посилить позиції МХП на міжнародному ринку. Завдяки біоенергетичним технологіям та цифровим інноваціям ПрАТ «МХП» може розширювати діяльність у суміжних секторах (енергетика, екопроекти).

Отже, департамент Research & Innovation ПрАТ «МХП» не лише сприяє зростанню ефективності підприємства, а й дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку та інновацій у плануванні діяльності, забезпечуючи компанії стабільне майбутнє на світовому ринку .

На підставі здійсненого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «МХП», вивчення фінансово-господарських показників можемо запропонувати проєкт планування розвитку підприємства до 2030 року, який представлено в таблиці 3.1. Визначені стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «МХП» враховують сучасні тренди, виклики та інноваційні можливості для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Вибір стратегії розвитку підприємства**

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку.

До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику.

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування.

Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому. Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для

досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна.

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її суть полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія

передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій.

Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях.

Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний зі стратегією управління [4; 18; 39; 67; 70]. Аналіз наукових джерел засвідчує, що стратегія розуміється широко: як засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги; як всебічний план досягнення поставлених цілей шляхом координації відповідних дій; як довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями; як створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності; комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей.

Система стратегічного управління будь-якого підприємства включає в себе цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори, результуючі, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів. На вході в систему знаходяться матеріальні та трудові ресурси, тобто ресурсні елементи, на виході – результати виробництва в натуральній та вартісній формах. Досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства забезпечується за допомогою прийняття стратегічних рішень.

Стратегія визначає напрям розвитку. Її розробляють на трьох організаційних рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. Загальна (корпоративна, портфельна) стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства, основними з яких є стратегії зростання, стабілізації та скорочення; показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які треба

спрямовувати інвестиції. Важливе рішення, що приймається на цьому рівні – це рішення про фінансування продуктів або бізнес-одиниць. Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання, які можна реалізувати за наступними напрямками: розширення обсягів продажу з метою більш повного використання потенціалу ринку; вихід з новими продуктами на освоєні ринки; вихід з виробленими продуктами на нові ринки; диверсифікація; купівля нових підприємств; вихід з новими продуктами на нові ринки.

Для створення передумов щодо розвитку підприємства, необхідно розглянути фактори зовнішнього середовища, що впливають на положення та функціонування підприємства. Оцінку їх комплексного впливу можливо здійснити за допомогою ранжирування факторів за силою впливу на діяльність підприємства.

Для формування конкурентної стратегії розвитку підприємства аналіз ринкової кон'юнктури стає визначальним. Сучасний ринок являє собою складну систему, у якій взаємодіють численні економічні фактори, що впливають на процеси виробництва та реалізації продукції підприємства. Кон'юнктура ринку оцінюється за допомогою специфічних показників, які дозволяють кількісно оцінити зміни, визначити тенденції їх розвитку, а також отримати інформацію щодо динаміки виробництва, появи нових товарів тощо. До таких показників належать, зокрема ємність ринку, ринковий попит, рівень монополізації, частка ринкової участі конкурентів, стан екосистеми тощо.

Здійснимо короткий аналіз діяльності ПрАТ «МХП» щодо цих показників.

1. Ємність ринку. У 2020 році м'ясо птиці стало найбільш споживаним видом м'яса у світі. В Україні ПрАТ «МХП» продовжує зберігати лідерські позиції як найбільший виробник. Хоча циклічні спади характерні для української м'ясної галузі, виробництво, споживання та експорт продукції птахівництва демонстрували сталий ріст протягом останніх десяти років. Це свідчить про значний успіх України та ПрАТ «МХП» у цій сфері.

2. Ринковий попит. Зростання ринкового попиту на м'ясо птиці в Україні створило сприятливі умови для діяльності ПрАТ «МХП», оскільки попит населення на цей вид продукції постійно збільшується. Згідно з даними AgroPolit.com [2] та аналітиків Української аграрної асоціації, середньостатистичний українець споживає до 30 кг м'яса птиці на рік, що перевищує середній показник у країнах ЄС (24 кг). Протягом останнього десятиліття українські виробники птиці подвоїли обсяги виробництва та вп'ятеро збільшили експорт, що стало можливим завдяки інноваційним рішенням, значним зусиллям та інвестиціям.

За результатами досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), курятина є найпопулярнішим видом м'яса у світі. В Україні споживання м'яса птиці зросло з 21 кг у 2015 році до 28 кг у 2020 році, тоді як споживання червоного м'яса зменшилося. Це обумовлено не лише харчовими уподобаннями, а й конкурентною ціною курятини: її собівартість в Україні залишається однією з найнижчих у світі.

3. Монополізація ринку. Ринок м'яса птиці в Україні характеризується високим рівнем монополізації, що грає на користь ПрАТ «МХП». У 2019 році частка ринку цього підприємства становила 45,16%, тоді як найближчі конкуренти мали значно менші показники: Група «Агромакс» – 13,62%, ТОВ «ПК «Дніпровський» – 6,43%.

4. Екосистема та глобальні виклики. Пандемія COVID-19 і глобальні екологічні виклики значно вплинули на ринкову кон'юнктуру. У звіті Всесвітнього економічного форуму (2021) зазначено, що інфекційні хвороби стали найважливішим ризиком, випередивши кліматичні кризи та втрату біорізноманіття. Пандемія висвітлила необхідність зміцнення стійкості до глобальних ризиків шляхом впровадження нових партнерств, зміцнення довіри та спільного реагування.

5. Динаміка ризиків. Протягом останніх десяти років характер глобальних ризиків змінився: від економічних до екологічних. У 2020 році до

топ-5 ризиків за ймовірністю належали екстремальні погодні явища, кліматичні зміни, шкода, завдана людиною навколишньому середовищу, та втрата біорізноманіття. Розуміння цих тенденцій дозволяє бізнесу адаптуватися до нових реалій і підвищити свою стійкість до майбутніх викликів. Сьогодні глобальним викликом для всієї економіки України є війна, яку розв'язала російська федерація проти України. Подолання наслідків війни потребуватиме значних інвестицій та ретельного планування стратегій розвитку підприємств.

Таким чином, аналіз ринкової кон'юнктури виявляє низку факторів, що впливають на вибір стратегії управління та формують умови для ефективної діяльності підприємств. ПрАТ «МХП» демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності, що забезпечує його конкурентоспроможність у мінливих умовах.

### **3.2. Обґрунтування напрямів сталого розвитку підприємства**

Як було встановлено в Розділі 1, розвиток підприємства – це безперервний процес адаптації підприємства до зовнішнього середовища, Він включає передусім такі напрямки змін, як

- впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси;
- використання цифрових технологій для підвищення ефективності;
- розширення ринків збуту;
- інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

На прикладі МХП можна побачити реалізацію цих принципів у вигляді використання сучасних технологій, розвитку власної екосистеми виробництва та дистрибуції, а також впровадження програм соціальної відповідальності та сталого розвитку.

До 24 лютого 2022 року напрям корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП» (далі - КСВ МХП) проходив процес трансформаційних змін, на завершальному етапі яких вбачалась імплементація

в операційну діяльність компанії принципів ESG екологічної, соціальної та управлінської стійкості, як фундаментальних критеріїв сталого розвитку бізнесу.

Публічно було задекларовано: для МХП головною цінністю є людина та її благополуччя. Звідси й вислів «МНР - Many Happy People», що означає «багато щасливих людей». Саме це обумовлює місію, цінності компанії, принципи ведення бізнесу, а також підкреслює вагому роль МХП для національної економіки з точки зору значного впливу на продовольчу безпеку держави.

У 2021 році МХП, ставши учасником Глобального договору ООН, зобов'язався дотримуватись 10 принципів Глобального договору ООН, працювати над досягненням цілей сталого розвитку та щорічно звітувати про прогрес.

Для провідних корпорацій, цінні папери яких котируються на біржах, політика сталого розвитку компанії (або ESG-політика) публікується для широкого кола інвесторів, піддається аналізу рейтингових агентств, які також публікують незалежні звіти за емітентами (Sustainalytics, MS та ін.). Найбільші кредитно-рейтингові агентства також включили ESG-ризик у свою матрицю кредитного аналізу (наприклад, Moody's із 2015 р).

Сталий розвиток є популярною концепцією управління на глобальному рівні. Вона передбачає перехід до гармонійної моделі управління підприємством, яка одночасно враховує економічні, соціальні та екологічні чинники. В українському контексті, аграрний сектор відіграє ключову роль у національній економіці, що робить акцент на принципах сталого розвитку в цій галузі цілком обґрунтованим.

Значна частка населення України залучена до аграрного сектору, а діяльність агропідприємств безпосередньо впливає на життя місцевих громад. Водночас сільське господарство тісно пов'язане з екологічними умовами, станом природних ресурсів та кліматом. Негативні зміни в цих сферах можуть завдати значних збитків аграрним компаніям, а їх діяльність, своєю чергою,

здатна вплинути на стан довкілля. Саме тому важливо вдосконалювати підходи до управління агропідприємствами, інтегруючи засади сталого розвитку.

Управління можна визначити як цілеспрямований, систематичний вплив на об'єкт з метою досягнення поставлених завдань. Існує багато підходів до управління: системний, процесний, функціональний, ситуаційний, інноваційний, інформаційний та інші. Кожен з них має свої переваги й недоліки та є актуальним у конкретних умовах залежно від особливостей підприємства і зовнішніх факторів. З огляду на виклики сьогодення, система управління повинна модернізуватися так, щоб посилювати конкурентоспроможність підприємства. Один з ключових підходів – це управління на основі принципів сталого розвитку. Адже нині підвищуються вимоги споживачів до якості продукції, посилюється екологічна свідомість, а проблеми довкілля стають дедалі гострішими.

Сталий розвиток як концепція ще досі обговорюється у наукових колах. Деякі дослідники вважають поєднання слів «сталий» і «розвиток» невдалим, тоді як інші переконані в його доречності. В аграрному секторі сталий розвиток означає ведення сільськогосподарської діяльності, що задовольняє потреби сьогоденішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Системний підхід до управління сталим розвитком дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства перебувають у балансі.

На підприємстві прийнята й реалізується «Стратегія соціальної стійкості в корпоративній соціальній відповідальності ПрАТ «МХП». Ключові поняття в ній визначені таким чином:

Корпоративна соціальна відповідальність - це систематична цілеспрямована невиробнича діяльність компанії з метою прямого чи опосередкованого впливу на екологічну, соціальну та економічну системи громади чи території, на якій компанія чи її окреме підприємство (чи відокремлений підрозділ) здійснює свою виробничу діяльність.

Сталий розвиток - це економічний розвиток компанії, який забезпечує задоволення потреб суспільства в сучасних умовах у такий спосіб, що не обмежує можливості економічного розвитку такої компанії та забезпечує задоволення зростаючих потреб майбутніх поколінь [45].

Соціальна стійкість - це формування спроможності певної системи, як групи людей, які проживають на певній території, спільноти, громади, компанії передбачати та реагувати на ризики, надзвичайні події, обмежувати та справлятися з їхніми наслідками, відновлюватися, адаптуватися, підсумку розвиватися на основі досвіду, дестабілізуючих подій [45].

МХП виділив 5 цілей сталого розвитку, які є важливими для компанії:

Мета 2 - подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства. Уже 10 років компанія нарощує потужності з виробництва курятини і зерна (а також рослинного масла і продуктів, вироблених з курки) і продає свою продукцію в 63 країни світу.

Мета 11 - забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості і екологічної стійкості міст і населених пунктів. Робота компанії з регіонами, розвиток їх соціальної, культурної та економічної діяльності, сприяння самозайнятості реалізується через програму «Село: кроки до розвитку».

Мета 13 - прийняття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату і його наслідками. МХП реалізує екологічну політику, будує біогазовий комплекс, контролює викиди CO<sub>2</sub>, управляє водними ресурсами і відходами.

Мета 17 - партнерство заради сталого розвитку. Партнерство — один із ключових принципів при розробці та реалізації проєктів і програм в регіонах присутності підприємств компанії.

У 2021 році ПрАТ «МХП» на базі свого підприємства Еко Енерджи створив Research & Innovation (R&I) Hub. Інноваційний хаб займатиметься дослідженнями в галузях енергетичних технологій, енергоефективності, органічного землеробства. В МХП планують, що R&I Hub допоможе з розробкою новітніх рішень, які можна запровадити в бізнесі компанії на засадах

сталого розвитку. Серед ключових напрямів: дослідження та впровадження нових технологій в енергетиці, енергоефективності та енергозбереження, технології органічного землеробства для відродження родючості ґрунтів та пошук інноваційних рішень для моніторингу викидів CO<sub>2</sub> та їхнього зменшення. Також хаб займатиметься пошуком та підтримкою інноваційних стартапів [46].

За 2018-2019 роки «МХП» реалізувало програму МНР Accelerator з пошуку, акселерації та інтеграції інноваційних технологій і розробок. Таким чином в грудні 2019 року підприємство ввело в експлуатацію першу чергу біогазового комплексу «Біогаз Ладизин» енергопотужністю у 12 МВт.

На підприємствах МХП також ввели в експеримент пілотний проєкт «віртуальна енергетика». Цей стартап від розробника Gnostics використовує можливості науки про дані Data science та машинне навчання Machine learning з метою оптимізації витрат на електроенергію для промислових споживачів. Отже враховуючи використання таких проєктів в 2019 році «МХП» було визначено як інноваційного лідера у галузі Агропромислового комплексу. Створення на базі підприємства Research & Innovation Hub буде логічним продовженням інноваційної трансформації агроіндустріального холдингу. [46]

В майбутньому для оптимізації управління виробничими процесами на підприємстві планується застосування технологій на базі машинного навчання та штучного інтелекту для інших напрямів діяльності холдингу [45]. Підсумовуючи вищевикладене можемо зробити висновок, що саме технології для підприємства є пріоритетною особливістю.

З 2020 року підприємство проводить інноваційні зміни, що полягають в основних змінах роботи переорієнтування виробництва продуктів на виготовлення кулінарії, та в переорієнтуванні на цінності клієнта [47].

«МХП Еко Енерджи» ввів в промислову експлуатацію систему віртуальний помічник енергетика: тобто кожен інженер-енергетик Групи має можливість використовувати переваги штучного інтелекту для прогнозування споживання електроенергії. Завдяки впровадженню системи співробітники

роблять заявки на закупівлю електроенергії та прогнози за декілька хвилин. Раніше процес займав декілька годин щодня. Економить це не тільки час: в пілотний період було підраховано, що це заощаджує мільйони гривень щомісяця» [46]

На всіх підприємствах МХП здійснюється контроль кожного етапу виробництва, що дозволяє забезпечити найвищу якість продукції та відповідність встановленим стандартам безпеки.

МХП вбачає один з ключових напрямків розвитку в розширенні взаємодії зі стейкхолдерами. Для поліпшення роботи зі стейкхолдерами в 2017 році була переглянута Політика корпоративної соціальної відповідальності, яка охоплює питання взаємодії з різними стейкхолдерами.

Компанія співпрацює з 7 групами стейкхолдерів: співробітники, громади, державні органи (державні органи всіх рівнів і установи на території присутності компаній МХП), медіа (регіональні, обласні, всеукраїнські ЗМІ), бізнес-партнери, міжнародні та неурядові громадські організації, інвестори (IFC, EBRD, банківських установ, акціонерів компанії).

У 2017 році було прийнято рішення готувати єдиний консолідований документ про результати діяльності та плани всіх підприємств МХП – План взаємодії із зацікавленими сторонами. Таке рішення є результатом планового впровадження єдиного централізованого ведення і контролю сфери корпоративної соціальної відповідальності Групи МХП.

У 2017 році з метою поширення мобільності і поліпшення комфортності робочих місць в МХП були введені такі інноваційні рішення:

- співробітники переведені на VDI (Віртуальні робочі столи) і впроваджена RASPBERRY PI з метою зменшення витрат, підвищення рівня захисту та поліпшення мобільності в офісі;
- введений в роботу персональний асистент в Telegram і Viber, який вирішує різні повсякденні завдання: бронювання переговорних кімнат, замовлення транспорту, реєстрація гостей, пошук контактів співробітників, інформація про курси валют і т. д.;

- модернізовано облікову систему (єдина в СНД), яка працює на дві країни (primarysecondary) на платформі 1С версії 8.3;
- введено систему ITSM, це система управління запитами, інцидентами, змінами і проблемами в ІТ;
- впроваджено SLA СИСТЕМУ – підрахунок рівня сервісу на кожному підприємстві (робота 24/7), в тому числі підрахунок часу і якості;
- запущений проєкт АRIYA, це телефонний сервіс самообслуговування користувачів і екстреної ІТ допомоги.

Також МХП реалізує агро-інноваційні проєкти, а саме:

- геоінформаційна система - проєкт був початий в 2016 р з ініціативи Департаменту виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Основні цілі: збереження земельного банку, оптимізація витрат на агровиробництво, проведення аудиту земельного банку та затвердження єдиних стандартів для всіх підприємств МХП. У 2017 року проєкт був реалізований на 8-ми підприємствах компанії.
- проєкт «Контроль витрат палива». З початку 2017 року в МХП стартував проєкт «Комплексна автоматизація процесів контролю обліку палива», що включає в себе повний цикл автоматизації стаціонарних АЗС, рухливих паливозаправників, GPS-моніторингу техніки, оснащення транспортних засобів датчиками витрати палива, впровадження карток ідентифікації, спрощення документообігу та оптимізацію процесів ведення обліку. «Автоматизація АЗС» - один з етапів проєкту, поки впроваджується на пілотних підприємствах МХП.
- проєкт «Агропортал» - це web-платформа і мобільний додаток для загального обміну інформацією між структурними підрозділами МХП і зовнішніми постачальниками сировини.

Ще з 2017 р МХП, Radar Tech і Agrohub розпочали проєкт пошуку і розвитку стартапів - МНР Accelerator. Проєкт фокусується на технологічних рішеннях, які можуть застосовуватися в роботі агрохолдингу. Програма МНР Accelerator націлена на пошук, розвиток і інтеграцію стартапів в сфері

агробізнесу. Серед можливостей для стартапів: доступ до ресурсів і виробничій базі агрохолдингу, менторська підтримка від ключових експертів МХП, 250+ годин теорії та практики і ін.

На розвиток підприємства впливає значною мірою кадрова політика. Станом на 31 грудня 2017 року в МХП працює 27 589 осіб. Основний вік співробітників компанії склав 30-50 років (55% співробітників). Із загальної чисельності працівників керівники складають 2401 людини, фахівці - 5 039, робочі - 20 149, переважна більшість яких - це місцеве населення.

У 2017 року підприємства МХП взяли на роботу 12 707 осіб, що переважно пов'язано з відкриттям нових виробничих об'єктів компанії. Коефіцієнт плинності кадрів в МХП за 2017 цілому склав 20,17%. У 2018 році в компанії стартувала програма - інноваційний Центр розвитку МХП - спрямована на навчання, професійне і кар'єрне розвиток персоналу агрохолдингу із застосуванням абсолютно нових підходів у цій сфері. Спеціально для активної молоді компанія розпочала програму «Почни кар'єру з МХП», яка в 2017 р змінила назву на «МХП СТАРТ» та істотно розширила свої активності — вдвічі більше студентів змогли стати її учасниками. У 2017 року на підприємствах МХП активно впроваджувалася система менеджменту охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці відповідно до вимог міжнародного стандарту OHSAS 18001.

Ключовою цінністю підприємства і основою розвитку є відносини з клієнтами. ПрАТ «МХП» має понад двадцятирічний досвід здійснення господарської діяльності і протягом цього часу компанія розробила та розвинула широковпізнавані торгові марки «Наша Ряба» з виробництва та продажу м'ясної та сільгоспродукції; зарекомендувала себе як надійний виробник якісної продукції, що має стабільно успішні показники діяльності та високий рівень репутації як на вітчизняному так і на зарубіжному ринку. Підприємство є найбільшим виробником курятини в Україні та має сформовані на довірі до бренду відносини з клієнтами. В межах проекту впровадження нової упаковки відносини з клієнтами підтримуватимуться за рахунок уже

налагоджених зв'язків зі споживачами. Запуск проєкту вдосконаленої упаковки не тільки збереже уже наявні тісні контакти з клієнтами, а й підвищить попит на продукцію за рахунок сприятливого впливу упаковки на свіжість та товарний вигляд курятини.

Планування розвитку відносини з клієнтами здійснюється за рахунок періодичних польових досліджень, що включають в себе опитування та анкетування з приводу задоволеності споживачів наявними продуктами та рекомендацій щодо можливих покращень та за рахунок маркетингових заходів. Також в торгових мережах компанія проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців; національні промо-акції з підтримкою у пресі [48]. На підприємствах МХП з виробництва харчової продукції впроваджені інноваційні технології виробництва, переробки та упаковки продукції. Системи менеджменту якості та безпеки харчової продукції на цих підприємствах розроблені і впроваджені на основі аналізу ризиків та критичних точок контролю (Система HACCP) і належної виробничої практики (GMP), сертифіковані на відповідність вимогам ключових стандартів управління:

- ISO 9001 Системи менеджменту якості;
- ISO 22000 Системи менеджменту безпеки харчових продуктів;
- FSSC 22000 Схема сертифікації безпеки харчових продуктів;
- BRC Food Safety Міжнародний стандарт з безпеки харчових продуктів.

Дієздатність впроваджених систем менеджменту щорічно підтверджується аудитами міжнародного незалежного органу з сертифікації SGS.

Щодо розширення ринків збуту, то в МХП існують ефективні та вигідні партнерські канали продажів курятини у вигляді мереж таких супермаркетів та торгово-промислових груп, як «АТБ», «Novus», «Велика кишеня», «Fozzy Group», «Ашан», «Billa», «METRO Group» тощо, за допомогою яких відбувається взаємодія зі споживчими сегментами. ПрАТ «МХП» приділяє особливу увагу інноваційним рішенням щодо упаковки продукції та

збереження продукції. Здійснюється розробка екологічної та розумної упаковки, що продовжує термін придатності продукції. Тестування нових видів упаковки дозволило знизити відходи пластика на 30%.

Основний потік доходів проєктів розвитку забезпечуватиметься розширення асортименту та продажем продукції у оновленій упаковці, яка за рахунок своїх конкурентних переваг у комплексі із маркетинговими інструментами забезпечить зростання доходів від продажу та розширення наявного ринку споживачів за рахунок підвищення попиту. Нова упаковка дозволить зекономити витрати підприємства, пов'язані з браком та протермінуванням курятини, які виникають при експлуатації поточної упаковки. Також підтримання позиції інноваційного підприємства за рахунок впровадження проєктів сприяє збереженню позитивного інвестиційного клімату та інтересу до підприємства з боку інвесторів.

Найбільш важливими активами, необхідними для того, щоб дана бізнес-модель проєкту була життєздатною та здатною до масштабування є:

- матеріальні ресурси: для реалізації проєкту необхідно здійснити закупку лотків, виготовлених за власним кресленням та закупку плівки у партнерів. Купівля даних матеріалів у профільних виробників є більш вигідною для підприємства, ніж запуск їх власного виробництва;

- технологія: для заповнення лотків модифікованим газовим середовищем перед запайкою необхідно здійснити закупівлю відповідного обладнання;

- фінансові ресурси.

Основними процесами проєкту, необхідними для створення цінності впроваджуваного продукту є пошук та налагодження відносин із майбутніми постачальниками, котрі виготовлятимуть на замовлення підприємства лотки та плівку; вибір найкращого варіанту закупівлі обладнання для заповнення нової упаковки МГС; доставка закуплених матеріалів до птахофабрик холдингу, забезпечення якості отриманої на виході продукції.

Ще однією важливою складовою є діяльність маркетингових підрозділів з приводу донесення ціннісної пропозиції оновленого продукту до цільової аудиторії та дослідження реакції ринку на впровадження даної продуктової інновації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства показав, що компанія для планування розвитку активно використовує засоби маркетингу в своїй діяльності.

У 2021 році ПрАТ «МХП» на базі свого підрозділу Еко Енерджи започаткувало окремий департамент Research & Innovation (R&I) з метою посилення науково-дослідницької діяльності, впровадження інновацій та підвищення ефективності компанії. Ключові завдання департаменту R&I були визначені таким чином:

1. Розробка нових технологій та рішень – створення інноваційних підходів у виробничих процесах та енергозбереженні, зокрема у відновлюваній енергетиці.

2. Підтримка сталого розвитку – оптимізація використання ресурсів, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, впровадження енергоефективних технологій.

3. Дослідження та розвиток – налагодження наукових досліджень у партнерстві з університетами та інноваційними компаніями.

4. Цифровізація процесів – впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації ланцюга постачання та управління ресурсами.

5. Розробка альтернативної енергетики – зокрема біогазових технологій для забезпечення енергонезалежності.

Завдяки проведеним дослідженням та реалізованим інноваційним рішенням департаменту R&I було досягнуто значних успіхів. Серед найвагоміших можна визначити такі:

- біогазові комплекси, оскільки завдяки інвестиціям у технології виробництва біогазу, МХП став одним із лідерів у впровадженні відновлюваної енергії в агросекторі України;

- енергоефективність. Реалізовано проєкти, які зменшили енергоспоживання підприємств на 15-20% шляхом впровадження інноваційних систем управління енергетикою.

- скорочення вуглецевого сліду, оскільки діяльність R&I дозволила знизити шкідливі викиди та покращити екологічні показники підприємств.

Завдяки цим інноваціям ПрАТ «МХП» значно підвищила якість продукції, оптимізувала витрати та посилила свої позиції на міжнародних ринках та значно зміцнила свою конкурентоспроможність:

Розкриємо коротко суть ключових технологічних інновацій ПрАТ «МХП», що слугують передумовами розвитку підприємства.

Одним з найвагоміших напрямків є та виробництво біоенергії та використання біогазових установок. МХП розробляє та активно впроваджує біогазові комплекси, що використовують відходи сільськогосподарського виробництва для генерування енергії. Біогазові установки вже дозволяють скорочувати викиди CO<sub>2</sub> на тисячі тон щороку, а також знижують залежність від традиційних джерел енергії. Розширення біогазової інфраструктури для забезпечення повної енергонезалежності виробничих підрозділів МХП.

Стратегічним напрямком для підприємств є створення систем точного землеробства (Precision Farming). Широко використовуються для цього сучасні GPS-технології, дрони та сенсори для моніторингу полів, точного внесення добрив та зрошення.

Отже, за три роки діяльності департамент Research & Innovation досяг значних успіхів. Зокрема, це стосується оптимізації ресурсів (води, добрив, палива) , що призводить до зменшення витрат на 20-25% та підвищення врожайності. Однією з подальших перспектив оптимізації є широке впровадження точного землеробства на всіх агропідрозділах МХП для досягнення максимальної ефективності.

ПрАТ «МХП» неухильно впроваджує автоматизовані лінії виробництва (Industry 4.0). Це стосується впровадження роботизованих систем та автоматизованого контролю якості на всіх етапах виробництва. Такі інноваційні

рішення призводять до зменшення впливу людського фактора, що дозволило підвищити якість продукції та мінімізувати виробничі втрати. Для планування розвитку ПрАТ «МХП» продовжуватиме подальшу автоматизацію, зокрема із впровадженням штучного інтелекту (AI) для управління складними процесами.

Варто значити, що ПрАТ «МХП» є одним з перших підприємств агробізнесу, які почали впроваджувати цифрові платформи управління підприємством (ERP-системи). Використання сучасних ERP-рішень для інтеграції всіх операційних процесів у єдину цифрову систему дало можливість значно покращити управління ланцюгами постачання, планування виробництва та аналіз фінансових показників. Як орієнтир для розвитку на підприємстві визначено впровадження хмарних рішень та штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій. Активно впроваджується використання біорозкладних матеріалів для забезпечення екологічної стійкості та зниження операційних витрат.

Впровадження інновацій сприяє оптимізації витрат на енергію, воду, добрива та логістику, що забезпечить підвищення ефективності всіх підрозділів компанії. Технологічні інновації дозволяють відповідати європейським екологічним стандартам, що посилить позиції МХП на міжнародному ринку. Завдяки біоенергетичним технологіям та цифровим інноваціям ПрАТ «МХП» може розширювати діяльність у суміжних секторах (енергетика, екопроекти).

Отже, департамент Research & Innovation ПрАТ «МХП» не лише сприяє зростанню ефективності підприємства, а й дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку та інновацій у плануванні діяльності, забезпечуючи компанії стабільне майбутнє на світовому ринку.

На підставі здійсненого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «МХП», вивчення фінансово-господарських показників можемо запропонувати проект планування розвитку підприємства до 2030 року, який представлено в таблиці 3.1. Визначені стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «МХП» враховують сучасні тренди, виклики та інноваційні можливості для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1

## План розвитку ПрАТ «МХП» до 2030 року

Стратегічні перспективи	Сутність перспектив	Очікувані результати
<b>Інновації та технологічний розвиток</b>	Впровадження нових технологій у виробництві, автоматизація процесів, розвиток R&D департаменту.	Підвищення продуктивності на 30%, зниження собівартості на 15%, створення інноваційних рішень.
<b>Сталий розвиток та екологія</b>	Зменшення вуглецевого сліду, оптимізація управління відходами, впровадження енергозберігаючих програм.	Зниження викидів CO <sub>2</sub> на 40%, перехід на 50% відновлюваної енергії до 2030 року.
<b>Розширення ринків збуту</b>	Вихід на нові міжнародні ринки, адаптація продуктів до світових стандартів якості та екологічності.	Збільшення експорту на 50%, розширення присутності у країнах ЄС та Близького Сходу.
<b>Соціальна відповідальність</b>	Реалізація проєктів для місцевих громад, підтримка працівників, освіта та професійний розвиток кадрів.	Покращення умов праці, зростання задоволеності працівників на 25%, розвиток локальних громад.
<b>Цифрова трансформація</b>	Використання цифрових рішень для управління підприємством, розвиток аналітики та штучного інтелекту.	Підвищення ефективності процесів на 20%, прозорість ланцюгів постачання та збуту.

Джерело : складено автором на основі [45; 51]

Визначені загальні стратегічні пріоритети передбачають інтеграція принципів сталого розвитку, що забезпечить баланс між економічним зростанням, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю підприємства.

Інновації та цифровізація роблять акцент на впровадженні сучасних технологій для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та якості продукції. Підприємство зосереджується на дослідженнях технологій для вирощування рослинних і культивованих м'ясних продуктів. Передбачається ширше впровадження автоматизованих систем для збору даних і моніторингу виробництва (IoT, Big Data), використання дронів та сенсорних систем для контролю сільськогосподарських угідь, систем точного землеробства для оптимізації витрат ресурсів. Значний потенціал містять впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування врожайності та управління ризиками.

Амбітна ціль - експансія на міжнародні ринки - зумовлює розширення географії експорту та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Географічна диверсифікація передбачає вихід на ринки Азії, Африки та Латинської Америки, а також посилення позицій у ЄС шляхом відповідності високим стандартам якості. Це допоможе вирішити питання продовольчої безпеки не лише в Україні, але й світі.

Значна роль в розширенні ринків збуту відводиться оновленню бренд-стратегії, що передбачає розвиток власних торгових марок для зміцнення довіри споживачів, а також маркетинг продукції з акцентом на її екологічність та безпеку.

Варто зазначити, що ПрАТ «МХП» значну увагу й надалі приділятиме декарбонізації виробництва, що передбачає поступовий перехід до енергоефективних і відновлюваних джерел енергії.

Розвиток інноваційної логістики ПрАТ «МХП» ставить завдання створення «розумних» ланцюгів поставок, що знижують втрати продукції й

витрати на логістику та передбачає оновлення системи пакування продукції для покращення свіжості та зменшення пластикових відходів.

У фінансовій стратегії для розвитку ПрАТ «МХП» ключовим є залучення інвестицій та розвиток партнерства із міжнародними фінансовими організаціями. Це актуалізується з огляду на негативні наслідки війни для української економіки та перспективу іноземних інвестицій для її відновлення. Для фінансування інноваційних енергоефективних проєктів передбачається реалізація «зелених» облігацій, які випустить ПрАТ «МХП».

Підвищення прибутковості є головною метою будь якого підприємства. ПрАТ «МХП» продовжить здійснювати оптимізацію витрат шляхом автоматизації та інновацій, диверсифікації асортименту продукції тощо .

Серед найвагоміших очікуваних результатів реалізації плану розвитку ПрАТ «МХП» до 2030 року визначимо такі:

1. Підвищення продуктивності виробництва на 40% за рахунок технологічних інновацій.
2. Зменшення вуглецевого сліду на 50% завдяки екологічним ініціативам.
3. Розширення експорту продукції на 20% завдяки географічній диверсифікації ринків.
4. Збільшення у виробничих процесах частки енергії з відновлюваних джерел до 70%.
5. Зміцнення соціального капіталу шляхом підтримки місцевих громад та соціальних програм.

Отже, застосування системного підходу до управління розвитком ПрАТ «МХП» дозволяє досягти синергетичного ефекту. Концепція сталого розвитку підприємства базується на збалансуванні трьох ключових компонентів: економічного, соціального та екологічного. Запровадження інновацій та здійснення досліджень є запорукою збереження флагманських позицій ПрАТ «МХП» на вітчизняному ринку та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

### **3.3. Аналіз стратегії розвитку Приватного акціонерного товариства «МХП»**

У сучасному світі стрімко поширюється концепція розвитку підприємств на основі принципів сталого розвитку. Ця модель управління розвитком передбачає створення збалансованої системи, де однаково враховуються економічні, соціальні та екологічні аспекти. ПрАТ «МХП» в своїй діяльності орієнтується на впровадження концепції сталого розвитку.

Поняття «сталий розвиток» є відносно новим і досі викликає певні дискусії серед науковців та практиків управління. В аграрному секторі сталий розвиток означає ведення господарської діяльності таким чином, щоб задовольняти сучасні потреби споживачів, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Це обумовлено зростаючими вимогами споживачів щодо якості та безпечності продукції, а також їхнім усвідомленням необхідності відповідального споживання заради майбутніх поколінь. Наразі продовольчі та екологічні питання постають особливо гостро, що стимулює підприємства до пошуку збалансованих рішень.

ПрАТ «МХП» успішно здійснює шлях до інтеграції принципів сталого розвитку в усі управлінські та виробничі процеси. Концепція сталого розвитку підприємства базується на необхідності збалансування трьох ключових компонентів: економічного, соціального та екологічного. На підприємстві прийнята й реалізується «Стратегія соціальної стійкості в корпоративній соціальній відповідальності ПрАТ «МХП».

У 2021 році МХП, ставши учасником Глобального договору ООН, зобов'язався дотримуватись 10 принципів Глобального договору ООН, працювати над досягненням цілей сталого розвитку та щорічно звітувати про прогрес.

Для провідних корпорацій, цінні папери яких котируються на біржах, політика сталого розвитку компанії (або ESG-політика) публікується для широкого кола інвесторів, піддається аналізу рейтингових агентств, які також

публікують незалежні звіти за емітентами (Sustainalytics, MS та ін.). Найбільші кредитно-рейтингові агентства також включили ESG-ризиками у свою матрицю кредитного аналізу (наприклад, Moody's із 2015 р).

Сталий розвиток є популярною концепцією управління на глобальному рівні. Вона передбачає перехід до гармонійної моделі управління підприємством, яка одночасно враховує економічні, соціальні та екологічні чинники. В українському контексті, аграрний сектор відіграє ключову роль у національній економіці, що робить акцент на принципах сталого розвитку в цій галузі цілком обґрунтованим.

Значна частка населення України залучена до аграрного сектору, а діяльність агропідприємств безпосередньо впливає на життя місцевих громад. Водночас сільське господарство тісно пов'язане з екологічними умовами, станом природних ресурсів та кліматом. Негативні зміни в цих сферах можуть завдати значних збитків аграрним компаніям, а їх діяльність, своєю чергою, здатна вплинути на стан довкілля. Саме тому важливо вдосконалювати підходи до управління агропідприємствами, інтегруючи засади сталого розвитку.

Управління можна визначити як цілеспрямований, систематичний вплив на об'єкт з метою досягнення поставлених завдань. Існує багато підходів до управління: системний, процесний, функціональний, ситуаційний, інноваційний, інформаційний та інші. Кожен з них має свої переваги й недоліки та є актуальним у конкретних умовах залежно від особливостей підприємства і зовнішніх факторів. З огляду на виклики сьогодення, система управління повинна модернізуватися так, щоб посилювати конкурентоспроможність підприємства. Один з ключових підходів – це управління на основі принципів сталого розвитку. Адже нині підвищуються вимоги споживачів до якості продукції, посилюється екологічна свідомість, а проблеми довкілля стають дедалі гострішими.

Сталий розвиток як концепція ще досі обговорюється у наукових колах. Деякі дослідники вважають поєднання слів «сталий» і «розвиток» невдалим, тоді як інші переконані в його доречності. В аграрному секторі сталий розвиток

означає ведення сільськогосподарської діяльності, що задовольняє потреби сьогоденного покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Застосування системного підходу до управління сталим розвитком дозволяє досягти синергетичного ефекту.

На підприємствах МХП також ввели в експеримент пілотний проєкт «віртуальна енергетика». Цей стартап від розробника Gnostics використовує можливості науки про дані Data science та машинне навчання Machine learning з метою оптимізації витрат на електроенергію для промислових споживачів. Отже враховуючи використання таких проєктів в 2019 році «МХП» було визначено як інноваційного лідера у галузі Агропромислового комплексу.

План розвитку ПрАТ «МХП» до 2030 року передбачає стратегічне поєднання інновацій, сталого розвитку та міжнародної експансії. Акцент на технологічні рішення, соціальну відповідальність та екологічну стійкість дозволить компанії зберегти лідерські позиції в Україні та посилити конкурентоспроможність на глобальних ринках.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконаного дослідження сформульовані такі висновки:

1. У дослідженні проаналізовано теоретичні засади розвитку сучасного підприємства як економічної системи та визначено, що розвиток сучасних підприємств є одним з ключових чинників економічного зростання в умовах глобалізації та динамічних змін у ринковому середовищі. Для України, яка перебуває в стані військових дій і прагне інтеграції до Європейського Союзу, розвиток підприємств має стратегічне значення, адже це сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, створенню робочих місць, збільшенню експортного потенціалу та формуванню інноваційного середовища та слугує засадою повоєнного відновлення країни.

2. Здійснений аналіз теоретичних джерел дає підстави для визначення розвитку сучасного підприємства як комплексу цілеспрямованих заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури, технологій виробництва, бізнес-моделей та управлінських підходів. Це безперервний процес адаптації до зовнішнього середовища, що включає: впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси; використання цифрових технологій для підвищення ефективності; розширення ринків збуту; інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

3. На онові аналізу особливостей планування розвитку підприємства встановлено, що існує кілька напрямків розвитку підприємств. Основним шляхом розвитку підприємства є інтенсивний розвиток на інноваційній основі. Він пов'язаний передусім з оновленням матеріально-технічної бази підприємства, випуском інноваційної продукції завдяки проведенню досліджень тенденцій ринку, підвищенням рівня кваліфікації працівників підприємств, зниженням собівартості внаслідок зниження виробничих витрат, удосконалення організації виробництва та праці.

4. Досліджено діяльність ПрАТ «МХТ». Визначено, що в червні 2024 р. відбулася зміна назви з ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на ПрАТ «МХТ» та оновлено статут підприємства з метою дієвих відповідей на виклики

сучасного ринку агропродукції та підвищення конкурентоспроможності. Досліджуване підприємство - приватне акціонерне товариство "МХП". Адреса: Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1. Дата заснування: 27.03.2006 р. ПрАТ «МХП» має три напрямки діяльності: рослинництво (вирощування кукурудзи, пшениці, соняшника, ріпаку), виробництво кормів та соняшникової олії; птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування); інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, ковбасних виробів і копченини, фруктів). МХП - вертикально інтегрована компанія, контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки. Вирощує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці. Компанія володіє близько 370 тис. га землі.

5. На основі фінансово-економічних показників ПрАТ «МХТ» здійснено аналіз структури витрат підприємства, його фінансово-господарські результати та фінансову стійкість. Аналіз засвідчив, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Встановлено, що кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці, але при цьому негативними факторами є високі витрати, скорочення платоспроможного попиту населення, високі ціна комбікорми. Серед негативних змін кон'юнктури ринку, що вплинули на діяльність ПрАТ «МХП» слід виділити пандемію та курячий грип через які було введено заборону на експорт та введення торгових бар'єрів.

6. Обґрунтовано стратегії сталого розвитку ПрАТ «МХП». Підприємство попри військові загрози й виклики продовжує нарощувати власні потужності, здійснює науково-дослідні розробки та дослідження, зміцнює власні позиції на ринку агропродукції за рахунок збільшення обсягів

виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

7. На основі аналізу показників інноваційної активності підприємства визначено, що ПрАТ «МХП» має значний інноваційний потенціал та реалізує «Стратегію соціальної стійкості в корпоративній соціальній відповідальності ПрАТ «МХП». Соціальна відповідальність стає важливим напрямком діяльності підприємства, яке орієнтується не лише на отримання прибутку, а й активно сприяє економічному відновленню, підтримує громади та вкладає ресурси у вирішення екологічних проблем. Людський капітал є одним із ключових факторів успішного розвитку ПрАТ «МХП». Важливим завданням є підвищення кваліфікації працівників, їх адаптація до цифрової економіки та залучення молодих спеціалістів.

8. На підставі здійсненого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «МХП», вивчення фінансово-господарських показників було розроблено проєкт планування розвитку підприємства до 2030 року, який включає заходи за 5-ма стратегічними напрямками: 1) інновації та технологічний розвиток; 2) сталий розвиток та екологія; 3) розширення ринків збуту; 4) соціальна відповідальність; 5) цифрова трансформація. Визначені стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «МХП» враховують сучасні тренди, виклики та створюють інноваційні можливості для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

9. Розвиток підприємств в Україні відбувається в умовах складного економічного контексту, зумовленого глобальними загрозами й викликами, як військова агресія та наслідки пандемії коронавірусу, нестабільністю фінансової системи, зниженням інвестиційної привабливості та рівня державної підтримки. Перспективою подальших досліджень питань розвитку підприємств можуть бути використання можливостей нейромереж і штучного інтелекту для розробки й впровадження інновації, використання зеленої енергетики та відновлювальних джерел енергії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A leading international food and aggrotech company. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
2. AgroPolit.com: Гаряча агрополітика. URL: <https://agropolit.com/>
3. Analysis of financial statements as a business management tool / O.Panchenko, O. Balazyuk, T. Portovaras, V. Andrieieva, V. Kotkovskyy. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. № 1. Pp. 157-139. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3436>
4. Ansoff H. Igor Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
5. Cost benchmarking definition. URL: <https://www.beroeinc.com/glossary/what-is-cost-benchmarking/>
6. Definition of cost killing. URL: <https://www.xtep.fr/en/cost-killing/>
7. Directcosting definition. *Accounting Tools: Accounting CPE Courses & Books*. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/direct-costing>
8. Kaizen costing definition. *Accounting Tools: Accounting CPE Courses & Books*. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/kaizen-costing>
9. Life Cycle Cost Analysis. *CFA*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/life-cycle-cost-analysis/>
10. Manufacturing Execution System, MES. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/manufacturing-execution-systemmes>
11. SAP Ariba - електронний торговельний майданчик для сучасного бізнесу. URL: <https://www.sap.com/ukraine/documents/2019/02/448f6ae3-387d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>
12. SAP Controlling (CO) use. URL: [https://help.sap.com/docs/SAP\\_ERP/8cf202ad62c04521b934c06b4a898efd/5cd170526837214fe10000000a445394.html](https://help.sap.com/docs/SAP_ERP/8cf202ad62c04521b934c06b4a898efd/5cd170526837214fe10000000a445394.html)
13. Standart costing definition. *Accounting Tools: Accounting CPE Courses & Books*. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/standard-costing>

14. Target costing definition. *Accounting Tools: Accounting CPE Courses & Books*. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/target-costing>
15. The Difference Between Fixed Cost, Total Fixed Cost, and Variable Cost. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-difference-between-fixed-cost-and-total-fixed-cost.asp>
16. The world's leading poultry producers. URL: <https://www.wattagnet.com/top-poultry-companies>
17. The components of cost volume profit analysis. *Accounting Tools: Accounting CPE Courses & Books*. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/what-are-the-components-of-cost-volume-profit-analysis.html>
18. Thompson Arthur A., Gamble John E., Strickland III A. J. *Strategy: Winning in the Marketplace: Core Concepts, Analytical Tools. Cases*. Boston: IRWIN, 2004. 326 p.
19. WattPoultry.Top Companies. URL: <https://www.wattagnet.com/top-poultry-companies>
20. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2(66). С. 73-86. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
21. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. Київ: Університет "КРОК", 2015. 320 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/79>
22. Андреева В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. № 4(72). С. 47-51. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-47-51>.
23. Андреева В.А. Інформаційне забезпечення процесів управління проектами та вартістю компанії. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). Київ: Університет "КРОК", 2024. URL:

<https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2219>

24. Андреева В.А., Окунський Д.О. Методика оцінки фінансового потенціалу розвитку підприємства та напрямки її вдосконалення. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1212>

25. Андреева В.А., Ярославцев В.М. Обґрунтування проєкту розвитку підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали III Міжнародної конференції (м. Київ, 2-3 грудня 2021 р.). К.: Університет "КРОК" 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/803>

26. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія / Н.В. Буркіна [та ін]; за ред. О. І. Рогача. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.

27. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства в торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4(52). С. 86-93. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2780>

28. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 258-261.

29. Вакуленко В. Л., Мялковський В. А., Сяovej Л. Організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3214>

30. Гончарук Н. О., Пасемко Г. М. Інформаційне забезпечення аналізу і контролю витрат на виробництво продукції тваринництва. *Фінанси, облік та аналіз господарської діяльності*. 2016. №1(54). С. 236-244. URL:

[http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/7018/1/VZNAU\\_2016\\_1\\_2\\_236-244.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/7018/1/VZNAU_2016_1_2_236-244.pdf)

31. Горбач Л.М., Котляров В.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2021. 620 с.
32. Галашева, О.М. Система економічної безпеки підприємства. 2018.
33. Гринько, Т В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4 (2010): 39-43.
34. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
35. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія / за ред. І. Ф. Радіонової. Київ: Університет «КРОК», 2021. 287 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/69>.
36. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В.І. Грушка. Київ: Університет «КРОК», 2021. 503 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/83>.
37. Економіка підприємства: підручник/ ред.: Л.Л. Ковальська, І.В.Кривов'язюк. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 700 с.
38. Іванчук К.О. Теоретичні підходи до визначення категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізм регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 231-239.
39. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.
40. Конкурентоспроможність підприємства: підручник/ за заг. ред. А.Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
41. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2012. Вип. 3 (37). С. 55–58.
42. Мельниченко, О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз: зб.*

наук. праць / Тернопільський національний економічний університет, 2015, 157-162.

43. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіон*. 2020. № 4 (115). С. 140-147. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/4\\_2020.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/4_2020.pdf)

44. Матішак Ю. І. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2015. № 3 (223). С. 102–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2015\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_3_12).

45. МХП. Сталий розвиток. Економічне зростання без школи для довкілля і суспільства. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>.

46. МХП. Трансформація в кулінарну компанію. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/transformatsiia-v-kulinarnu-kompaniiu>

47. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 95-104. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2308>.

48. ПрАТ МХП Еко Енерджи. URL: <https://mhp.com.ua/uk/eko-enerdzi>

49. ПрАТ МХП. Презентаційні матеріали. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/3472df60ca4e.pdf>.

50. ПрАТ МХП. 25412361. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/25412361/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/)

51. ПрАТ МХП. Фінансова аналітика. URL: [https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current\\_year=2023&google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current_year=2023&google_vignette)

52. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Випуск 22.10. С. 236-241.

53. Про власність: Закон України від 7 лютого 1991 року № 697 (втратив чинність) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text>.

54. Про МХП. URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/about-mhp>

55. Про підприємства України: Закон України (втратив чинність) URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>

56. Програма для побудови маршруту доставки ABM Rinkai TMS. URL: <https://abmcloud.com/uk/programa-dlya-pobudovi-marshrutu-dostavki-abm-rinkai-tms/>

57. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>.

58. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/1520>.

59. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 352 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/74>.

60. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. № 4(72). С. 9-19. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>.

61. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4(60). С. 47-56. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2531>.

62. Румик І.І. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу продовольчого виробництва. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 40. С. 19-29 <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/4154>.

63. Румик І.І., Пилипенко О.О. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 166-175. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2444>.

64. Румик І.І., Пилипенко О.О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки*

Університету "КРОК". 2022. № 2(66). С. 44-52. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>.

65. Сергейко В.В., Андреева В.А. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ: Університет "КРОК". 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1805>.

66. Система WMS Pro Qguar: вебсайт. URL: <https://quantum-software.com/ru/system-wms-pro-qguar/>

67. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / за ред. О. В. Кочеткова. 3-тє вид., виправ. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 412 с.

68. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник/ за заг. ред. М.П.Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

69. Сумець О. Характерні особливості етапу планування проекту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. № 2(74). С. 185-197. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2137>

70. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник. Київ: Університет "КРОК", 2022. 167 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/64>

71. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/pidruchniki/1290-stratehichnyi-menedzhment>

72. Касьян, Л.Е., В.В. Бугас. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент, 12 (2015): 94-96.

73. Райко, Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК (2008).

74. Фролова Л.В., Котов Б.В. Тенденції розвитку підприємницьких

структур в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4(22). С.52-61. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No4/52.pdf>

75. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

76. Череп А.В., Герасимова В.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2023. 196 с

77. Чорна М. В., Коваль М.С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: [nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5)

78. Чумаченко О., Нескородько О. Прогнозування попиту у контексті оптимізації запасів підприємства. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. № 4(72). С. 29-38. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/543>

79. Холод Б.І.; Зборовська О.М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*, 2010, 1.32: 48-54.

80. Швець Л.П., Доберчак Н.І. Економіка виробництва: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2015. 258 с.

81. Акофф, Р., et al. Особливість управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий, 287.

82. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3681>

83. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Вид. 2-ге перероб. і доп.. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 596 с.

84. Зоріна О.І., Дергоусова А.О., Сиволовська О.М. Основи маркетингу та менеджменту : Навч. посібник. - Харків: УкрДАЗТ, 2014.

85. Микитюк П.П. Управління проектами. Тернопіль: ЗУНУ 2021.

86. Dropbox «Що таке Smart-цілі?» URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/smart-goals>
87. Сліпко В.О. Основи менеджменту. URL: <http://nkker.com/wp-content/uploads/2022/03/PTBD-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-17.03.22.pdf>
88. Бородкіна Н.О. Маркетинг: Навчально-методичний посібник
89. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2011.
90. Карпіщенко О.І., Іллященко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування; навчальний посібник. Суми, 2013.
91. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник НТУ України, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
92. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі Євроінтеграції: Колективна монографія. Кропивницький: ЦУНТУ, 2022.
93. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	164297	160706	0
первісна вартість	1001	182149	207129	0
накопичена амортизація	1002	17852	46423	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23113	25744	0
Основні засоби:	1010	248406	334502	0
первісна вартість	1011	366771	487697	0
знос	1012	118365	153195	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	53859	60012	0
первісна вартість	1021	53859	60012	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	28665	28665	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	251	0	0

Інші необоротні активи	1090	2368	2952	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	520959	612581	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	345693	542987	0
Виробничі запаси	1101	100549	170608	0
Незавершене виробництво	1102	157431	291392	0
Готова продукція	1103	87437	79931	0
Товари	1104	34	77	0
Поточні біологічні активи	1110	131485	185287	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1280782	1670711	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	188075	78592	0
з бюджетом	1135	4368	4606	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14250	390275	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	26743	180	0
Готівка	1166	10	11	0
Рахунки в банках	1167	26733	169	0
Витрати майбутніх періодів	1170	618	421	0
Інші оборотні активи	1190	157097	269469	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	2149111	3142528	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	2670070	3755109	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15622	15622	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	9699	9699	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1409352	1960032	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1434673</b>	<b>1985353</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3501	1558	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0

Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	3501	1558	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	86905	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	231967	111437	0
за розрахунками з бюджетом	1620	924	1769	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2390	1288	0
за розрахунками з оплати праці	1630	4926	6100	0
за одержаними авансами	1635	863336	1602742	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	41448	44862	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1231896	1768198	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	2670070	3755109	0

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2105465	1710289
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1479150 )	( 1167653 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	626315	542636
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	328413	432486
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 282583 )	( 61265 )
Витрати на збут	2150	( 36545 )	( 64966 )
Інші операційні витрати	2180	( 81871 )	( 276953 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	9649	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	553729	571938
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4	1
Інші доходи	2240	5155	1186
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 2719 )	( 7105 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 5489 )	( 3583 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	550680	562437

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-129
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	550680	562308
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	550680	562308

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1818087	1107423
Витрати на оплату праці	2505	217415	144304
Відрахування на соціальні заходи	2510	53973	56781
Амортизація	2515	63967	52657
Інші операційні витрати	2520	980994	234605
Разом	2550	3134436	1595770

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	156220000	10000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	156220000	10000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.525	56.2308
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.525	56.2308
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	160706	177857	0
первісна вартість	1001	207129	274666	0
накопичена амортизація	1002	46423	96809	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25744	39691	0
Основні засоби:	1010	334502	1456312	0
первісна вартість	1011	487697	1828993	0
знос	1012	153195	372681	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	60012	73145	0
первісна вартість	1021	60012	73145	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	28665	28665	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	2952	5262	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	612581	1780932	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	542987	607597	0

Виробничі запаси	1101	170608	238742	0
Незавершене виробництво	1102	291392	294951	0
Готова продукція	1103	79931	73773	0
Товари	1104	77	131	0
Поточні біологічні активи	1110	185287	244440	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1670711	2628038	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	78592	109485	0
з бюджетом	1135	4606	18604	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	390275	257203	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	180	1155	0
Готівка	1166	11	12	0
Рахунки в банках	1167	169	1143	0
Витрати майбутніх періодів	1170	421	2102	0
Інші оборотні активи	1190	269469	183680	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	3142528	4052304	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	3755109	5833236	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15622	31715	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	9699	1072726	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1960032	3391335	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1985353</b>	<b>4495776</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1558	1558	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	1558	1558	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	111437	149866	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1769	23045	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1288	2102	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6100	8057	0
за одержаними авансами	1635	1602742	1093761	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44862	59071	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1768198	1335902	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	3755109	5833236	0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3792501	2105465
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2689207 )	( 1479150 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1103294	626315
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	565265	328413
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	413900	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )

Адміністративні витрати	2130	( 304456 )	( 282583 )
Витрати на збут	2150	( 38692 )	( 36545 )
Інші операційні витрати	2180	( 20229 )	( 81871 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	9649
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1305182	553729
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	21	4
Інші доходи	2240	7442	5155
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 7 )	( 2719 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 12655 )	( 5489 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1299983	550680
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1299983	550680
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1061843	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1061843	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1061843	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2361826	550680

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3916062	1818087
Витрати на оплату праці	2505	252735	217415
Відрахування на соціальні заходи	2510	52201	53973
Амортизація	2515	77927	63967
Інші операційні витрати	2520	874452	980994
Разом	2550	5173377	3134436

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	157542729	156220000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	157542729	156220000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	8.2516	3.525
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	8.2516	3.525
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	177857	223195	0
первісна вартість	1001	274666	288753	0
накопичена амортизація	1002	96809	65558	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39691	53001	0
Основні засоби:	1010	1456312	1490232	0
первісна вартість	1011	1828993	1980098	0
знос	1012	372681	489866	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	73145	85073	0
первісна вартість	1021	73145	85073	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	28665	11424	0
Інші необоротні активи	1090	5262	7631	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	1780932	1870556	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	607597	1364634	0
Виробничі запаси	1101	238742	270892	0

Незавершене виробництво	1102	294951	325060	0
Готова продукція	1103	73773	768624	0
Товари	1104	131	58	0
Поточні біологічні активи	1110	244440	246417	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2628038	1885786	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	109485	67869	0
з бюджетом	1135	18604	65082	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	257203	568618	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1155	725	0
Готівка	1166	12	42	0
Рахунки в банках	1167	1143	683	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2102	6886	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	183680	26136	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	4052304	4232153	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	5833236	6102709	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31715	31715	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1072726	1067399	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	4757	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3391335	4385267	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4495776</b>	<b>5489138</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1558	1558	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	21863	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	21863	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0

Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	1558	23421	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	149866	292153	0
за розрахунками з бюджетом	1620	23045	3756	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2102	2443	0
за розрахунками з оплати праці	1630	8057	9731	0
за одержаними авансами	1635	1093761	111737	0
Інші поточні зобов'язання	1690	59071	170330	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1335902	590150	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	5833236	6102709	0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3576512	3792501
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1681983 )	( 2689207 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1894529	1103294
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2120	528167	565265
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	399765	413900
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 1258267 )	( 304456 )
Витрати на збут	2150	( 79477 )	( 38692 )
Інші операційні витрати	2180	( 84458 )	( 20229 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	9649

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1000494	1305182
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	55	21
Інші доходи	2240	8684	7442
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 9 )	( 7 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 52850 )	( 12655 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	956374	1299983
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	956374	1299983
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-5192	1061843
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-5192	1061843
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-5192	1061843
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	951182	2361826

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3719752	3916062
Витрати на оплату праці	2505	334153	252735
Відрахування на соціальні заходи	2510	68447	52201
Амортизація	2515	142140	77927
Інші операційні витрати	2520	1113357	874452
Разом	2550	5377849	5173377

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	317152000	157542729
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	157542729	157542729
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.0155	8.2516
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.0155	8.2516
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0