МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегія диверсифікації в системі ефективності бізнес-процесів аграрного підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Кравченко Максим Євгенійович
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кравченко Максим Євгенійович

1. Тема роботи «Стратегія диверсифікації в системі ефективності бізнес-процесів аграрного підприємства»
керівник роботи: Бікулов Д.Т., професор, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.н.держ.управ.

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА
2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «МХП»
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «МХП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д. Т.		
2	Бікулов Д. Т.		
3	Бікулов Д. Т.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ М. Є. Кравченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д. Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра 56 с., 17 табл., 11 рис., 46 джерел.

Об’єктом дослідження є бізнес-процеси аграрного підприємства як інтегрована система планування, виробництва, логістики, якості, збуту та енергозабезпечення.

Предметом дослідження виступають інструменти та управлінські рішення диверсифікації, що змінюють конфігурацію цих процесів і впливають на результативність та економічність.

Мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичній розробці стратегії диверсифікації як механізму підвищення ефективності бізнес-процесів аграрного підприємства на прикладі ПрАТ «МХП», із доведенням її впливу на фінансові, операційні та енергетичні показники.

Методи дослідження: системний і процесний підходи, що дозволяють розглядати диверсифікацію як зміну ланцюга створення вартості, та ситуаційний підхід. Застосовуються прийоми порівняльного й структурного аналізу, інтерпретація динамічних рядів фінансових і виробничих показників, економічне моделювання очікуваних ефектів, а також інструменти процесної візуалізації та збалансованої системи показників.

У роботі уточнено, що для аграрних підприємств диверсифікація є ключовим захисним механізмом, що передбачає системну перебудову ланцюга цінності та вимагає впровадження механізмів планування, реалізації та контролю.

Проведено діагностику ПрАТ «МХП», яка підтвердила стійкість його бізнес-моделі. Діагностовано, що МХП реалізує багатовекторну стратегію, поєднуючи вертикальну інтеграцію з географічною (європейський сегмент Perutnina Ptuj) та технологічною (комерціалізація біометану) диверсифікацією. Встановлено, що ця модель довела свою дієвість, компенсуючи спад в одних сегментах (олійний) за рахунок зростання в інших (рослинництво, європейський).

На основі аналізу розроблено проєктний портфель поглиблення диверсифікації, спрямований на підвищення маржинальності та нівелювання нових торговельних обмежень ЄС. Портфель включає три ініціативи: 1) розширення асортименту готових кулінарних продуктів; 2) перехід до фасованих та брендованих олій; 3) масштабування виробництва та експорту зрідженого біометану. Для підтримки цих ініціатив запропоновано механізм управління на основі єдиної системи KPI та дорожньої карти впровадження.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ, РЕІНЖИНІРИНГ.

ABSTRACT

Master's qualification work 56 p., 17 tables, 11 figures, 46 sources.

The object of the study is the business processes of an agricultural enterprise as an integrated system of planning, production, logistics, quality, sales and energy supply.

The subject of the study is the tools and management decisions of diversification that change the configuration of these processes and affect the effectiveness and efficiency.

The purpose of the study is to theoretically and methodologically substantiate and practically develop a diversification strategy as a mechanism for increasing the efficiency of business processes of an agricultural enterprise using the example of PrJSC "MHP", with proof of its impact on financial, operational and energy indicators.

Research methods: systemic and process approaches, which allow us to consider diversification as a change in the value chain, and a situational approach. The methods of comparative and structural analysis, interpretation of dynamic series of financial and production indicators, economic modeling of expected effects, as well as tools of process visualization and balanced scorecard are used.

The work specifies that for agricultural enterprises, diversification is a key protective mechanism, which involves a systemic restructuring of the value chain and requires the implementation of planning, implementation and control mechanisms.

A diagnosis of PrJSC "MHP" was carried out, which confirmed the stability of its business model. It was diagnosed that MHP implements a multi-vector strategy, combining vertical integration with geographical (European segment of Perutnina Ptuj) and technological (commercialization of biomethane) diversification. It was established that this model has proven its effectiveness, compensating for the decline in some segments (oilseed) at the expense of growth in others (crop farming, European).

Based on the analysis, a project portfolio for deepening diversification was developed, aimed at increasing margins and leveling new EU trade restrictions. The portfolio includes three initiatives: 1) expanding the range of ready-to-eat culinary products; 2) transition to packaged and branded oils; 3) scaling up the production and export of liquefied biomethane. To support these initiatives, a management mechanism based on a unified KPI system and an implementation roadmap was proposed.

DIVERSIFICATION, STRATEGY, BUSINESS PROCESSES, EFFICIENCY, AGRICULTURAL ENTERPRISE, VERTICAL INTEGRATION, REENGINEERING.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність та види стратегій диверсифікації в агробізнесі 10
1.2 Ефективність бізнес-процесів аграрного підприємства 14
1.3 Механізми планування та реалізації стратегії диверсифікації в аграрному підприємстві 18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «МХП» 25
2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «МХП» 25
2.2 Аналіз та конкурентного середовища ПрАТ «МХП» 31
2.3 Діагностика ефективності реалізації стратегії диверсифікації ПрАТ «МХП» 37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «МХП» 42
ВИСНОВКИ 48
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 50

ВСТУП

Після 2022 року аграрний сектор України функціонує в режимі підвищеної невизначеності: зруйнована логістика, зростання вартості ресурсів, скорочення посівних площ і вимушені зміни виробничих рішень негативно впливають на продуктивність і фінансову стійкість підприємств. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, у 2024 році більш як половина аграрних підприємств змінила операційні рішення, загальна оброблювана площа скоротилася, а врожаї в прикордонних регіонах істотно знизилися; додатковими обмеженнями стали кадрові втрати, перебої з енергією й контамінація земель вибухонебезпечними предметами. Такі чинники загрожують життєздатності ланцюгів створення вартості та платоспроможності виробників, підвищуючи значення стратегічних рішень, що пом'якшують ризики й стабілізують грошові потоки. Водночас відновлення морської експортної логістики та розвиток «шляхів солідарності» Європейського Союзу частково нормалізували потоки: у 2024 році обсяги товарного експорту України зросли як у вартісному, так і в натуральному вимірі, а на початок 2024 року саме «шляхи солідарності» забезпечили більшу частину аграрного експорту; ЄС продовжив фінансування розширення пропускної спроможності цих коридорів. Це не усунуло всіх загроз, але створило вікно можливостей для зміщення від сировинної моделі до глибшої переробки та енергоефективних технологій.

На рівні окремого підприємства найдієвішою відповіддю на поєднання ринкової та операційної волатильності є диверсифікація як цілісна стратегія, що розширює товарно-ринковий портфель та модифікує ключові бізнес-процеси. Вона змінює архітектуру виробництва, збуту, закупівель, управління якістю та енергоспоживання, вимагаючи узгодження процесних показників із фінансовими орієнтирами. У цьому дослідженні вибір ПрАТ «МХП» зумовлений репрезентативністю вертикально інтегрованої моделі (рослинництво – корми – птахівництво – переробка – готові продукти – експорт)

і наявністю перевірюваної звітності. У 2024 році консолідована виручка групи становила 3 046 млн доларів США, експортна виручка – 1 840 млн доларів США, скоригований операційний результат – 566 млн доларів США; така динаміка фіксує стійкість масштабів діяльності та відновлення маржинальності попри зниження доходів у частині олійного напряму.

Актуальність теми визначається потребою методично обґрунтованого переходу від «переліку нових продуктів» до керованої програми диверсифікації, де кожен напрям підкріплений процесними змінами та цільовими показниками ефективності. В науковій площині недостатньо розробленими лишаються питання поєднання портфельного вибору (продукти, ринки, енергія) з реінжинірингом аграрних процесів і єдиною системою вимірювання, що дозволяє відстежити причинно-наслідковий зв’язок «диверсифікація – процеси – результат» у середовищі високих ризиків.

Мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичній розробці стратегії диверсифікації як механізму підвищення ефективності бізнес-процесів аграрного підприємства на прикладі ПрАТ «МХП», із доведенням її впливу на фінансові, операційні та енергетичні показники.

Досягнення мети передбачає послідовне з’ясування сутності й видів диверсифікації в агробізнесі, формування системи показників ефективності процесів, побудову фінансово-економічної характеристики підприємства з аналізом динаміки за кілька років, діагностику наявної моделі диверсифікації та проєктування портфеля удосконалень із обґрунтуванням очікуваних результатів.

Об’єктом дослідження є бізнес-процеси аграрного підприємства як інтегрована система планування, виробництва, логістики, якості, збуту та енергозабезпечення.

Предметом дослідження виступають інструменти та управлінські рішення диверсифікації, що змінюють конфігурацію цих процесів і впливають на результативність та економічність.

Інформаційну базу становлять інтегровані річні звіти МХП за 2023–2024 роки, офіційні повідомлення інвесторських ресурсів компанії, аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо стану українського сільського господарства та зовнішньоторговельних коридорів.

Методична основа поєднує системний і процесний підходи, що дозволяють розглядати диверсифікацію як зміну ланцюга створення вартості, та ситуаційний підхід, який відбиває вплив операційних і логістичних обмежень. Застосовуються прийоми порівняльного й структурного аналізу, інтерпретація динамічних рядів фінансових і виробничих показників, економічне моделювання очікуваних ефектів за напрямами диверсифікації з урахуванням вартості капіталу, а також інструменти процесної візуалізації для фіксації змін у послідовності операцій. Обрана методика узгоджена з вимогами до кваліфікаційних робіт щодо аргументованості, точності визначень і конкретності викладу, які оцінюються екзаменаційною комісією під час захисту.

Практичне значення полягає в тому, що напрацьована модель дозволяє підприємству перейти від спорадичних ініціатив до узгодженої програми змін: розширення асортименту готових харчових виробів, маржиналізація олійного напряму через фасування та брендування, монетизація побічних потоків через біоенергетичні рішення, а також уніфікація вимірювання результатів у всіх ланках. Очікуваний результат – підвищення маржинальності, скорочення тривалості операційних циклів, зменшення енергоємності та стабілізація валютних надходжень, що особливо важливо в умовах мінливої кон’юнктури зовнішніх ринків і дії нових торговельних режимів у Європейському Союзі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види стратегій диверсифікації в агробізнесі

В сучасному менеджменті стратегія диверсифікації розглядається як процес розширення сфери діяльності підприємства з метою зменшення ризиків та підвищення фінансової стійкості [4]. Класична матриця І. Ансоффа «продукт-ринок» позиціонує диверсикацію як найризикованішу стратегію, що передбачає одночасний вихід на нові ринки з новими продуктами [4, с. 58]. Тобто диверсифікація – рух у квадрант «новий продукт – новий ринок», який найбільше навантажує організацію на рівні процесів [2]. Ресурсно-орієнтована школа Дж. Барні вбачає в ній спосіб капіталізації унікальних VRIN-ресурсів (біобезпека, інтегрована логістика, дані) [9], тоді як підхід Д. Тіса трактує її як тест динамічних здібностей до переорієнтації під впливом шоків [10]. Р. Рамельт підкреслює важливість стратегії – діагнозу, керівної політики та узгоджених дій – без чого диверсифікація перетворюється на «перелік непов’язаних проектів» [34].

Таблиця 1.1 – Види диверсифікації та їх процесні наслідки (узагальнення на основі [2; 5; 9; 10; 34]

Вид диверсифікації	Приклад для АПК	Типові зміни процесів	Ключові ризики
Горизонтальна (суміжні продукти)	Готові м’ясні вироби/ готові до споживання страви	Перебудова «plan-to-produce», нові рецептури	Канібалізація, складність SKU
Вертикальна (вгору/вниз)	Біогаз/ біометан з відходів, фасування олій	Енергоменеджмент	Капіталомісткість, регуляція
Конгломератна (нові галузі)	ІТ-сервіси агромоніторингу	Нові компетенції, окремі ланцюги	Відсутність синергій

У практичному вимірі диверсифікація відбувається разом із реінжинірингом [3] та інноваціями процесів [4], спираючись на ланцюг цінності [5] і принципи скорочення втрат [6].

Однак в агробізнесі цей підхід має свою специфіку. Через високу залежність від природних та цінових циклів, диверсифікація для аграрних компаній є не стільки агресивною стратегією росту, скільки захисним механізмом [9].

Традиційно виділяють декілька видів диверсифікації, що узагальнені на рис. 1.1.

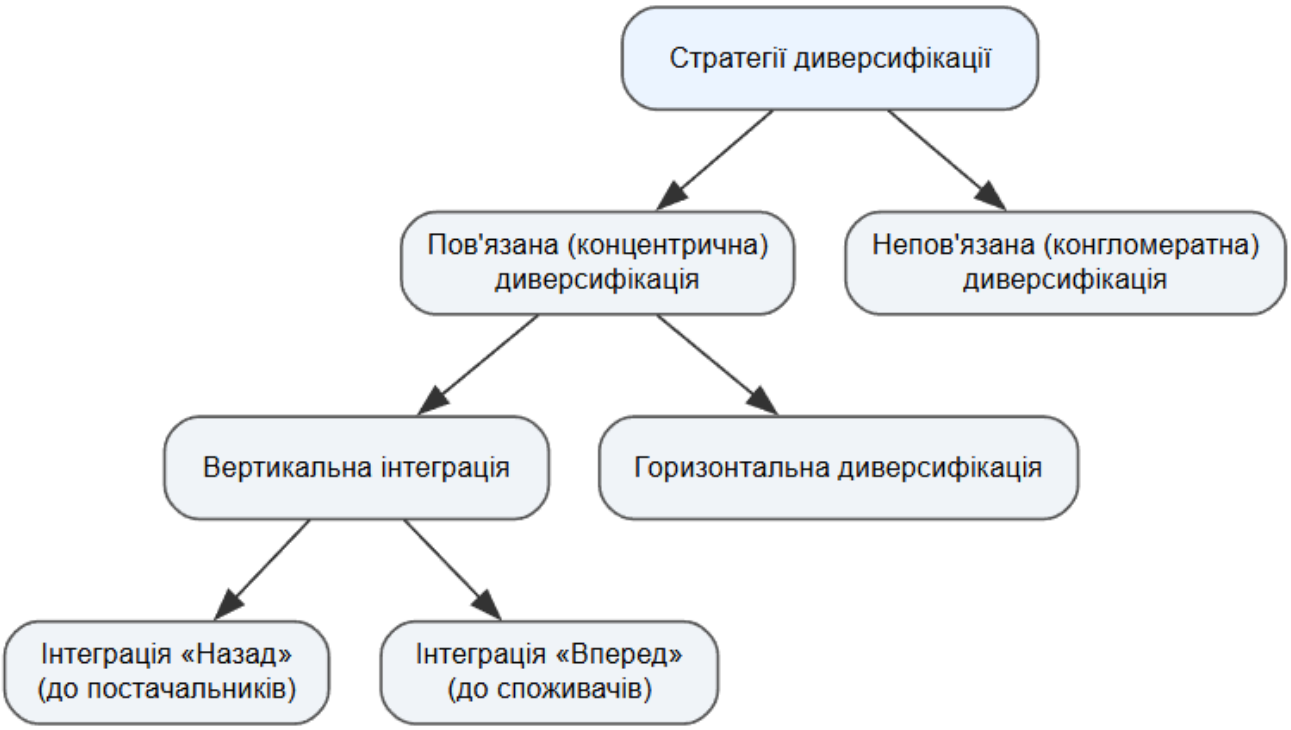


Рисунок 1.1 – Класифікація стратегій диверсифікації підприємства [4; 5]

Як видно з рис. 1.1, диверсифікація поділяється на пов'язану (концентричну) та непов'язану (конгломератну).

Пов'язана диверсифікація передбачає, що нові сфери діяльності мають технологічну чи ринкову синергію з існуючим бізнесом. В агросекторі це, наприклад, перехід від вирощування зерна до виробництва біоетанолу. Непов'язана диверсифікація означає освоєння абсолютно нових напрямів, не

пов'язаних з основним бізнесом (наприклад, агрохолдинг інвестує у банківський сектор).

Окремими випадками пов'язаної диверсифікації є вертикальна та горизонтальна інтеграція. Вертикальна інтеграція передбачає розширення діяльності або «назад» (до постачальників, наприклад, агрохолдинг купує виробника добрив) або «вперед» (до споживачів, наприклад, відкриття власної мережі магазинів).

Горизонтальна диверсифікація – це розширення асортименту продукції в межах існуючої технологічної бази (наприклад, птахофабрика починає виробляти ковбасні вироби).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика видів диверсифікації в агросекторі [2, 23, 27, 36]

Вид диверсифікації	Сутність	Переваги	Ризики
Вертикальна інтеграція	Контроль над суміжними етапами ланцюга вартості (постачання, переробка, збут).	Зниження транзакційних витрат, контроль якості сировини, стабільність поставок.	Висока капіталоємність, зниження гнучкості, ризик неефективності внутрішніх підрозділів.
Горизонтальна диверсифікація	Розширення асортименту продукції на існуючому ринку.	Економія на масштабі (R&D, маркетинг), посилення ринкової влади.	Ризик «розмивання» бренду, канібалізація продажів, можливі антимонопольні обмеження.
Пов'язана (концентрична)	Вихід на нові ринки з новими продуктами, що мають технологічну/ маркетингову синергію.	Перенесення компетенцій, синергетичний ефект, розподіл ризиків.	Недооцінка складності нового ринку, проблеми інтеграції нових бізнес-одиниць.
Непов'язана (конгломератна)	Освоєння видів діяльності, що не мають зв'язку з існуючим бізнесом.	Максимальна диверсифікація ризиків, ефективний розподіл капіталу.	Відсутність синергії, складність управління портфелем, ризик розпорошення ресурсів.

В агробізнесі України історично домінувала вертикальна інтеграція, що дозволяло контролювати весь ланцюг створення вартості «від поля до столу» [10]. Проте глобальні тренди, зокрема попит на «зелену» енергію та готові до

вживання продукти, стимулюють компанії до активної пов'язаної диверсифікації. Порівняльний аналіз переваг та ризиків основних видів диверсифікації для аграрного підприємства наведено в табл. 1.2.

Аналіз даних табл. 1.2 свідчить, що вибір стратегії диверсифікації є компромісом між прагненням до синергії (пов'язана диверсифікація) та розподілом ризиків (непов'язана). Для агрохолдингів найбільш обґрунтованим є поєднання вертикальної інтеграції з пов'язаною диверсифікацією.

Диверсифікація в агробізнесі – це узгоджене розширення товарно-ринкового портфеля підприємства за межі наявної комбінації «продукт–ринок» з метою підвищення стійкості грошових потоків, маржинальності та операційної безперервності. На відміну від одноразового «освоєння новинки», стратегія диверсифікації передбачає системну перебудову ланцюга цінності: змінюються конфігурації процесів «планування–виробництво–збут», логістичні маршрути, стандарти якості та система показників ефективності. Для аграрного підприємства це насамперед інструмент керування волатильністю цін, сезонністю, кліматичними та логістичними ризиками, а також шлях монетизації відходів і побічних продуктів через біоенергетику та глибшу переробку [17].

Теоретично стратегія диверсифікації спирається на матрицю «товар–ринок» І. Ансоффа (рух у квадранти «новий продукт/новий ринок» або «новий продукт/існуючий ринок»), ресурсно-орієнтований підхід (капіталізація унікальних ресурсів ферми/групи – земля, генетика, біобезпека, дані), концепцію динамічних здібностей (здатність швидко переконфігурувати процеси під нові продукти та ринки) і ланцюг цінності М. Портера (переналаштування як основних, так і допоміжних видів діяльності для досягнення синергії) [38].

У практиці аграрних компаній доцільно розрізняти такі базові види диверсифікації – за напрямом, спорідненістю, об’єктом і способом входу – оскільки саме вони визначають конфігурацію процесів, потреби у компетенціях і профіль ризиків.

1.2 Ефективність бізнес-процесів аграрного підприємства

Бізнес-процеси агропідприємства охоплюють послідовність взаємопов’язаних дій, спрямованих на створення продукту – від підготовки ґрунту до реалізації продукції кінцевому споживачу. Вони поділяються на основні (виробництво, зберігання, переробка, збут), допоміжні (забезпечення ресурсами, ремонт, логістика) та управлінські (планування, контроль, фінансовий облік, HR, маркетинг). Ефективність кожного з них визначається відповідністю витрат і результатів, що вимірюється системою ключових показників ефективності [19].

За визначенням - ефективність бізнес-процесів аграрного підприємства – це інтегральна характеристика результативності використання матеріальних, фінансових, трудових і земельних ресурсів у межах операційного циклу, яка відображає ступінь досягнення стратегічних цілей за мінімальних витрат та контрольованого рівня ризиків. У сучасному розумінні ефективність виходить за рамки суто фінансових результатів і охоплює час виконання операцій, якість продукції, гнучкість, рівень цифровізації, екологічну та енергетичну сталість.

Для аграрного бізнесу, який характеризується сезонністю, високою залежністю від клімату, логістики й ринкових цін, ефективність процесів стає критичним чинником конкурентоспроможності. Вона забезпечує стабільність грошових потоків, мінімізує втрати ресурсів і формує базу для диверсифікації, що є ключовим механізмом зниження ризиків [1, 7, 26, 28, 32].

У сучасній науковій літературі ефективність бізнес-процесів визначається через такі взаємопов’язані критерії:

- результативність – ступінь досягнення запланованих цілей (наприклад, виконання плану виробництва, рівень урожайності, якість продукції);
- економічність – співвідношення результатів і витрат (затрат праці, енергії, капіталу);
- гнучкість – здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (цін, погоди, логістики, законодавства);

– інноваційність і технологічна спроможність – використання сучасних систем моніторингу, автоматизації, біо- та цифрових технологій;

– сталий розвиток – раціональне використання природних ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля.

Ефективність бізнес-процесів аграрного підприємства оцінюється на основі комбінації фінансово-економічних, операційних та якісних показників. Найуживанішими методами є [21, 26, 28, 33, 37, 39]:

1. Процесно-орієнтований підхід – передбачає опис процесів у вигляді карти (BPMN, SIPOC, SCOR) та аналіз «вузьких місць» через показники часу циклу, продуктивності, якості й витрат.
2. Системний підхід Balanced Scorecard (BSC) – поєднує фінансові та нефінансові індикатори у чотирьох площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та розвитку персоналу.
3. Lean- та Kaizen- підходи – орієнтовані на усунення втрат (надвиробництва, простоїв, браку, надлишкових переміщень тощо) і формування культури постійного вдосконалення.

Таблиця 1.3 – Показники ефективності бізнес-процесів аграрного підприємства [21, 26, 28, 33, 37, 39]

Група процесів	Основні показники ефективності	Характеристика
Виробничі	Урожайність, собівартість одиниці, коефіцієнт використання техніки, втрати при збиранні	Визначають продуктивність і раціональність використання ресурсів
Логістичні	Своєчасність постачань, витрати на транспортування, частка зіпсованої продукції, оборотність запасів	Відображають швидкість і якість руху матеріальних потоків
Фінансово-економічні	EBITDA, чистий прибуток, маржинальність продажів, DSO (середній період погашення дебіторської заборгованості)	Показують фінансову стійкість і ліквідність
Інноваційно-технологічні	Частка автоматизованих операцій, витрати на НДДКР, рівень цифрової зрілості	Оцінюють технологічну конкурентоспроможність
HR-та управлінські	Продуктивність праці, плинність кадрів, частка навчання персоналу	Визначають людський потенціал і організаційну культуру

4. Бенчмаркінг – дозволяє порівняти ефективність процесів агропідприємства з галузевими стандартами (у розрізі планування, постачання, виробництва, доставки, повернення).

У межах кожного процесу використовуються свої ключові KPI (табл. 1.3).

Підвищення ефективності бізнес-процесів забезпечує: зниження питомої собівартості продукції через оптимізацію ресурсних потоків; зменшення виробничих втрат і простоїв техніки; скорочення логістичних витрат за рахунок цифрового планування маршрутів; поліпшення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 22000, ISO 50001; зміцнення фінансової стійкості підприємства (зростання маржинальності, ліквідності, рентабельності активів); підвищення гнучкості у реагуванні на ринкові ризики (зміни клімату, коливання попиту, валютні коливання) [24].

Ефективне управління бізнес-процесами стає базою для впровадження стратегій диверсифікації, оскільки саме оптимізовані та прозорі процеси дозволяють підприємству без втрат інтегрувати нові продукти, переробку, енергетичні або логістичні напрямки.

Ефективність бізнес-процесів в аграрному підприємстві є фундаментальною економічною категорією, що визначає здатність суб’єкта господарювання досягати стратегічних цілей шляхом оптимального використання наявних ресурсів. Це комплексне поняття, що виходить за межі традиційних агрономічних показників, як-от врожайність, і охоплює системну оцінку всієї операційної діяльності. По суті, мова йде про максимізацію результату (прибутку, обсягу та якості продукції) при одночасній мінімізації витрат часу, фінансових, матеріальних та людських ресурсів. В умовах високої конкуренції та волатильності ринків саме ефективність процесів стає ключовим фактором стійкості та прибутковості агробізнесу [29].

Для цілей аналізу та управління аграрні підприємства зазвичай структурують свою діяльність у вигляді взаємопов’язаних бізнес-процесів. Центральне місце посідають основні процеси, що безпосередньо створюють цінність та генерують дохід. До них належать операційні цикли у рослинництві

(від обробітку ґрунту та сівби до збирання врожаю) та тваринництві. Безперебійну роботу основної діяльності забезпечує великий блок допоміжних процесів. Вони включають матеріально-технічне забезпечення (закупівлю насіння, добрив, палива, кормів), процеси логістики та зберігання (транспортування, сушіння, складування), а також технічне обслуговування та ремонт дороговартісного парку сільгосптехніки. Третім, стратегічно важливим рівнем, є процеси управління та розвитку, які охоплюють фінансове планування, бухгалтерський облік, управління персоналом, впровадження інновацій та розробку довгострокових стратегій, зокрема, науково обґрунтоване формування сівозміни[11, 16, 26, 34, 36, 38].

Ефективність бізнес-процесів в АПК має унікальну специфіку, що суттєво відрізняє її від промисловості чи сфери послуг. Ключовим викликом є глибока залежність від неконтрольованих природних факторів; погодні умови та ґрунтово-кліматичні особливості вносять елемент фундаментальної невизначеності, що ускладнює точне планування та стандартизацію. Ця залежність, у свою чергу, генерує високий рівень операційного ризику. На відміну від заводського конвеєра, аграрні процеси вимагають від менеджменту надзвичайної гнучкості та здатності до швидкого реагування на непередбачувані ситуації, наприклад, на раптову поломку техніки в обмежені агрономічні терміни посівної кампанії. Додатковим дестабілізуючим фактором виступає «людський фактор». Враховуючи масштаби та вартість операцій, помилки персоналу, чи то в некоректному налаштуванні обладнання, чи в недбалому введенні облікових даних, можуть призвести до значних і часто невиправних фінансових втрат.

Отже, ефективність бізнес-процесів в аграрному підприємстві – це не лише показник фінансових результатів, а комплексна характеристика управлінської, технологічної та організаційної спроможності. Вона формується на основі процесного підходу, цифрових технологій, сталих практик використання ресурсів і безперервного вдосконалення. Саме поєднання цих чинників забезпечує конкурентоспроможність аграрних підприємств на

внутрішньому та зовнішньому ринках, створює основу для стратегій диверсифікації та гарантує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3 Механізми планування та реалізації стратегії диверсифікації в аграрному підприємстві

Планування диверсифікації є прерогативою вищого керівництва та стратегічного менеджменту і ґрунтується на глибокому аналітичному підґрунті.

Початковий механізм запускається через проведення всебічного аудиту внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішній аудит в агропідприємстві фокусується на оцінці наявних активів та компетенцій, які можуть стати основою для синергії: земельний банк, наявні технології (агротехнології, переробка), логістична інфраструктура (елеватори, транспорт), людський капітал та доступ до фінансових ринків. Зовнішній аналіз (PEST, аналіз п'яти сил Портера) ідентифікує ринкові ніші, тенденції споживання (наприклад, попит на органічну продукцію, готову їжу), технологічні інновації та загрози існуючому бізнесу. Результатом цього етапу є чітке розуміння "стратегічного розриву" – різниці між бажаним та прогнозованим станом компанії, якщо вона продовжить рухатися за інерцією [2, 12, 18, 23, 27, 34].

На основі аудиту формулюються конкретні стратегічні альтернативи диверсифікації. Механізм вибору ґрунтується на матриці Ансоффа та оцінці синергетичного потенціалу.

Механізм вибору вертикальної інтеграції (наприклад, агровиробник будує власний переробний завод або логістичний хаб) запускається прагненням контролювати ланцюг доданої вартості, знизити транзакційні витрати та забезпечити стабільність поставок.

Механізм вибору горизонтальної диверсифікації (наприклад, виробник зернових починає вирощувати нішеві олійні культури) активується з метою ефективнішого використання наявних активів (техніки, землі) та розширення ринкової присутності.

Таблиця 1.4 – Етапи механізму планування диверсифікації в агропідприємстві [2, 12, 18, 23, 27, 34]

Етап планування	Ключова мета	Використовувані інструменти та методи	Очікуваний результат
Стратегічний аудит	Оцінка внутрішніх компетенцій та зовнішніх можливостей.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, VRIO-аналіз (оцінка ресурсів), аналіз ланцюга вартості.	Ідентифікація "стратегічного розриву", синергетичних можливостей та потенційних ринкових ніш.
Формулювання альтернатив	Вибір оптимального типу диверсифікації.	Матриця Ансоффа, матриця "Привабливість ринку / Сила бізнесу" (GE/McKinsey).	Сформований портфель стратегічних альтернатив (напр., вертикальна, пов'язана, непов'язана).
Економічне обґрунтування	Фінансова оцінка та аналіз ризиків обраної стратегії.	Бізнес-планування, фінансове моделювання (NPV, IRR), аналіз чутливості, стрес-тестування.	Детальний бізнес-план з бюджетом, прогнозом грошових потоків та оцінкою ризиків, готовий до затвердження.

Механізм вибору пов’язаної (концентричної) диверсифікації (наприклад, перехід від вирощування зерна до виробництва біоетанолу) базується на використанні існуючих технологічних або маркетингових компетенцій у новій сфері.

Механізм вибору непов’язаної (конгломератної) диверсифікації (наприклад, агрохолдинг інвестує в IT-стартап або ритейл) є найменш поширеним і зазвичай мотивований виключно фінансовими цілями розподілу ризиків.

Обрана стратегічна альтернатива проходить через механізм жорсткого фінансового моделювання та оцінки ризиків. На цьому етапі розробляються детальні бізнес-плани, що включають прогнози грошових потоків, розрахунок ключових інвестиційних показників (NPV, IRR, термін окупності) та аналіз чутливості до ключових змінних (ціни на сировину, курси валют, обсяги попиту). Критично важливим є стрес-тестування бізнес-моделі для оцінки її стійкості за найгірших сценаріїв. Лише проекти, що демонструють прийнятний

рівень прибутковості та керовані ризики, отримують схвалення для подальшої реалізації.

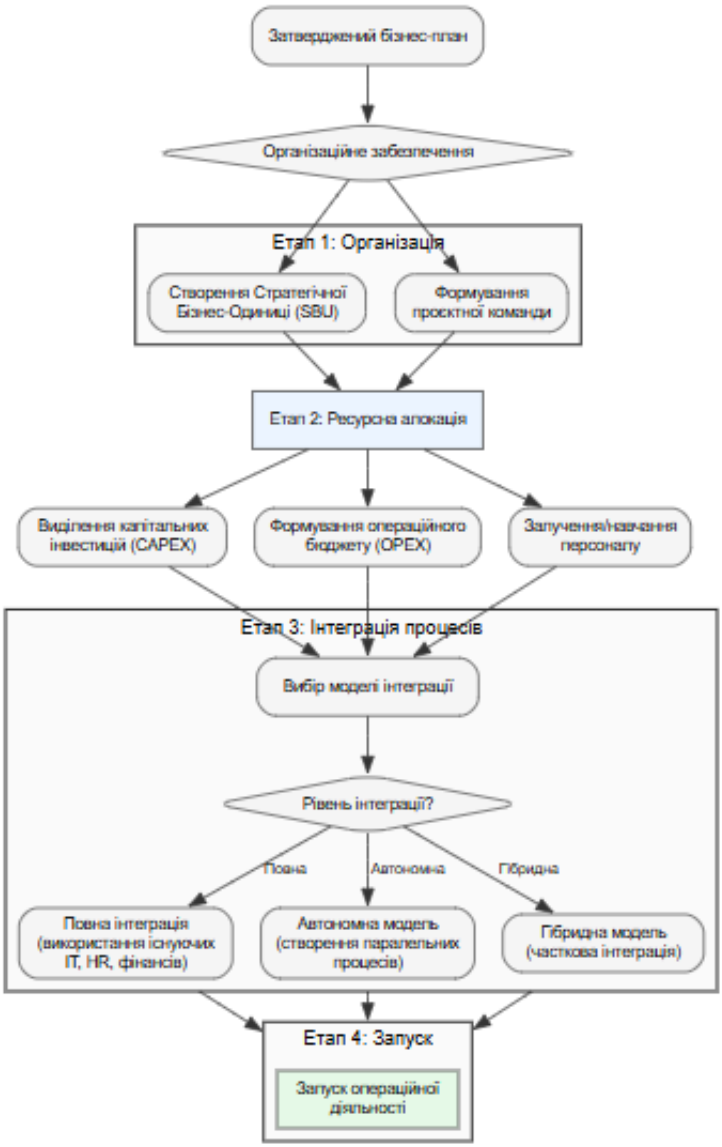


Рисунок 1.2 – Механізм реалізації стратегії диверсифікації [2, 12, 18, 23, 27, 34]

Процес реалізації (рис. 1.2) починається з вибору організаційної форми (нова бізнес-одиниця або проєктна команда). Далі відбувається ключовий етап ресурсної алокації, що включає фінансування та кадрове забезпечення. Найбільш варіативним є етап інтеграції процесів, де агропідприємство має обрати між повною інтеграцією (для економії) або автономією (для гнучкості нового напряму).

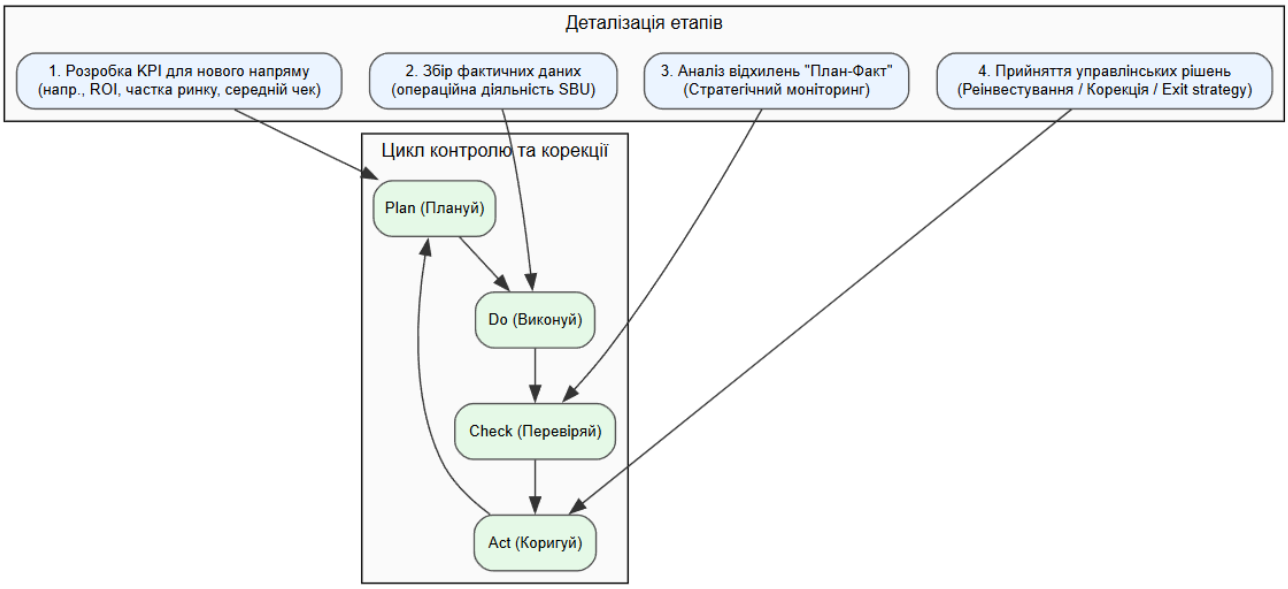


Рисунок 1.3 – Механізм контролю впровадження диверсифікації [12, 22, 27, 28, 29, 36]

Механізм контролю починається з планування (рис. 1.3) – встановлення чітких KPI для диверсифікованого напряму. В ході виконання збираються фактичні дані. На етапі перевірки відбувається регулярний аналіз "План-Факт". Найважливіший етап – коригування, де керівництво приймає стратегічні рішення: збільшити інвестиції в успішний напрям, змінити тактику або (у разі невдачі) запустити механізм виходу з проєкту, щоб уникнути подальших збитків.

Успіх диверсифікації на 80% залежить не від якості плану, а від ефективності механізмів його реалізації. Цей етап вимагає трансформації організаційної структури, бізнес-процесів та корпоративної культури.

Механізм реалізації починається з адаптації організаційної структури. Для нового напряму може бути створена окрема стратегічна бізнес-одиниця з власним керівництвом, бюджетом та повною відповідальністю за прибутки та збитки. Альтернативно, може застосовуватися проєктний підхід, коли формується тимчасова міжфункціональна команда для запуску нового продукту чи послуги. В агропідприємствах це критично важливо, оскільки нова діяльність

(наприклад, B2C-маркетинг готової продукції) вимагає зовсім інших компетенцій та швидкості прийняття рішень, ніж традиційний B2B-продаж сировини [17].

Центральним елементом реалізації є механізм розподілу ресурсів. Це включає не лише виділення капітальних інвестицій, але й алокацію людських ресурсів (залучення нових фахівців, навчання існуючих), технологій та часу вищого керівництва. Процес диверсифікації зазвичай реалізується через формалізовану систему управління проєктами, з чітко визначеними етапами, контрольними точками (milestones), відповідальними особами та бюджетами.

Керівництво має прийняти свідоме рішення щодо ступеня інтеграції нових бізнес-процесів. Наприклад, чи повинен новий переробний завод використовувати існуючу IT-систему, бухгалтерію та логістичну службу? Механізм інтеграції дозволяє досягти економії на масштабі, але може "загальмувати" новий бізнес бюрократією старого. Натомість механізм відокремлення (створення паралельних процесів) надає новому напряму гнучкість, але є дорожчим. Часто ефективним є гібридний підхід: ключові інноваційні процеси (R&D, маркетинг) створюються "з нуля", тоді як стандартні процеси (фінанси, HR) залишаються централізованими [18].

Диверсифікація є ітеративним процесом, що вимагає постійного зворотного зв'язку та корекції курсу.

Традиційні аграрні KPI (врожайність з гектара, собівартість тонни) є абсолютно недостатніми для оцінки диверсифікованого бізнесу. Тому ключовим механізмом контролю стає розробка нової або адаптованої системи показників. Для нового напряму (наприклад, ритейл-мережі) це будуть показники середнього чеку, конверсії, прибутку на квадратний метр тощо. Для управління всім портфелем бізнесів доцільно використовувати збалансовану систему показників (BSC), яка б оцінювала не лише фінанси, але й клієнтську складову, внутрішні процеси та потенціал розвитку.

Механізм контролю забезпечує регулярне порівняння фактичних результатів із запланованими у бізнес-плані. Важливо не лише фіксувати

відхилення, але й аналізувати їх причини. Цей аналіз слугує основою для механізму зворотного зв'язку: вище керівництво приймає рішення про подальші дії. Це може бути рішення про додаткове інвестування в успішний напрям, про оперативне коригування тактики (зміна ціни, маркетингового каналу) або, що не менш важливо, про своєчасний вихід із проєкту, якщо він демонструє стійку збитковість і невідповідність стратегічним цілям [19].

Таким чином, механізми планування та реалізації диверсифікації в аграрному підприємстві є комплексною системою, що перетворює стратегічний намір на конкретні бізнес-результати, вимагаючи поєднання аналітичної строгості, проєктної дисципліни та організаційної гнучкості.

Отже, у даному розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретико-методологічне дослідження сутності, видів та механізмів управління стратегією диверсифікації в контексті ефективності бізнес-процесів аграрного підприємства. Уточнено сутність стратегії диверсифікації в агробізнесі. Встановлено, що диверсифікація для аграрних компаній є не стільки агресивною стратегією росту, скільки ключовим захисним механізмом. Вона спрямована на зниження ризиків, пов'язаних з високою волатильністю цін, кліматичними факторами та сезонністю. Стратегія передбачає системну перебудову ланцюга цінності та бізнес-процесів, спираючись на унікальні ресурси (VRIN) та динамічні здібності підприємства.

Систематизовано види диверсифікації та їх наслідки для процесів. На основі аналізу виділено ключові для АПК види диверсифікації: вертикальна інтеграція спрямована на зниження транзакційних витрат та контроль якості; горизонтальна диверсифікація - нові продукти на базі існуючих технологій націлена на економію на масштабі та посилення ринкової влади; пов'язана (концентрична) диверсифікація дозволяє отримати синергетичний ефект та перенести компетенції та непов'язана (конгломератна) диверсифікація є найризикованішою через відсутність синергії та складність управління портфелем.

Визначено сутність та критерії ефективності бізнес-процесів в АПК. Ефективність бізнес-процесів аграрного підприємства визначено як інтегральну характеристику, що виходить за межі суто фінансових показників (EBITDA, прибуток). Вона базується на процесному підході та охоплює критерії результативності (досягнення цілей), економічності (співвідношення витрат і результатів), гнучкості (здатності до адаптації) та інноваційності. Саме висока ефективність існуючих процесів є необхідною базою для успішної диверсифікації.

Встановлено прямий зв'язок між диверсифікацією та реінжинірингом процесів. Доведено, що диверсифікація неминуче вимагає адаптації або повного реінжинірингу бізнес-процесів. Нові напрями діяльності мають кардинально відмінні процеси, компетенції та ключові показники ефективності (KPI) порівняно з традиційним агровиробництвом. Систематизовано механізми планування, реалізації та контролю диверсифікації.

Отже, у першому розділі сформовано теоретико-методологічне підґрунтя для аналізу стратегій диверсифікації. Визначені види, критерії ефективності та механізми планування і реалізації є основою для проведення діагностики стану управління бізнес-процесами на прикладі ПрАТ «МХП» у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «МХП»

2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) є провідним агроіндустріальним холдингом України, що спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових. Акції компанії котируються на Лондонській фондовій біржі [42].

Миронівський хлібопродукт є вертикально інтегрованою агропромисловою групою з центрами виробництва в Україні та країнах Європи, що поєднує птахівництво, переробку м’яса, рослинництво, виробництво та збут рослинних олій, а також діяльність європейського операційного сегмента. Такий організаційний устрій забезпечує замкнений ланцюг створення вартості – від вирощування зернових і виробництва кормів до глибокої переробки та реалізації готової продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках. У 2024 р. група втримала обсяги та фінансові результати попри підвищені операційні ризики, що прямо відображено у зведених показниках річного звіту. Сукупна виручка дорівнювала 3 046 млн дол. США (проти 3 021 млн дол. у 2023 р.), виручка від експорту становила 1 840 млн дол. США, а валовий прибуток – 848 млн дол. США; операційний прибуток сягнув 440 млн дол. США, прибуток за результатами року – 144 млн дол. США (на рівні попереднього року).

Фінансова звітність демонструє також зміни у структурі витрат і борговому профілі. На кінець 2024 р. загальний борг становив 1 933 млн дол. США, грошові кошти та їх еквіваленти – 355 млн дол. США; чистий борг – 1 578 млн дол. США, а з урахуванням коригування на орендні зобов’язання – 1 179 млн дол. США. Водночас співвідношення операційного результату до

виручки покращилося: валова маржа зросла до 28 % (проти 21 % у 2023 р.), маржа операційного прибутку – до 14 % (проти 11 %).

У галузевому контексті на результати вплинула часткова нормалізація морської логістики. За оцінкою Центру східних досліджень (Польща), у 2024 р. обсяги товарного експорту України зросли в тоннах на понад 30 млн (до 131,2 млн т), що стало можливим завдяки відновленню маршрутів; у 2025 р. Уряд України підтвердив перевезення 120 млн т вантажів через «український морський коридор», з яких 76 млн т – агропродукція, що прямо підтримує експортну виручку великих аграрних груп, зокрема МХП [42, 44, 46].

Компанія подає консолідовану виручку з розподілом на експорт і внутрішній ринок, а також за чотирма звітними сегментами: «птахівництво та пов'язані операції», «олійні операції», «рослинництво» та «європейський операційний сегмент».



Рисунок 2.1 – Географічна структура виручки МХП у 2024 р., млн дол. США [42, 44, 46]

У 2024 р. частка зовнішніх продажів залишалася домінантною (рис. 2.1) експорт – 1 840 млн дол. США, внутрішній ринок – 1 206 млн дол. США; сумарно – 3 046 млн дол. США.

Таблиця 2.1 – Динаміка експортної виручки групи МХП за 2020–2024 рр., млн дол. США [42-46]

Рік	Виручка групи	Експортна виручка	Частка експорту у виручці, %
2020	1 911	1 016	53
2021	2 372	1 265	53
2022	2 642	1 601	61
2023	3 021	1 807	60
2024	3 046	1 840	60

Період 2020–2021 рр. (табл. 2.1) супроводжувався нарощуванням виручки на тлі сприятливої кон’юнктури та розширення переробки; 2022 р. фіксує шок пропозиції та логістики (через наслідки повномасштабного вторгнення), що позначився на скоригованому показнику і частці експорту. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення: виручка утримується на рівні 3 млрд дол. США, експорт – близько 60 % доходу,.

Сегментний розподіл засвідчує, що ядром бізнес-моделі лишається птахівництво з переробкою, однак значущими є і європейські активи, і операції з рослинними оліями та зерновими.

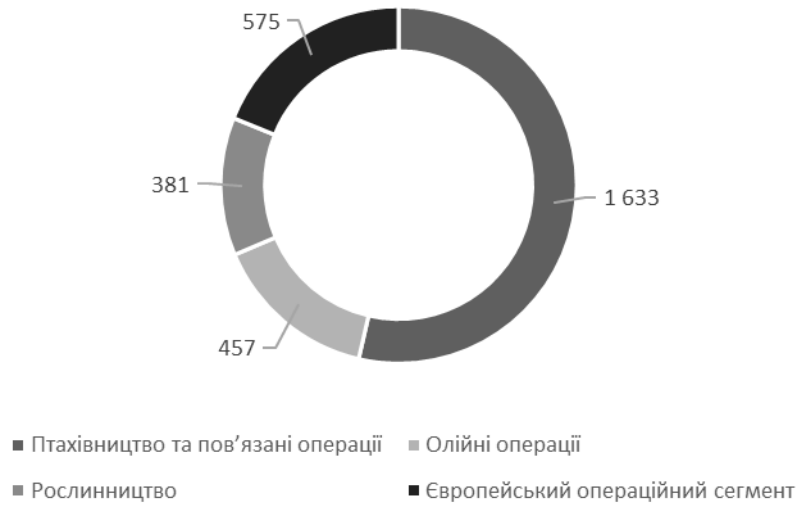


Рисунок 2.2 – Структура продаж за сегментами МХП у 2024 р., млн дол. США [42, 44, 46]

У 2024 р. зовнішні продажі сегментів становили: «птахівництво та пов’язані операції» – 1 633 млн дол. США; «олійні операції» – 457 млн дол. США; «рослинництво» – 381 млн дол. США; «європейський операційний сегмент» – 575 млн дол. США; сумарно – 3 046 млн дол. США.

На рис. 2.2 деталізовано структуру реалізації групи МХП у 20204 році, подано обсяг доходів птахівничого сегмента (м’ясо птиці, перероблене м’ясо, інші пов’язані продажі), а також олійного і рослинницького напрямів. Так, у 2024 р. виручка від м’яса птиці в межах групи становила 1 363 млн дол. США, від переробленого м’яса – 127 млн дол. США; продажі рослинної олії – 437 млн дол. США; зернових – 328 млн дол. США; європейського сегмента – 575 млн дол. США (м’ясо птиці, вироби з м’яса та інші аграрні продажі).



Рисунок 2.3 – Структура доходи за видами продукції групи МХП за 2024 р., млн дол. США [42, 44, 46]

Поліпшення валового та операційного прибутків у 2024 р. відбулося попри зниження доходів в олійному сегменті; компенсуючими факторами стали приріст у рослинництві (після відновлення цін і каналів збуту) та зростання європейського сегмента. Експортна виручка 2024 р. залишилася відносно сталою – 1 840 млн дол. США (60 % виручки), що підтверджує стабілізовану залежність від зовнішніх ринків

Таблиця 2.2 – Динаміки прибутковості та структури доходів групи МХП за 2023–2024 рр., млн дол. США [42-46]

Показник	2023	2024	Зміна
Валовий прибуток	639	848	+33 %
Операційний прибуток	339	440	+30 %
Скоригований показник (нетто від ефекту оренд)	445	566	+27 %
Чистий прибуток за рік	142	144	+2
Зовнішні продажі за сегментами, разом	3 021	3 046	+1 %
у т. ч. птахівництво та пов’язані операції	1 643	1 633	−1
у т. ч. олійні операції	606	457	−
у т. ч. рослинництво	227	381	+
у т. ч. європейський операційний сегмент	545	575	+

Узагальнені підсумки свідчать про збереження масштабу діяльності та поліпшення операційної результативності на тлі стабільної виручки. Порівняння 2024/2023 рр. за ключовими індикаторами подано нижче.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових підсумків групи МХП за 2023-2024 рр., млн дол. США [42, 44, 46]

Показник	2024	2023	Динаміка
Виручка	3 046	3 021	+1 %
Валовий прибуток	848	639	+33 %
Операційний прибуток	440	339	+30 %
Прибуток за рік	144	142	≈
Показник операційного грошового результату*	566	445	+27 %

Покращення валової та операційної маржі у 2024 р. пояснюється комбінацією чинників: зміною асортименту й географії продажу, підвищенням ефективності виробничих процесів та контролем витрат, водночас негативні цінові тренди на олійні культури стримували зростання доходів у відповідному сегменті, що частково компенсовано результатами європейського напряму та рослинництва. За борговим профілем група утримує стабільну структуру з помірним обсягом грошових коштів на кінець року і прийнятною величиною чистого боргу з огляду на масштаб операцій.

Експорт залишається системоутворювальним джерелом виручки. У 2024 р. його обсяг у грошовому вимірі становив 1 840 млн дол. США (60 % сукупної виручки). Розподіл за товарними групами відображає спеціалізацію МХП: «м’ясо та продукти з м’яса птиці» – 1 062 млн дол. США; «рослинна олія та продукти її переробки» – 453 млн дол. США; «зерно» – 282 млн дол. США; «інші аграрні товари» – 43 млн дол. США. Відновлення транспортних коридорів у 2024–2025 рр. підтверджене авторитетними аналітичними та офіційними джерелами і створює кращі умови для стабілізації експортних потоків групи, хоча логістичні ризики залишаються підвищеними.

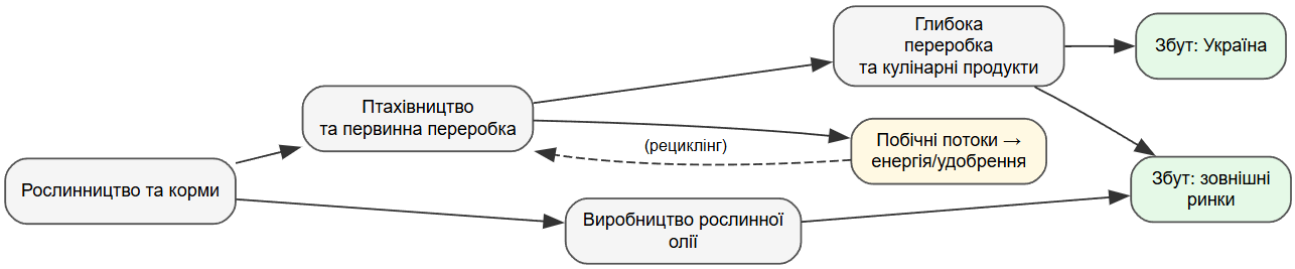


Рисунок 2.4 – Узагальнена бізнес-модель групи МХП [42, 44, 46]

Вертикальна інтеграція поєднує рослинництво (зерно, олійні), комбікорми, птахівництво, переробку та збут; замкнені цикли використання побічних потоків підвищують енерго- та ресурсну стійкість, а розгалужені експортні канали забезпечують валютні надходження, що у зведеному вигляді зафіксовано у географічній структурі виручки та показниках маржі.

За підсумками 2024 р. ПрАТ «МХП» продемонструвало стійкість операцій та поступове відновлення маржинальності на тлі стабільної виручки. Валовий та операційний прибутки зросли, експортна виручка збереглася на високому рівні, що підтверджує дієвість вертикальної інтеграції та диверсифікації сегментів. Боргове навантаження та ліквідна позиція лишаються керованими, а макрологістичні умови, попри ризики, поступово покращуються, підтримуючи експортну модель доходів групи.

2.2 Аналіз та конкурентного середовища ПрАТ «МХП»

Структура МХП являє собою класичний приклад вертикально-інтегрованого холдингу, який контролює весь ланцюг створення вартості: від вирощування зернових до виробництва готової харчової продукції та її дистрибуції. Материнська компанія MHP SE, зареєстрована на Кіпрі (Лімасол), є холдинговою компанією групи. Операційна штаб-квартира розташована в Києві. Основні виробничі потужності зосереджені в Україні, охоплюючи 12 областей. Крім того, компанія має значні активи на Балканах через придбану у 2019 році словенську компанію Perutnina Ptuj, що має виробничі майданчики у Словенії, Хорватії, Сербії та Боснії і Герцеговині.

Основні бізнес-сегменти групи МХП включають. Рослинництво - 11 агропідприємств, що обробляють земельний банк близько 360 000 гектарів. Вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю та ріпак, переважно для забезпечення власних потреб у кормах. Ядро бізнесу птахівництво та переробка включає 3 комбікормові заводи, 17 елеваторів, а також ключові птахофабрики («Миронівська», «Дружба Народів Нова», «Перемога» тощо) [42, 44, 46].

Напрям м'ясопереробка та кулінарія - активно розвивається в рамках диверсифікації. Випускає продукцію під брендами «Бащинський», «Легко!», «Skott Smeat» та інші. Ритейл та HoReCa включає розвиток власних франчайзингових мереж «М'ясомаркет», «Döner Market» та «Наша Ряба». Крім того, група включає два біогазові комплекси, що переробляють відходи виробництва на "зелену" енергію, та нещодавно придбаний логістичний оператор «КТЛ Україна».

Оскільки МХП є консолідованою групою, публічна звітність деталізує результати за операційними сегментами, а не окремими юридичними особами. Аналіз звітності за 2023-2024 роки показує ефективність ключових напрямів.

Для аналізу фінансового стану використаємо дані консолідованої звітності компанії за 2021-2023 роки, що узагальнені в табл. 2.4 [42 - 46].

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр. (млн дол. США) [42; 44]

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021 (+/-)
Консолідована виручка	2 372	2 642	3 025	+653
в т.ч. експортна виручка	1 296	1 618	1 790	+494
EBITDA	618	196	443	-175
Операційний прибуток	468	-133	232	-236
Чистий прибуток (збиток)	393	-231	142	-251
Маржа EBITDA, %	26,1%	7,4%	14,6%	-11,5 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	12,2%	-7,1%	4,2%	-8,0 п.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,45	1,38	1,51	+0,06

Аналіз даних табл. 2.4 дозволяє зробити висновок про високу волатильність фінансових результатів компанії. Попри стабільне зростання виручки, що зумовлено переважно збільшенням експортних цін, показники прибутковості різко впали у 2022 році. Це пов'язано з об'єктивними факторами повномасштабного вторгнення: руйнуванням логістики, зростанням собівартості кормів та енергоносіїв, втратою активів [42]. Компанія зазнала значного чистого збитку у 2022 році.

Проте вже у 2023 році спостерігається відновлення прибутковості: маржа EBITDA зросла до 14,6%, чистий прибуток став додатнім. Це свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі МХП. Показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності > 1,5 у 2023 р.) вказують на достатній рівень платоспроможності компанії, що є критично важливим для обслуговування значного боргового навантаження [44]. Загалом, фінансовий стан МХП можна охарактеризувати як стабільний, але чутливий до зовнішніх шоків, що підтверджує актуальність стратегій, спрямованих на зниження ризиків, зокрема диверсифікації.

Таблиця 2.5 – Аналіз операційних сегментів ПрАТ «МХП» (2023-2024 рр.), млн дол. США [42, 44, 46]

Показник	2023	2024	Зміна, %
Птахівництво	1 643	1 633	-0.6%
М'ясопереробка	480	506	+5.4%
EBITDA. Птахівництво	321	252	-21.5%

Аналіз показує, що хоча птахівництво залишається ядром, його рентабельність знижується. Це підтверджує доцільність стратегії диверсифікації у більш маржинальні напрями, такі як готова кулінарія та ритейл.

Фінансовий стан МХП, попри військові дії, залишається стабільним, що підтверджується ключовими фінансовими коефіцієнтами, розрахованими на основі консолідованої звітності.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП» (2023-2024 рр.) [42, 44, 46]

Показник	2023	2024	Нормативне значення
1. Показники рентабельності			
Рентабельність за EBITDA	14,7%	18,6%	>10-15%
Рентабельність за чистим прибутком	4,7%	4,7%	>0%
2. Показники ділової активності			
Експортна частка у виручці	59,2% (1790 / 3021)	60,4% (1840 / 3046)	-
3. Показники ліквідності			
Операційний грошовий потік	438 млн $	246 млн$	>0
4. Показники фінансової стійкості			
Чистий борг / EBITDA	2.47	2.08	< 3.0

Фінансовий аналіз (табл. 2.6) свідчить про високу адаптивність групи МХП. Компанії вдалося у 2023-2024 рр. відновити прибутковість до довоєнного рівня, значно покращити операційну маржинальність та знизити боргове навантаження до комфортного рівня.

МХП має високодиверсифікований портфель ринків збуту, експортуючи продукцію до понад 70 країн світу. Ключовими напрямками експорту є країни Близького Сходу (Саудівська Аравія, ОАЕ), ЄС (включаючи Балкани), Африка та Азія. На експорт припадає понад 60% загальної виручки. Україна залишається стратегічно важливим ринком, де МХП є абсолютним лідером у сегменті курятини та активно розвиває напрям B2C.

Основні споживачі продукції групи МХП. B2B - глобальні трейдери (зерно, олія), промислові переробники, дистриб'ютори м'ясної продукції на експортних ринках. B2C - кінцеві споживачі в Україні та на Балканах через національні супермаркети та власні фірмові мережі («Наша Ряба», «М'ясомаркет», бренди Perutnina Ptuj). HoReCa (Готелі, Ресторани, Кафе). Напрям, що зростає завдяки розвитку мережі стріт-фуду «Döner Market» та загальному фокусу на "кулінарну" трансформацію [42, 44, 46].

Діяльність МХП регулюється на кількох рівнях. Діяльність компанії регулюється Земельним та Податковим кодексами, законодавством про харчову безпечність (стандарти ДСТУ, HACCP), а також екологічними нормами, що особливо важливо для біогазових заводів. Найбільш чутливий фактор для компанії міжнародне регулювання. Експорт до ЄС суворо обмежується тарифними квотами на м'ясо птиці. Хоча тимчасові "безмитні" умови, введені після 2022 року, полегшили доступ, питання квотування залишається стратегічним ризиком. Як компанія з лістингом на LSE, група МХП зобов'язана дотримуватись міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та вимог до розкриття інформації.

Аналіз середовища дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що визначатимуть майбутній розвиток компанії.

Основні ризики та проблеми групи МХП. Військові ризики (найвищий пріоритет) створюють пряму загрозу фізичній безпеці активів та персоналу, особливо наближених до зон бойових дій. Сюди ж належать ризики логістики (блокада портів Чорного моря, черги на західних кордонах). Звітність компанії фіксує значні "витрати, пов'язані з війною". Висока залежність від валютних

коливань, оскільки виручка переважно в доларах/євро, а значна частина витрат (зарплати, податки) – у гривні. Це призводить до значних негрошових збитків від курсових різниць. Також зберігається значне боргове навантаження, хоч і контрольоване. Висока волатильність світових цін на зернові та олію, що прямо впливає на рентабельність агро-напряму. Посилення протекціонізму та торговельних обмежень, особливо з боку ЄС, що може обмежити експортний потенціал.

Ключові можливості та напрями розвитку компанії МХП можна сформулювати наступним чином. Ключова можливість – це свідомий відхід від сировинної моделі (продаж зерна та курятини) до моделі "кулінарної компанії". Це передбачає поглиблення переробки та виробництво продуктів з високою доданою вартістю (готові страви, напівфабрикати). Розширення мереж "М'ясомаркет" та "Döner Market" дозволяє отримати прямий доступ до кінцевого споживача, контролювати маржу та швидко реагувати на зміну попиту. Подальший розвиток біогазових заводів не лише знижує екологічне навантаження, але й зменшує залежність від дорогих зовнішніх енергоносіїв. Використання платформи Perutnina Ptuj на Балканах для посилення позицій на ринку ЄС. Нещодавнє придбання логіста «КТЛ Україна» свідчить про намір перетворити власну логістичну службу з центру витрат на окремий центр прибутку, надаючи послуги третім сторонам.

Отже, ПрАТ «МХП» демонструє високу фінансову стійкість та адаптивність в умовах безпрецедентних викликів. Знизивши боргове навантаження та зберігши прибутковість, компанія активно реалізує стратегію диверсифікації. Ця стратегія спрямована на зниження залежності від волатильних сировинних ринків та перехід у більш стабільні й маржинальні сегменти готової їжі, ритейлу та логістики.

Для узагальнення стратегічних пріоритетів компанії проведемо PEST-аналіз (табл. 2.7) та SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ПрАТ «МХП» [42- 46]

Фактор	Вплив на МХП
P (Політико-правові)	- Війна та ризики безпеки для активів і персоналу (негативний). - Нестабільність «зернового коридору», блокада кордонів (негативний). - Державна підтримка АПК, програми кредитування (позитивний).
E (Економічні)	- Високі ціни на енергоносії та логістику (негативний). - Інфляція та девальвація гривні (зниження купівельної спроможності населення – негативний; підвищення гривневої експортної виручки – позитивний). - Світові ціни на зерно та м'ясо (висока волатильність).
S (Соціо-культурні)	- Міграція населення, дефіцит кваліфікованих кадрів (негативний). - Глобальний тренд на здоров'я, білок, продукти Ready-to-Eat (позитивний для диверсифікації). - Зниження доходів населення, перехід до дешевших продуктів (позитивний для курятини).
T (Технологічні)	- Розвиток Agritech та цифрових технологій (можливість оптимізації). - Технології «зеленої» енергетики (біогаз) (позитивний, можливість енергонезалежності). - Розвиток e-commerce та food-delivery сервісів (позитивний для ритейлу).

Аналіз табл. 2.7 показує, що МХП функціонує у вкрай складному середовищі. Політичні та економічні фактори створюють прямі загрози основному бізнесу. Водночас, соціальні та технологічні фактори (тренди на готову їжу, e-commerce, «зелена» енергетика) створюють значні можливості саме для диверсифікованих напрямів.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ПрАТ «МХП» [42- 46]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
S1. Вертикально-інтегрована бізнес-модель (контроль від зерна до полиці). S2. Лідерство на ринку України (частка >50%). S3. Сильний портфель брендів («Наша Ряба», «Бащинський»). S4. Ефективна логістика та експортна інфраструктура. S5. Наявність власних «зелених» енергетичних потужностей (біогаз).	W1. Висока залежність від волатильності цін на зерно (собівартість кормів). W2. Значне боргове навантаження (високі витрати на обслуговування). W3. Висока концентрація на одному продукті (курятина) в структурі доходів. W4. Висока капіталоємність бізнесу.
Можливості (O)	Загрози (T)

Продовження табл. 2.8

1	2
O1. Трансформація в кулінарну компанію (виробництво продуктів з високою доданою вартістю). O2. Розвиток мереж «М'ясомаркет» та «Döner Market» (вихід у B2C/ритейл). O3. Розвиток 3PL-логістики. O4. Експорт «зеленої» енергії. O5. Поглиблення переробки (корми для тварин, фармацевтика).	T1. Військові ризики (руйнування активів, логістики). T2. Торговельні обмеження та квоти з боку ЄС. T3. Посилення конкуренції з боку локальних виробників в ЄС. T4. Подальше зростання вартості енергоносіїв та логістики.

SWOT-аналіз (табл. 2.8) чітко показує стратегічний шлях МХП. Компанія використовує свої сильні сторони (S1, S4, S5) для реалізації можливостей у диверсифікації (O1, O2, O3, O4). Ця стратегія (S-O) водночас дозволяє нівелювати загрози (T2) та подолати слабкі сторони (W3 – залежність від одного продукту).

2.3 Діагностика ефективності реалізації стратегії диверсифікації ПрАТ «МХП»

Проаналізуємо фактичну конфігурацію диверсифікації групи МХП, її економічні результати та операційні наслідки для ланцюга створення вартості. На підставі існуючої інформації можна визначити багатовекторність реалізованою компанією моделі: птахівництво з переробкою як ядро; рослинництво та олійні операції як ресурсна й товарна база; європейський сегмент (Perutnina Ptuj) як географічна й продуктова диверсифікація з власною переробкою; розвиток енергетичної складової на основі утилізації відходів (біометан/зріджений біометан) як технологічна й екологічна диверсифікація. За підсумками 2024 р. консолідована виручка становила 3 046 млн доларів США; зовнішні продажі дорівнювали 1 840 млн доларів США (приблизно 60 % виручки). Сегментна структура виручки: «птахівництво та пов’язані операції» – 1 633; «олійні операції» – 457; «рослинництво» – 381; «європейський операційний сегмент» – 575 млн доларів США. Валовий прибуток – 848;

операційний – 440; прибуток за рік – 144 млн доларів США. Ці величини відображені у примітках «Segment information» та «Revenue» звіту за 2024 рік.

У 2024–2025 рр. європейський сегмент наростив обсяги та дохідність завдяки розширенню асортименту та каналів збуту; виробництво м'яса у Perutnina Ptuj зросло на 12 % рік до року (понад 146 тис. т), що закріпило роль географічної диверсифікації як «подушки» для групи. В енергетичному напрямі МХП здійснив перші в історії України поставки зрідженого біометану до Європейського Союзу, що підтверджує перехід від утилізації відходів до комерційної монетизації енергії. Діагностика середовища виявляє структурний фактор: відновлення морської логістики через «український морський коридор» (120 млн т вантажів від старту, з них 76 млн т – агропродукція) знижує транспортні ризики та підтримує експортну виручку, хоча воєнні загрози зберігаються. Водночас європейський вектор торгівлі входить у режим нових обмежень і квот, що стимулює зсув від сировини до глибшої переробки всередині країни [42, 44, 46].

Узагальнюючи звітні дані та події 2024–2025 рр., поточний портфель МХП можна інтерпретувати як поєднання пов'язаної й географічної диверсифікації з елементами технологічної.

Таблиця 2.9 – Чинні напрями диверсифікації МХП [42 - 46]

Напрям	Зміст у групі	Ступінь спорідненості	Процесні наслідки
Птахівництво та переробка	Виробництво, кулінарні вироби, готові продукти	Висока	Удосконалення планування виробництва і збуту; високі вимоги до безпечності
Рослинництво	Зернові й технічні культури	Середня (ресурсна база)	Вирівнювання сезонності, інтеграція з кормовою базою
Олійні операції	Виробництво та продаж олій	Середня	Зв'язок із рослинництвом; чутливість до кон'юнктури
Європейський сегмент	Переробка і збут в ЄС (Perutnina Ptuj)	Висока (географічна)	Диверсифікація каналів збуту, стандарти якості ЄС
Енергетичний напрям	Біометан/зріджений біометан	Висока (технологічна, «відходи–цінність»)	Зниження енергоємності, новий грошовий потік

Портфель стратегій компанії МХП є взаємопов’язаним: рослинництво та олії «підживлюють» птахівництво й переробку; європейський сегмент зменшує географічний ризик; енергетичний напрям трансформує відходи в товарний потік. Зміна ринкових умов у ЄС (повернення бар’єрів і квот) робить акцент на зростанні частки продуктів з високою доданою вартістю всередині України та на посиленні європейської переробки.

Результативність диверсифікації простежується у зсуві маржинальності та стабілізації виручки попри неоднорідну кон’юнктуру. У 2024 р. за незмінного масштабу виручки валовий та операційний прибутки відчутно зросли; помітна компенсація спаду в олійному сегменті за рахунок рослинництва та європейської переробки; експортна виручка утрималася на рівні близько 60 %. Географічна гілка диверсифікації довела життєздатність: виробництво Perutnina Ptuj збільшилося двозначними темпами, зменшивши залежність групи від внутрішньої логістики та регуляторного середовища. Енергетичний напрям перейшов з експериментальної у комерційну стадію завдяки першим партіям зрідженого біометану до ЄС; це відкриває додатковий валютний потік, а також підвищує енергетичну автономність у межах виробничих майданчиків.

Таблиця 2.10 – Карта впливів диверсифікації на ключові процеси МХП

Вузол ланцюга	Птахівництво/ переробка	Рослинництво	Олії	Європейський сегмент	Енергетичний напрям
Планування виробництва	Підвищена керованість попиту й асортименту	Вирівнювання сезонності	Залежність від ринку	Розширення форматів і каналів	Підживлення енергобалансу
Логістика і збут	Стійкі канали, експортна частка ~60 %	Вплив «морського коридору»	Чутливість до тарифів/квот	Європейська мережа та стандарти	Нова логістика енергопродукту
Фінансовий результат	Зростання валової маржі у 2024 р.	Компенсація коливань олій	Волатильність цін 2024 р.	Двозначне зростання обсягів	Додатковий валютний потік

Зовнішнє середовище накладає одночасно протилежні імпульси. Відновлення морського експорту знижує логістичні витрати й відновлює передбачуваність потоків, однак воєнні атаки на портову інфраструктуру

періодично порушують сталий режим перевалки. Європейський торговельний режим переходить від повної тимчасової лібералізації до формули «підтримка з запобіжниками», що означає нові квоти та можливе зростання мит для окремих товарних позицій; у відповідь уряд України задекларував прискорення внутрішньої переробки. Для МХП це підтверджує правильність руху до глибших продуктів, брендування та розвитку європейської переробки.

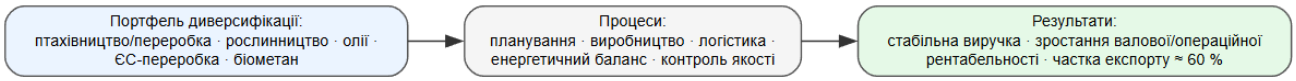


Рисунок 2.5 – Узагальнення «диверсифікація - процеси - фінансовий результат» для МХП

Нинішня стратегія диверсифікації МХП є системно пов’язаною та багатовимірною. Вона спирається на вертикальну інтеграцію, доповнену географічним розширенням і технологічним перетворенням відходів на енергетичний товар. Фактологічні маркери 2024–2025 рр. – стабільна виручка при зростанні валової та операційної рентабельності, збільшення обсягів у європейському сегменті, перші поставки зрідженого біометану – свідчать про дієвість портфеля навіть за умов нестабільності.

Разом із тим діагностика виявляє вузли, де потенціал диверсифікації може бути розкритий повніше: у товарній площині – поступове зміщення олійного напряму від гуртового «наливу» до фасованих та брендованих позицій; у процесній – подальше скорочення тривалості циклів «замовлення–виконання» та підсилення енергоменеджменту на базі біометану; у географічній – балансування між ринками ЄС із новими квотами та позаєвропейськими напрямами, що менше регульовані. Таке коригування відповідає як макроподіям (морська логістика, нові правила торгівлі з ЄС), так і внутрішній логіці групи, що вже довела спроможність переводити диверсифікацію у вимір зростання результативності.

Отже, наявна стратегія диверсифікації МХП є цілісною і дає відчутний операційно-фінансовий ефект; зонами подальшого посилення є розширення продуктів з високою доданою вартістю, розвиток енергетичного напряму та тонке налаштування географічної присутності з огляду на нові торговельні режими.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ «МХП»

У попередніх розділах обґрунтовано теоретичні засади диверсифікації, подано загальну характеристику ПрАТ «МХП» та виконано діагностику фактичної моделі диверсифікації з урахуванням сегментів «птахівництво та переробка», «рослинництво», «олійні операції», «європейський операційний сегмент», а також енергетичного напряму на основі перетворення відходів на енергоресурси. Виходячи з цих напрацювань, доцільно запропонувати узгоджену програму вдосконалення, яка поєднує портфель продуктово-ринкових ініціатив і процесні зміни з чіткими кількісними орієнтирами.

Узагальнення діагностики свідчить, що стійкість групи забезпечується взаємодією вертикально інтегрованих ланок і географічного розосередження. Водночас виявлено вузли, де додаткова вартість може бути підсилена: поглиблення переробки харчових продуктів з переходом до готових до споживання позицій; маржиналізація олійного напряму через фасування та брендування; комерціалізація енергетичного напряму завдяки зрідженому біометану; тонке налаштування процесів планування, виконання та контролю із запровадженням чіткої системи показників ефективності для всіх нових напрямів.

Таблиця 3.1 – Пропонований портфель ініціатив диверсифікації ПрАТ «МХП»

Ініціатива	Суть і межі проєкту	Процесні зміни	Очікуваний операційний ефект
1	2	3	
Готові кулінарні продукти	Розширення асортименту готових до споживання виробів на базі наявних потужностей переробки в Україні та в європейському сегменті	Скорочення виробничого циклу, підвищення виходу придатної продукції, посилення контролю якості	Зростання середньої маржі та зменшення сезонності виторгу

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Фасовані та брендовані олії	Перехід частини гуртових потоків у фасовані та марковані позиції з орієнтацією на внутрішній ринок і експорт	Переналаштування «замовлення–виконання», удосконалення касової конверсії	Зростання маржинальності одиниці продукції, стале позиціювання
Зріджений біометан	Масштабування виробництва і збуту зрідженого біометану з побічних потоків птахівництва та переробки	Введення контуру «відходи–цінність», енергетичний баланс за стандартами енергоуправління	Зниження енергоємності, поява додаткового валютного потоку

Для ухвалення інвестиційних рішень необхідне порівняння ініціатив за витратами впровадження, очікуваними грошовими потоками та строками окупності. На основі зведених даних і пропорцій, використаних у діагностиці (масштаб групи, частка експорту, структура сегментів), пропонуються консервативні орієнтири, придатні до подальшого деталізованого розрахунку в бізнес-планах кожного напряму.

Таблиця 3.2 – Індикативні параметри інвестиційних ініціатив

Ініціатива	Орієнтовні капітальні вкладення	Очікуваний додатковий операційний ефект (щорічно)	Базовий строк окупності
Готові кулінарні продукти	20–30 млн дол. США	+8–10 млн дол. США	2–3 роки
Фасовані та брендовані олії	10–15 млн дол. США	+5–7 млн дол. США	2–3 роки
Зріджений біометан	25–35 млн дол. США	+7–9 млн дол. США; зменшення витрат на енергію	3–4 роки
Процесна інтеграція та вимірювання	3–5 млн дол. США	Економія 0,4–0,6 % від річної виручки за рахунок зниження втрат і простоїв	До 1 року

Значення у табл. 3.2 наведено як орієнтир для попереднього порівняння альтернатив. У подальшому вони підлягають уточненню на основі кошторисів, контрактів, технологічних карт і специфікацій.

Ефективність диверсифікації визначається не лише вибором напряму, а насамперед якістю реалізації в операціях. Для цього потрібні: єдина карта

процесів, стандартизовані точки контролю, прозора система вимірювання та замкнений контур коригувальних дій.



Рисунок 3.1 – Дорожня карта впровадження ініціатив (24 місяці)

Рис. 3.1 надає послідовність етапів для всіх ініціатив із накладенням на загальний календар. Контрольні події доцільно синхронізувати з бюджетним циклом і сезонами сільськогосподарських робіт.

Для єдності керування пропонується мінімально достатній набір цільових показників, спільний для всіх напрямів, із можливістю деталізації на рівні підрозділів.

Запропонований контур (рис. 3.2) забезпечує навчання організації на власному досвіді й переносить диверсифікацію з площини «разового проєкту» в режим безперервного вдосконалення.

Таблиця 3.3 – Ядро системи показників диверсифікації групи МХП

Площина оцінювання	Показник	Зміст і спосіб вимірювання	Цільове значення на 12–24 міс.
Фінансовий результат	Маржа операційного прибутку за новим напрямом	Відношення операційного прибутку до виручки напряму	+2–3 відсоткові пункти до базового рівня
Операційна ефективність	Тривалість циклу «замовлення–виконання»	Середній час від прийняття замовлення до відвантаження	−10–15 % до поточного рівня
Якість і безпечність	Частка партій без зауважень контролю якості	Відсоток партій, що пройшли зовнішній/внутрішній аудит	≥ 98 %
Енерго- та ресурсна стійкість	Питома енергоємність (на одиницю продукції)	Споживання енергії з урахуванням виробленого біометану	−5–7 %
Ринкова присутність	Частка готових продуктів у виручці переробки	Відношення виручки готових виробів до виручки сегмента	+5–7 відсоткових пунктів

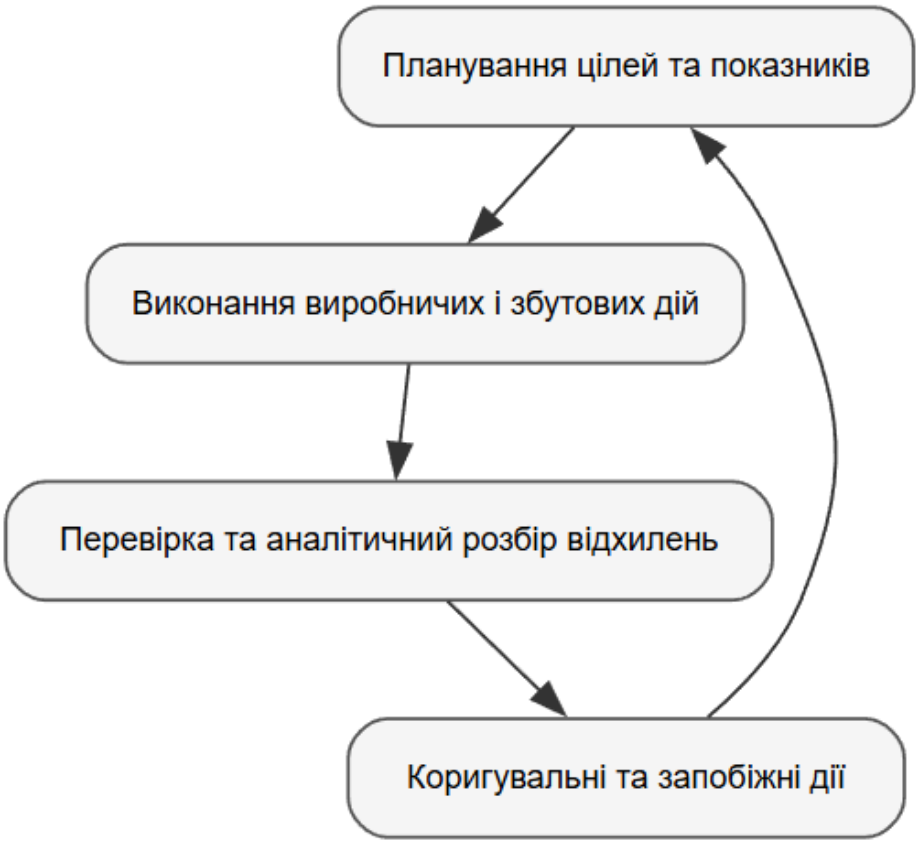


Рисунок 3.2 – Механізм управління результатами впровадження диверсифікації групи МХП

Успішність портфеля значною мірою залежить від чіткого розподілу відповідальності. Практично доцільно поєднати централізацію підтримувальних функцій (фінанси, облік, закупівлі, кадрове забезпечення) з автономією продуктових команд нових напрямів, що відповідають за швидкість розробки рецептур, асортиментну політику, стандарти якості та взаємодію з торговельними мережами. У такій конфігурації управлінські рішення не сповільнюються, а економія масштабу зберігається за рахунок спільних сервісів.

Ризики мають подвійну природу. Частина з них є зовнішніми: логістичні обмеження та безпекові загрози, коливання умов торгівлі на окремих напрямах, нормативні вимоги до харчової безпечності й енергоуправління. Інша частина – внутрішня: технологічні перерви під час запуску ліній, похибки планування, недовантаження потужностей на початковому етапі. Для їхнього пом’якшення необхідні страхові та резервні механізми, контракти з відстроченим введенням обсягів, покрокові графіки введення потужностей, резерви часу і коштів на освоєння виробництва, а також регулярні аудити процесів і якості.

Сукупний ефект портфеля, за консервативних припущень, полягає у підвищенні операційної маржинальності, скороченні тривалості циклів, зниженні питомої енергоємності та збільшенні частки готових виробів у виручці переробки.

Критеріями підтвердження досягнення мети є виконання цільових значень показників (табл. 3.3) протягом 12–24 місяців, а також позитивні результати підсумкового аудиту: відповідність стандартам якості та енергоуправління, відсутність критичних зауважень до системи простежуваності та повноти первинних даних.

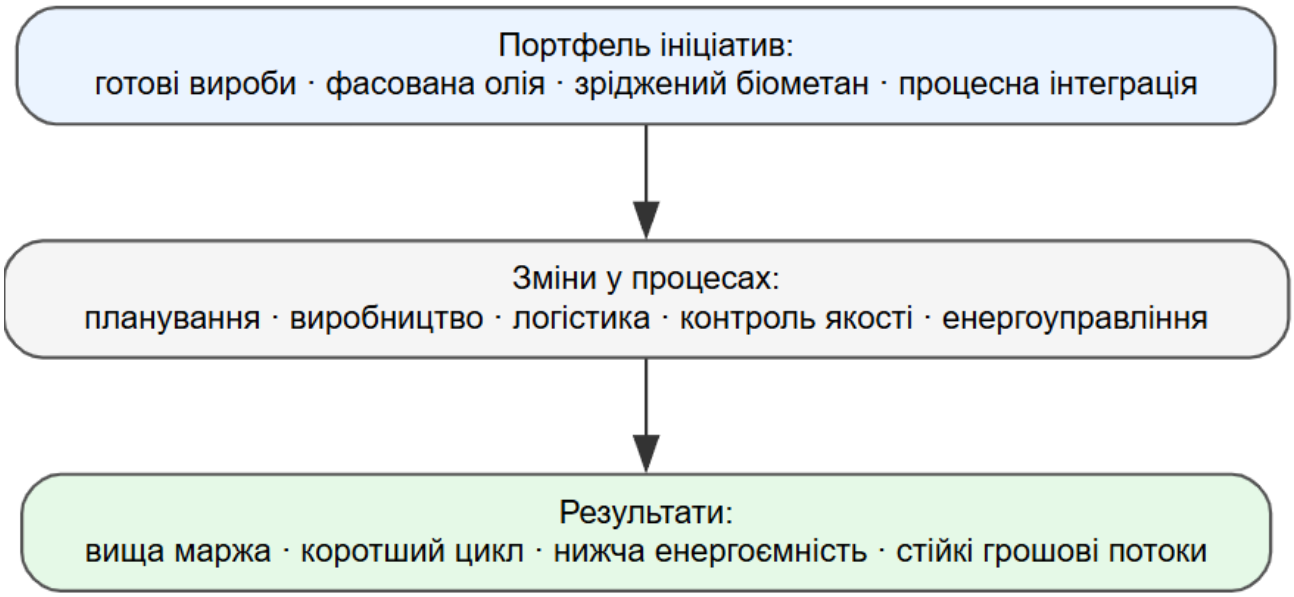


Рисунок 3.3 – Логіка «портфель ініціатив - процеси - фінансовий результат»

Запропоновані шляхи конвертують отримані результати діагностики у практичну програму дій, яка поєднує портфельні рішення з процесним забезпеченням та вимірюванням. Зміна структури продуктів у бік готових до споживання позицій і брендованих фасованих олій, комерціалізація енергетичного напряму та уніфікація системи показників формують єдиний контур керування диверсифікацією. Така конструкція відповідає виявленим тенденціям у фінансових і операційних показниках ПрАТ «МХП», зафіксованих у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, і створює підстави для збалансованого зростання за умов підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердило, що стратегія диверсифікації для аграрного підприємства є не поодиноким інвестиційним кроком, а керованою програмою змін, яка одночасно охоплює товарно-ринковий вибір і перебудову ключових бізнес-процесів. Теоретичне осмислення теми дало змогу уточнити зміст диверсифікації як переходу від вузької спеціалізації до збалансованого портфеля продуктів і ринків, де основою успіху виступає узгодженість процесів планування, виробництва, логістики, контролю якості та збуту. Показано, що результативність стратегічних рішень зростає тоді, коли вони спираються на вимірювані цілі, чітко визначені показники ефективності та прозору методику їхнього обліку.

У межах загальної фінансово-економічної характеристики ПрАТ «МХП» встановлено стійкість масштабу діяльності за 2020–2024 роки та відновлення прибутковості після шоків 2022 року. Виручка збереглася на рівні близько трьох мільярдів доларів США, а частка зовнішніх продажів стабілізувалася на рівні приблизно двох третин доходу. Зростання валового й операційного фінансового результату у 2024 році за умов коливань на ринку рослинних олій засвідчило ефект взаємного підстрахування між сегментами. На цьому тлі підтверджено роль географічної та продуктово-технологічної диверсифікації: європейські підрозділи демонструють приріст обсягів і дохідності, а енергетичний напрям на основі перетворення відходів у паливо переходить від доповнюючої функції до джерела грошового потоку і зниження енергоємності виробництва.

Діагностика наявної моделі диверсифікації показала її системну пов’язаність. Рослинництво та виробництво олій формують ресурсну платформу для птахівництва й переробки; європейська переробка знижує регуляторні та логістичні ризики; енергетичні рішення формують контур «відходи – цінність». Виявлено також обмеження: чутливість до кон’юнктури на ринку олій, залежність від стану морської логістики та зміни режиму торгівлі з країнами

Європейського Союзу. Попри ці чинники, підприємство зберігає кероване боргове навантаження і достатню ліквідність, що створює простір для подальших інвестицій у напрями з вищою доданою вартістю.

Підвищення ефективності можливе через поєднання трьох логік: поглиблення переробки харчових продуктів із розширенням готових до споживання позицій; маржиналізацію олійного напряму шляхом переходу від гуртових потоків до фасованої та маркованої продукції; комерціалізацію енергетичного напряму завдяки запуску масштабованого виробництва палива з побічних потоків. Для реалізації запропоновано єдину карту процесів, узгоджений календар упровадження на два роки, а також ядро показників ефективності, що дає змогу відстежувати не лише фінансовий результат, а й тривалість циклів, вихід придатної продукції, рівень відмов контролю якості та питоме енергоспоживання. Індикативна економічна оцінка продемонструвала позитивний очікуваний чистий ефект за консервативних припущень і прийнятні строки окупності за кожною з ініціатив.

Отже, диверсифікація, спроєктована як процесно орієнтована програма з чіткими кількісними орієнтирами, здатна перетворити ризики зовнішнього середовища на каталізатор зростання. Для ПрАТ «МХП» це означає послідовне нарощування частки продукції з високою доданою вартістю, розвиток енергетичних проєктів на базі побічних потоків і поглиблення географічної присутності із збереженням керованості витрат, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність та стійкість підприємства в середньо- і довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М., Абрамович І. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 65–72. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8 (дата звернення: 09.11.2025).

2. Біляк Ю. В. РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО РЕЄСТРУ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 15. С. 140–146. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.140 (дата звернення: 09.11.2025).

3. Дмитренко Р. М. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.6 (дата звернення: 09.11.2025).

4. Дячинська О. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ АГРАРНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-59 (дата звернення: 09.11.2025).

5. Єфімова Г. В., Побережець О. О. СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ КООПЕРАТИВИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ. *Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-9 (дата звернення: 09.11.2025).

6. Жеватченко В. ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2024. № 31. С. 35–39. URL: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.004 (дата звернення: 09.11.2025).

7. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРАТ

«МХП». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 20. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849 (дата звернення: 09.11.2025).

8. Забедюк М.С., к.е.н., доцент. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 2. С. 87–92. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11 (дата звернення: 09.11.2025).

9. ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ / Н. В. Білецька та ін. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2021. № 62. С. 22–31. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-03 (дата звернення: 09.11.2025).

10. КАЛІНІЧЕНКО С. ВПЛИВ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 211–216. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-28 (дата звернення: 09.11.2025).

11. Ковбаса О. КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123 (дата звернення: 09.11.2025).

12. КОСТЕНЮК Ю., ЛАЗОРЕНКО О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 324, № 6. С. 199–208. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33 (дата звернення: 09.11.2025).

13. Котвицька Н., Назаров О. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-432-444 (дата звернення: 09.11.2025).

14. Лощихін О. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4(44). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-196-207 (дата звернення: 09.11.2025).

15. Майовець Є. Й., Сенишин О. С., Хіч Р. Я. КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 2. С. 5–11. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.5 (дата звернення: 09.11.2025).

16. Навроцький О. А. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.110 (дата звернення: 09.11.2025).

17. Оганісян А. А. БІЗНЕС-МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА. *Agrosvit*. 2024. № 6. С. 168–176. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.168 (дата звернення: 09.11.2025).

18. Петряков В. ЕТАПИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 252–255. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-34 (дата звернення: 09.11.2025).

19. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 109–115. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15 (дата звернення: 09.11.2025).

20. Степаненко С. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ: СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті*

цілей сталого розвитку. Харків, Україна, 2024. URL: https://doi.org/10.30837/ek.2023.001 (дата звернення: 09.11.2025).

21. Степаненко С. В. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ІНКЛЮЗИВНОГО ІНВЕСТУВАННЯ АГРАРНИХ БІЗНЕС СУБЄКТІВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 175–184. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.23 (дата звернення: 09.11.2025).

22. СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ / В. Перебийніс та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-727-740 (дата звернення: 09.11.2025).

23. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках / І. І. Дідович та ін. *Efficiency of public administration*. 2024. № 78/79. С. 107–111. URL: https://doi.org/10.36930/507816 (дата звернення: 09.11.2025).

24. Строченко Н. І., Ковальова О. М. ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ОНОВЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 235–241. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.28 (дата звернення: 09.11.2025).

25. Сухар М. В. МОДЕЛЮВАННЯ ФАКТОРНОГО ВПЛИВУ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 13. С. 106–114. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.13.106 (дата звернення: 09.11.2025).

26. Тимофеєв В. О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 5. С. 152–159. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.12 (дата звернення: 09.11.2025).

27. Тульчинський Р. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75 (дата звернення: 09.11.2025).

28. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ / О. Ю. Могилевська та ін. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 80–87. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-11 (дата звернення: 09.11.2025).

29. Хахалєв Д., Селезньова Г., Хвостіков А. СУЧАСНІ МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВІД СТАБІЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ДО ДИНАМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-902-912 (дата звернення: 09.11.2025).

30. Щербата І. Диверсифікація сільськогосподарських підприємств: прийняття рішення. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2017. № 24 (1). С. 12–17.

31. Balan V. FUZZY MODEL OF EVALUATION AND SELECTION OF STRATEGIES BASED ON MODIFICATION OF THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*. 2020. No. 3(77). URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-12 (date of access: 09.11.2025).

32. Chub O. A. Implementation of the Economic Growth Strategy of a Livestock Production Enterprise in the Context of Developing its Potential. *Business Inform*. 2025. Vol. 6, no. 568. P. 270–275. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-270-275 (date of access: 09.11.2025).

33. Diversification as a strategic direction for sustainable development of enterprises in the agricultural sector of the economy / S. Sokolyuk et al. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2021. Vol. 2, no. 99. P. 326–336. URL: https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-326-336 (date of access: 09.11.2025).

34. Frum O., Didukh S., Lobotska L. Methodological approaches to effective planning of enterprise profitability strategies based on scenario simulation method. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, no. 3. P. 418–422. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-75 (date of access: 09.11.2025).

35. Horobets N. НАПРЯМКИ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА. *Economy, finance, law: current problems and development prospects*. 2020. P. 5–14. URL: https://doi.org/10.25313/mono2020-1 (date of access: 09.11.2025).

36. Krutko M. A. The main approaches to planning the strategies for integration processes of agricultural formations activity. *THE BULLETIN OF KHARKIV NATION AGRARIAN UNIVERSITY NAMED AFTER V.V.DOKUCHAYEVA. SERIES "ECONOMIC SCIENCES"*. 2019. Vol. 1. P. 122–130. URL: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-1-122 (date of access: 09.11.2025).

37. Oliinyk T. I., Shchytovska B. V. Scientific Research in Substantiating Management, Planning, and Standardization as Factors in the Growth of the Production Potential of Agribusiness. *Business Inform*. 2025. Vol. 4, no. 567. P. 289–298. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-289-298 (date of access: 09.11.2025).

38. Savchenko V., Dolhopolov M. МАЛИЙ БІЗНЕС – ІНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ. *PROBLEMS AND PROSPECTS OF ECONOMIC AND MANAGEMENT*. 2018. Т. 1(13), № 1(13). С. 32–39. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-1(13)-32-39 (дата звернення: 09.11.2025).

39. Strategic Planning in the System of Regulatory Mechanisms for the Development of Entrepreneurial Activities in the Agrarian Sector of the Economy / P. K. Bechko et al. *Business Inform*. 2020. Vol. 1, no. 504. P. 156–164. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-156-164 (date of access: 09.11.2025).

40. Valentin I. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА. *TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS*. 2021. № 1. С. 91–98. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2021.1.11 (дата звернення: 09.11.2025).

41. Zastrozhnikova I. V. Diversification of the agricultural sector by tourism entrepreneurship in the context of digitalization. *THE BULLETIN OF KHARKIV NATION AGRARIAN UNIVERSITY NAMED AFTER V.V.DOKUCHAYEVA. SERIES "ECONOMIC SCIENCES"*. 2020. No. 3. P. 346–352. URL: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-3-346 (date of access: 09.11.2025).

42. ПрАТ «МХП». Консолідована фінансова звітність. URL: https://mhp.com.ua/storage/general/MHP-FS-UKR.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

43. МХП трансформується в кулінарну компанію. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: https://forbes.ua/company/mkhp-transformuetsya-v-kulinarnu-kompaniyu-15082023-15432 (дата звернення: 08.11.2025).

44. MHP SE. Integrated Group Annual Report and Accounts. URL: https://assets.lsegissuerservices.com/... (дата звернення: 09.11.2025).

45. MHP. Financial Reports (корпоративний портал). URL: https://mhp.com.ua/en/financial-reports (дата звернення: 09.11.2025).

46. Investegate. MHP SE – Financial Results for Q3 and 9M 2024, 22.11.2024. URL: https://www.investegate.co.uk/ (дата звернення: 09.11.2025).