НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНІЙ ФІРМІ»

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

Студент ІІ курсу групи М- 20.07 _____Гордієнко Богдан Володимирович

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент Ю.В. Ліпський

Робота допущена до захисту:
Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРМ_Гордієнко_2

Автор

Науковий керівник / Експерт

Ліпський Ю.В.

ІД документу

333141460

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

підрозділ

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ЗВІТ

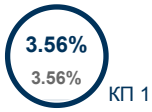
Дата звіту

1/19/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

19140

Кількість слів

163637

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	61
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	448
Парафрази (SmartMarks)	a	50

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	ФЕБА_2025_051_ЕК_М_Буянов [redacted] 12/12/2025 Ukrainian national aviation university (ФЕБА Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки)	36 0.19 %
2	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	24 0.13 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО_ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Міжнародний менеджмент»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Гордієнка Богдана Володимировича

1. Тема роботи: «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНІЙ ФІРМІ»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Ліпський Ю.В.
затверджені наказом НАСОА від 24 вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи: 5 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам мотивації персоналу.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність та змін стратегічного планування, проаналізувати особливості стратегічного планування в міжнародних компаніях, розгляути методологію та процес стратегічного планування на підприємства, дати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП», проаналізувати особливості стратегічного планування в ПрАТ «МХП», оцінити ефективність стратегічного планування в ПрАТ «МХП» в період військового стану, дати ропозиції щодо формування оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП», охарактеризувати реалізацію стратегії з врахуванням впливу цифрових технологій, оцінити ефективність стратегії та її вплив на фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП».

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.
6. Дата видачі завдання _____
Керівник _____
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**04.10.2025-07.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**08.10.2025-15.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**16.10.2025-06.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**07.11.2025-28.11.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**29.11.2025-21.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-28.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**29.12.2025-04.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**05.01.2026**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2026-15.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**15.01.2026-30.01.2026**

Студент _____ Б.В. Гордієнко
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.В. Ліпський
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра
студента Національної академії статистики, обліку та аудиту
Гордієнка Богдана Володимировича
Тема **«Стратегічне планування в міжнародній фірмі»**
Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок.
Містить 14 таблиць, 16 рисунків, 84 літературних джерела.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що у сучасних умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, високої динамічності зовнішнього середовища та зростання невизначеності стратегічне планування набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність. Для міжнародних компаній стратегічне планування виступає не лише інструментом довгострокового розвитку, а й механізмом адаптації до геополітичних, економічних, технологічних та соціальних змін.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування міжнародної компанії в умовах воєнного стану з урахуванням впливу цифрових технологій.Об’єктом дослідження є процеси управління міжнародними інфраструктурними бізнес-проектами.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування; індукція та дедукція для формування висновків та надання рекомендацій; системний підхід для дослідження стратегічного планування як цілісного процесу; порівняльний аналіз для оцінки ефективності стратегічного планування компанії в різні періоди.

Наукова новизна полягає в такому: досліджено вплив цифрових технологій на процес формування та реалізації стратегії міжнародної компанії; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування ПрАТ «МХП» з використанням цифрових інструментів.

У першому розділі розкрито сутність, зміст і значення стратегічного планування в сучасних умовах, визначено особливості стратегічного планування в міжнародних компаніях, узагальнено методологію та етапи процесу стратегічного планування на підприємствах.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП», проаналізовано систему стратегічного планування ПрАТ «МХП» в умовах воєнного стану, оцінено ефективність стратегічного планування підприємства в сучасних умовах.

У третьому розділі визначено розроблено пропозиції щодо формування оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП», обґрунтовано напрями використання цифрових технологій у стратегічному плануванні, оцінено вплив запропонованих заходів на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного планування ПрАТ «МХП», а також інших міжнародно орієнтованих підприємств. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємств агропромислового комплексу для підвищення ефективності управління та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах воєнного стану.

Ключові слова: стратегічне планування, міжнародна діяльність підприємств, стратегічне управління, цифрові технології, ефективність діяльності підприємства.

Студент _____ Гордієнко Б.В.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДРИЄМСТВАХ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 6
1.1. Сутність та зміст стратегічного планування 6
1.2. Особливості стратегічного планування в міжнародних компаніях 12
1.3. Методологія та процес стратегічного планування на підприємстві 20
Висновки до розділу 1 28
РОЗДІЛ 2 30
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРАТ «МХП» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ 30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» 30
2.2. Аналіз та особливості стратегічного планування в ПрАТ «МХП» 38
2.3. Оцінка ефективності стратегічного планування в ПрАТ «МХП» в період військового стану 46
Висновки до розділу 2 54
РОЗДІЛ 3 56
ШЛЯХИ ВДОСКНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРАТ «МХП» В КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 56
3.1. Пропозиція щодо формування оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП» 56
3.2. Характеристика реалізації стратегії з врахуванням впливу цифрових технологій 64
3.3. Оцінка ефективності стратегії та її вплив на фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП» 76
Висновки до розділу 3 84
ВИСНОВКИ 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90
ДОДАТОК 99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, високої динамічності зовнішнього середовища та зростання невизначеності стратегічне планування набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність. Для міжнародних компаній стратегічне планування виступає не лише інструментом довгострокового розвитку, а й механізмом адаптації до геополітичних, економічних, технологічних та соціальних змін.

Особливої актуальності проблема стратегічного планування набула для українських підприємств у період воєнного стану. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності, коливання валютних курсів і трансформація зовнішніх ринків зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегій. У цих умовах компанії, які оперують закордоном змушені застосовувати більш гнучкі, адаптивні та цифрово орієнтовані моделі стратегічного планування.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню та плануванню, питання особливостей стратегічного планування міжнародних компаній в умовах воєнного стану та активного впровадження цифрових технологій залишаються недостатньо опрацьованими. Власне це обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у даному напрямі та визначає актуальність обраної теми магістерської роботи, що має важливе практичне значення для розвитку українських підприємств, зокрема для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування міжнародної компанії в умовах воєнного стану з урахуванням впливу цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв’язання таких завдань:

– дослідити сутність, зміст і значення стратегічного планування в сучасних умовах;

– визначити особливості стратегічного планування в міжнародних компаніях;

– узагальнити методологію та етапи процесу стратегічного планування на підприємствах;

– надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП»;

– проаналізувати систему стратегічного планування ПрАТ «МХП» в умовах воєнного стану;

– оцінити ефективність стратегічного планування підприємства в сучасних умовах;

– розробити пропозиції щодо формування оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП»;

– обґрунтувати напрями використання цифрових технологій у стратегічному плануванні;

– оцінити вплив запропонованих заходів на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності міжнародного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного планування в міжнародній компанії в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування; індукція та дедукція для формування висновків та надання рекомендацій; системний підхід для дослідження стратегічного планування як цілісного процесу; порівняльний аналіз для оцінки ефективності стратегічного планування компанії в різні періоди; економіко-статистичні методи для аналізу показників діяльності ПрАТ

«МХП»; графічні та табличні методи для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та планування, законодавчі та нормативно-правові акти України, звітність ПрАТ «МХП», аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна результатів магістерської кваліфікаційної роботи полягає в такому: досліджено вплив цифрових технологій на процес формування та реалізації стратегії міжнародної компанії; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування ПрАТ «МХП» з використанням цифрових інструментів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного планування ПрАТ «МХП», а також інших міжнародно орієнтованих підприємств. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємств агропромислового комплексу для підвищення ефективності управління та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах воєнного стану.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовано у вигляді тез, представлених на науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить рисунки, таблиці та додатки. Список використаних джерел налічує найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДРИЄМСТВАХ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та зміст стратегічного планування

Формування стратегії підприємства повинно базуватися на системному підході та ґрунтовному опрацюванні всіх етапів її створення. Реалізацію стратегії доцільно розглядати як поетапний процес, що включає два взаємопов'язані блоки [1]. Перший блок охоплює стратегічне планування, у межах якого відбувається ухвалення ключових управлінських рішень, постановка довгострокових цілей і визначення інструментів та шляхів їх досягнення. Другий блок пов'язаний зі стратегічним управлінням і передбачає сукупність управлінських дій та рішень, спрямованих на практичне втілення обраної стратегії з урахуванням змін у зовнішньому, проміжному та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Планування розглядається як одна з базових функцій менеджменту, що полягає у формуванні цілей діяльності підприємства, виборі оптимальних способів їх реалізації та визначенні необхідних ресурсів для досягнення запланованих результатів [2]. У цьому контексті стратегічне планування виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту, основне завдання якого полягає у розробці обґрунтованої стратегії та забезпеченні її ефективної реалізації.

Стратегічне планування, яке здійснюється переважно на вищих рівнях управління, являє собою безперервний процес формування стратегічних орієнтирів розвитку організації. Він включає аналіз стратегічних позицій підприємства, оцінку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначення комплексу управлінських дій, здатних забезпечити досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У міжнародній практиці поняття «стратегічне планування» було запроваджене з метою чіткого розмежування його з довгостроковим плануванням. Такий підхід дозволив підкреслити відмінності між плануванням, що здійснюється на рівні організації в цілому або її самостійних бізнес-одиниць, та плануванням на оперативному і тактичному рівнях управління.

У таблиці 1.1 наведено узагальнені підходи до трактування поняття «стратегічне планування», запропоновані в працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «стратегічне планування» у науковій літературі

Автор	Трактування
Л. В. Протасова [3]	Стратегічне планування розглядається як цілісна сукупність узгоджених дій організації, спрямованих на формування стратегічних рішень, їх документальне закріплення у вигляді планів і програм, а також організацію практичної реалізації стратегічних ініціатив.
В. В. Гарнага [4]	Визначається як ключовий елемент упорядкування всіх видів планування на підприємстві, що поєднує стратегічні цілі та способи їх досягнення в єдину систему управлінських рішень.
О. Л. Євмєшкіна [5]	Трактується як безперервний управлінський процес, що включає аналіз, прогнозування та розробку стратегії розвитку соціально-економічної системи з подальшим формуванням плану її реалізації та системи показників досягнення цілей.
З. М. Бурик [6]	Розглядається як формалізована діяльність із визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та підготовки альтернативних варіантів стратегічних планів для їх досягнення.
Ю. Ю. Гурбик, М. В. Сальнікова, П. О. Курган [1]	Стратегічне планування визначається як особлива форма планової діяльності, спрямована на розробку стратегічних рішень і програм, реалізація яких забезпечує довгострокову ефективність і адаптивність об’єктів управління.
Ю. В. Журавель [7]	Характеризується як процес формування загальних цілей і напрямів розвитку організації, визначення необхідних ресурсів та забезпечення реалізації її місії.
Н. І. Костецька [8]	Виступає інструментом досягнення бажаного майбутнього стану підприємства шляхом визначення послідовності дій і заходів, спрямованих на його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.
Ф. Котлер [9]	Розглядає стратегічне планування як управлінський процес підтримання відповідності між цілями підприємства, його ресурсним потенціалом і ринковими можливостями.

Продовження табл. 1.1

Н. С. Скопенко, А. В. Бондарчук [10]	Визначають стратегічне планування як поєднання управлінського досвіду, інтуїції та аналітичних методів вищого керівництва, спрямованих на формування й досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: [1-10]

Аналіз наукових підходів до трактування поняття стратегічного планування, поданих у таблиці 1.1, свідчить про відсутність єдиного універсального визначення даної категорії та водночас про наявність спільних концептуальних ознак у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Більшість авторів розглядають стратегічне планування як безперервний управлінський процес, що поєднує формування стратегічних цілей, вибір напрямів розвитку підприємства та визначення інструментів їх досягнення в довгостроковій перспективі. У наукових підходах акцентується увага на системному характері стратегічного планування, його тісному зв'язку зі стратегічним управлінням, а також на необхідності врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства [11].

Окремі науковці підкреслюють формалізований аспект стратегічного планування, пов'язаний із розробкою стратегічних документів, програм і планів, тоді як інші наголошують на його творчій складовій, що базується на управлінському досвіді, інтуїції та аналітичних здібностях вищого керівництва. Водночас значна частина визначень розглядає стратегічне планування як інструмент забезпечення стратегічної відповідності між цілями підприємства, його ресурсним потенціалом та ринковими можливостями, що дозволяє підвищити адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що стратегічне планування є комплексною багатовимірною категорією, яка поєднує аналітичні, прогнозні, організаційні та управлінські елементи й відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства [12].

З урахуванням результатів проведеного аналізу, авторське трактування стратегічного планування визначає його як цілеспрямований, безперервний управлінський процес формування та реалізації стратегічних цілей підприємства на основі системного аналізу внутрішнього потенціалу й факторів зовнішнього середовища, що забезпечує узгодженість ресурсів, стратегічних рішень і довгострокових пріоритетів розвитку з метою досягнення стійких конкурентних переваг [13].

Ключові відмінності між категоріями «стратегічне планування» та «стратегічне управління» узагальнено й систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегічного управління та стратегічного планування

Критерій порівняння	Стратегічне управління	Стратегічне планування
Зміст поняття	Комплекс управлінських процесів і рішень, спрямованих на впровадження стратегії та забезпечення досягнення визначених цілей організації.	Процес формування стратегічних орієнтирів, вибору напрямів розвитку та визначення довгострокових пріоритетів діяльності підприємства.
Основна спрямованість	Орієнтація на практичні результати стратегічного розвитку, включаючи зростання масштабів діяльності та оновлення продуктового портфеля.	Зосередження на обґрунтуванні та підготовці стратегічних рішень і планів дій на перспективу.
Управлінська основа	Реалізується через контроль досягнення стратегічних показників і результатів діяльності.	Базується на системі стратегічних планів і прогнозних розрахунків.
Аналіз середовища	Передбачає постійний моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі реалізації стратегії.	Здійснює поглиблений аналітичний аналіз умов діяльності на етапі розробки стратегії.
Функціональне призначення	Забезпечує координацію дій, розподіл відповідальності та контроль за виконанням стратегічних рішень.	Визначає перелік стратегічних цілей, заходів і напрямів їх реалізації.

Джерело: [14-16]

Порівняльний аналіз стратегічного управління та стратегічного планування, представлений у таблиці 1.2, дає змогу зробити висновок про тісний взаємозв’язок і водночас відмінність цих управлінських категорій. Стратегічне

планування виступає вихідним етапом стратегічного управління, оскільки зосереджується на формуванні довгострокових цілей, виборі напрямів розвитку та обґрунтуванні стратегічних рішень. Натомість стратегічне управління має більш прикладний характер і спрямоване на практичну реалізацію обраної стратегії, координацію дій, розподіл відповідальності та контроль досягнення запланованих результатів. Таким чином, стратегічне планування забезпечує концептуальну основу стратегічного розвитку підприємства, тоді як стратегічне управління гарантує ефективне втілення стратегічних орієнтирів [17].

Взаємозв'язок і роль стратегічного планування в загальній системі стратегічного управління відображено на рис. 1.1.

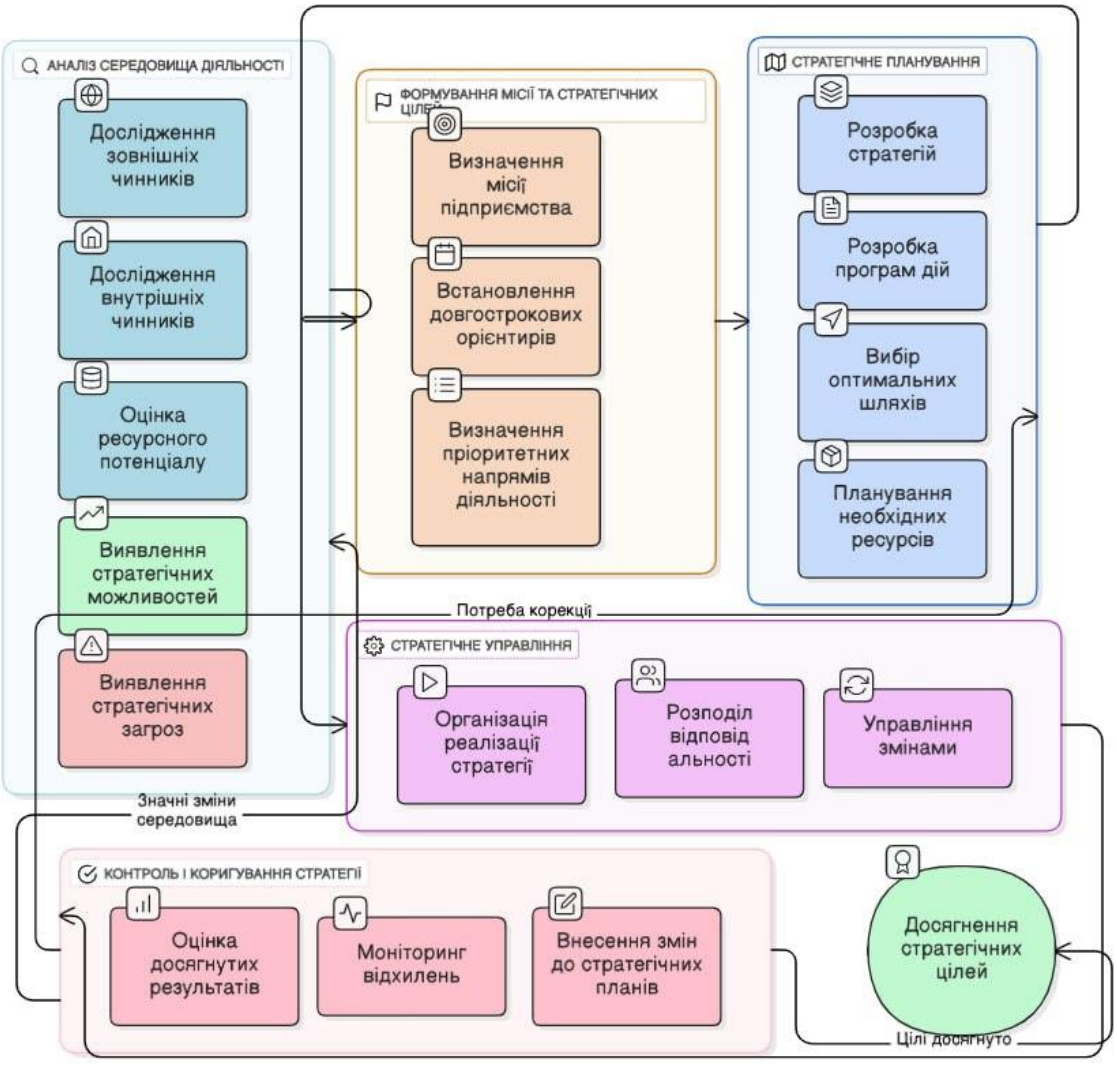


Рис. 1.1. Блок-схема місця та ролі стратегічного планування в системі стратегічного управління підприємства

Джерело: [18-21]

Реалізація стратегічного управління є неможливою без попереднього стратегічного планування, оскільки саме між цими процесами формується логічна та функціональна єдність. Такий зв'язок полягає у визначенні управлінських можливостей підприємства для розв'язання поставлених завдань, їх належного планування та подальшого практичного втілення. Стратегічне планування, спираючись на результати комплексного аналізу, формує систему цілей і завдань розвитку, тоді як стратегічне управління забезпечує їх досягнення шляхом застосування відповідних управлінських інструментів і дій з урахуванням динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища [22].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що стратегічне планування виступає базовим елементом системи стратегічного менеджменту та характеризується низкою притаманних йому ознак. Воно орієнтоване на тривалу перспективу розвитку підприємства та відображає узагальнене бачення його майбутнього стану. У межах стратегічного планування формуються ключові напрями розвитку, визначаються пріоритетні види діяльності й окреслюються стратегічні орієнтири функціонування організації [23].

Стратегічне планування забезпечує узгодженість цілей усіх структурних підрозділів із загальною стратегією підприємства, визначає стратегічні завдання та принципи реалізації управлінської політики. Воно передбачає можливість вибору альтернативних варіантів розвитку на довгострокову перспективу та слугує підґрунтям для формування інших видів планів. У цьому контексті стратегічне планування інтегрує довгострокове, середньострокове та короткострокове планування в єдину систему [24].

Важливою особливістю стратегічного планування є комплексне охоплення всіх напрямів діяльності підприємства, зокрема маркетингової, виробничої, фінансової, інноваційної, інвестиційної та соціальної сфер. Процес стратегічного планування має багаторівневий і послідовний характер, поєднує велику кількість управлінських рішень і формує основу для ефективного розподілу ресурсів підприємства.

Крім того, стратегічне планування ґрунтується на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, передбачає системну оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також встановлення показників, необхідних для подальшого контролю результатів. Воно сприяє координації дій усіх підрозділів і визначає перелік процедур та управлінських заходів, спрямованих на досягнення бажаного майбутнього стану організації. При цьому стратегічне планування орієнтується насамперед на цілі розвитку підприємства, а не на конкретні часові межі [25].

Планування загалом є провідною функцією управління та основою функціонування керуючої підсистеми підприємства, тоді як стратегічне планування виступає сукупністю управлінських рішень і дій, спрямованих на визначення стратегічних цілей і способів їх досягнення. Упровадження сучасних підходів і технологій стратегічного планування та управління в діяльність українських підприємств створює передумови для підвищення ефективності їх функціонування, забезпечення стабільного розвитку, зміцнення фінансової стійкості та своєчасного реагування на зовнішні виклики й внутрішні проблеми, що сприяє послідовному досягненню визначених стратегічних цілей.

1.2. Особливості стратегічного планування в міжнародних компаніях

Стратегічне планування в міжнародних компаніях має низку специфічних особливостей, зумовлених складністю та багаторівневістю їх діяльності, а також високим рівнем невизначеності глобального бізнес-середовища. Ключовим завданням стратегічного розвитку міжнародних компаній є мінімізація ризиків, пов’язаних із коливаннями світових ринків, політичною нестабільністю, валютними та логістичними обмеженнями, а також забезпечення стійкого економічного зростання. У цьому контексті стратегічне планування спрямовується на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження

виробничих витрат і розширення ринкової присутності шляхом активного впровадження інноваційних рішень [26].

Особливе місце в системі стратегічного планування міжнародних компаній посідає проблема вибору конкурентної стратегії під час виходу на нові зарубіжні ринки. ТНК змушені балансувати між прагненням до глобальної інтеграції бізнес-процесів і необхідністю адаптації до специфічних умов національних ринків. Такий вибір визначає характер організації виробництва, маркетингової політики, управління ланцюгами постачання та системи прийняття стратегічних рішень [27].

У наукових дослідженнях доведено, що на формування глобальної стратегії міжнародних компаній впливає сукупність різноспрямованих чинників. Зазначені чинники доцільно поділяти на дві основні групи. До першої групи належать фактори, які безпосередньо зумовлюють доцільність глобальної інтеграції діяльності компанії, зокрема ефект масштабу, уніфікація технологій, централізація управління та стандартизація продукції. Друга група чинників пов’язана з необхідністю швидкої та гнучкої реакції на зміни попиту, споживчих уподобань і конкурентних умов на локальних ринках, що вимагає адаптації стратегічних рішень до національних особливостей господарювання (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори впливу на вибір стратегії міжнародної компанії

Джерело: [28-31]

Взаємодія зазначених груп факторів визначає характер стратегічного планування міжнародних компаній і зумовлює вибір між глобальною, мультинаціональною або комбінованою моделлю стратегії розвитку.

Таким чином, узагальнення чинників, поданих на рисунку, дозволяє виділити так званий «тиск глобалізації», який істотно впливає на формування стратегічних рішень транснаціональних корпорацій. Зазначені чинники доцільно класифікувати на дві основні групи: ті, що стимулюють розширення глобальної стратегії компанії, та чинники, зумовлені галузевими особливостями її діяльності. До першої групи належать процеси лібералізації міжнародної торгівлі, інтеграції фінансових ринків і ринків капіталу, які створюють передумови для уніфікації бізнес-процесів і масштабування діяльності міжнародної компанії. Галузеві чинники, у свою чергу, пов’язані зі специфікою споживчого попиту, обсягами інвестицій, рівнем конкуренції на локальних ринках, а також необхідністю зниження собівартості продукції [32].

Поряд із глобалізаційними процесами транснаціональні корпорації зазнають впливу так званого «тиску локалізації», який зумовлює потребу оперативного реагування на зміни попиту на національних ринках. У таких умовах стратегічне планування міжнародних компаній орієнтується на розробку диференційованих маркетингових рішень з урахуванням культурних, соціальних та економічних особливостей споживачів. Важливе значення при цьому мають вимоги державного регулювання, норми національної політики та рівень економічного розвитку країни розміщення дочірніх структур, що визначає специфіку реалізації обраної стратегії [33].

Поєднання впливу глобалізаційного та локалізаційного тиску формує стратегічний простір діяльності транснаціональних корпорацій. Залежно від інтенсивності дії кожного з цих чинників, а також відповідно до концепцій міжнародного менеджменту, міжнародні компанії обирають одну з чотирьох базових стратегій ведення міжнародної діяльності, що узагальнено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Корпоративні стратегії глобальної діяльності міжнародних компаній

Джерело: [34-36]

У практиці стратегічного планування міжнародних компаній важливе місце посідає вибір типу глобальної стратегії розвитку. Глобальна стратегія транснаціональних корпорацій орієнтована на підвищення загальної ефективності діяльності материнської компанії шляхом раціонального розміщення виробничих і функціональних підрозділів у різних країнах. Дочірні компанії, як правило, розміщуються в регіонах із нижчим рівнем виробничих витрат, доступною робочою силою та сприятливим конкурентним середовищем, що дозволяє зменшити собівартість продукції та забезпечити зростання прибутковості групи загалом. Зростання фінансових результатів материнської компанії при цьому досягається за рахунок масштабування діяльності її закордонних підрозділів [37].

У межах реалізації глобальної стратегії роль дочірніх компаній у формуванні продуктового портфеля є обмеженою. Локальні підрозділи можуть брати участь у виробництві та просуванні продукції, однак ключові рішення щодо характеристик товару, технологій виробництва та стандартів якості приймаються на рівні головної компанії. Після затвердження продукту можливості його адаптації на локальних ринках є мінімальними [38].

Глобально орієнтована продукція, як правило, акцентує увагу на універсальних характеристиках, що є спільними для різних країн, і меншою мірою враховує національні та культурні відмінності споживачів. У зв’язку з цим маркетингові стратегії розробляються централізовано та мають уніфікований характер. Виробництво продукції концентрується в тих регіонах світу, де можливо забезпечити необхідний рівень якості за мінімальних витрат, включно з витратами на логістику та транспортування до ключових ринків збуту.

До основних переваг використання глобальної стратегії міжнародними компаніями належать можливість реалізації ефекту масштабу та використання кривої досвіду у світовому вимірі. Водночас істотним недоліком такої стратегії є обмежене врахування локальних особливостей попиту, споживчих переваг, культурних традицій і специфіки окремих національних ринків.

Необхідність глибшої адаптації продукції до умов конкретних країн зумовлює вибір мультиринкової (мультинаціональної) стратегії. В її основі лежить пристосування діяльності кожного закордонного підрозділу до конкурентного середовища та потреб локального ринку. За такої стратегії міжнародні компанії зазвичай розробляють базовий продукт у країні розташування материнської компанії, після чого реалізують його або модифіковані версії через іноземні підрозділи з урахуванням місцевих умов [39].

Характерною рисою мультиринкової стратегії є відносна автономність дочірніх компаній, особливо у сфері виробництва та збуту. При цьому між країнами переважно переміщуються не готові товари, а технології, управлінський досвід і ноу-хау материнської компанії. Такий підхід є ефективним у разі наявності високих митних тарифів, квот і торговельних обмежень, коли локалізація виробництва дозволяє зменшити витрати та уникнути бар'єрів входу на ринок. Проте в умовах поглиблення глобалізаційних процесів ефективність мультиринкових стратегій знижується, оскільки вирішальне значення набувають масштаби виробництва та рівень інтеграції, а не локальна спеціалізація.

Однією з початкових форм виходу компаній на міжнародні ринки є міжнародна стратегія. Міжнародні компанії, що дотримуються такого підходу, зазвичай володіють конкурентними перевагами у сфері маркетингу, технологій або управління, які вони використовують для закріплення позицій на зарубіжних ринках. У межах цієї стратегії продукція частково адаптується до потреб місцевих споживачів, однак зберігає основні характеристики, притаманні продукту материнської компанії [40]. Міжнародна стратегія є доцільною за умов необхідності скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє ефективно поєднувати наявні знання, інноваційні технології та управлінський досвід із вимогами локальних ринків.

Транснаціональна стратегія є доцільною для застосування в діяльності міжнародних компаній у випадках, коли виникає необхідність одночасно враховувати специфіку споживчого попиту на локальних ринках і забезпечувати

контроль за витратами з метою підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій. Такий підхід дозволяє компаніям досягати балансу між адаптацією продукції до національних особливостей і використанням переваг глобальної інтеграції бізнес-процесів [41].

Реалізація транснаціональної стратегії є більш складною порівняно з іншими типами стратегій, що обумовлено внутрішніми суперечностями цього підходу. З одного боку, міжнародна компанія повинна максимально адаптувати свої товари та послуги до вимог різних національних ринків, що потребує диверсифікації продукту та зростання витрат. З іншого боку, стратегічні цілі компанії передбачають необхідність зниження витрат і досягнення економії за рахунок масштабів [42].

Застосування транснаціональної стратегії дає змогу міжнародним компаніям скорочувати витрати завдяки ефекту кривої досвіду, економії від масштабів виробництва та оптимального географічного розміщення підрозділів, водночас забезпечуючи адаптацію продукції до потреб локальних ринків і використання переваг глобального накопичення знань. Основним обмеженням цього підходу залишається висока складність координації діяльності та управління різнорівневими бізнес-процесами в межах міжнародної структури.

На рис. 1.4. наведено схему стратегічного планування світовими компаніями.

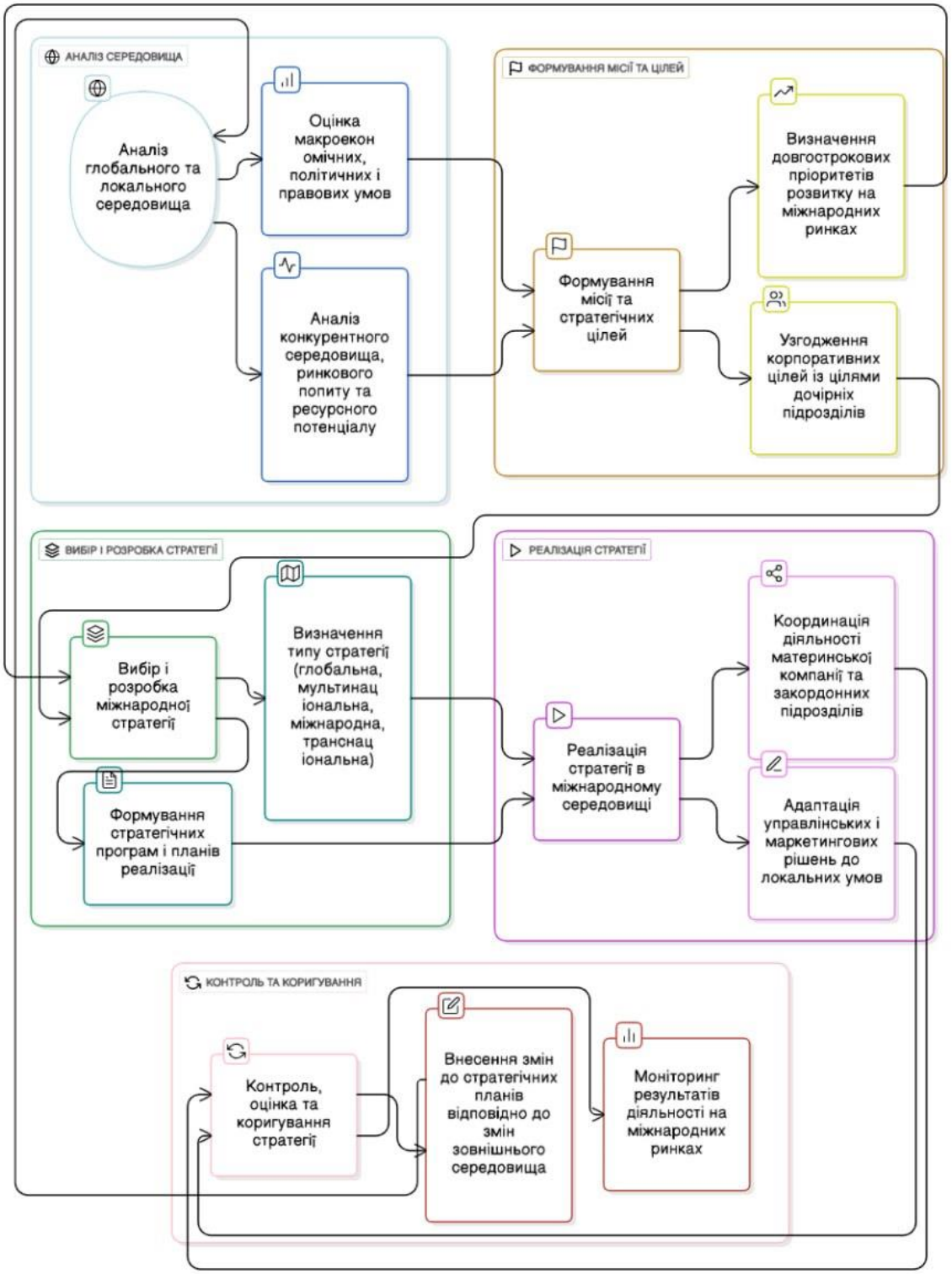


Рис. 1.4. Блок-схема стратегічного планування в міжнародних компаніях

Джерело: [43-50]

Сформована схема стратегічного планування в міжнародних компаніях відображає логічну послідовність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку в умовах глобального середовища. Вона поєднує глибокий аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів із

формуванням чітких стратегічних цілей, вибором оптимального типу міжнародної стратегії та її практичною реалізацією через узгоджену діяльність материнської компанії й закордонних підрозділів. Завершальним елементом процесу виступає система контролю та коригування, що забезпечує гнучкість стратегічного планування, своєчасне реагування на зміни міжнародного ринку та підтримання довгострокової конкурентоспроможності міжнародної компанії.

На сучасному етапі розвитку світової економіки міжнародні корпорації активно впроваджують різні корпоративні стратегії та інтегрують їх у діяльність дочірніх компаній відповідно до стратегічних цілей материнської структури. Проаналізовані чотири базові стратегії міжнародної діяльності широко застосовуються на практиці, при цьому вибір конкретного стратегічного підходу залежить від низки чинників, зокрема країни базування компанії, особливостей продукції, рівня конкуренції, цінової політики, державного регулювання та загальних умов ведення бізнесу на окремих ринках. Встановлено, що впродовж свого розвитку міжнародні компанії можуть змінювати або комбінувати стратегічні підходи залежно від управлінських пріоритетів і динаміки глобальних ринкових процесів.

1.3. Методологія та процес стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування можна розглядати, насамперед, як процес формування бачення майбутнього розвитку підприємства, у межах якого визначаються довгострокові цілі та окреслюються концептуальні напрями його розвитку. Водночас воно виступає управлінським механізмом забезпечення узгодженості між стратегічними цілями організації, її внутрішнім потенціалом і можливостями, що відкриваються у перспективі. Крім того, стратегічне планування має адаптивний характер, оскільки передбачає систематичне коригування стратегічних рішень, закріплених у планових документах, а також

перегляд комплексу заходів щодо їх реалізації на основі постійного моніторингу та оцінювання змін у діяльності підприємства [51].

Завдяки стратегічному плануванню управлінський персонал отримує цілісне уявлення про поточний стан підприємства, що створює передумови для обґрунтованого прогнозування його подальшого розвитку. В умовах прискорення темпів змін у зовнішньому середовищі стратегічне мислення стає визначальним чинником успішної діяльності, а значення стратегічного планування в системі сучасного менеджменту постійно зростає [52].

Процес стратегічного планування виступає важливим інструментом підтримки прийняття управлінських рішень, спрямованих на ініціювання та реалізацію необхідних змін і нововведень на підприємстві. У цьому контексті ухвалення рішень здійснюється поетапно та охоплює стадії постановки завдань, формування альтернативних варіантів дій, аналізу інформації щодо можливих рішень, вибору оптимального варіанта та його реалізації. Завершальними складовими цього процесу є контроль і регулювання, що передбачають зіставлення запланованих і фактичних результатів діяльності та розробку коригувальних заходів у разі виявлення відхилень [53].

Питання структури та послідовності етапів стратегічного планування є широко висвітленим у сучасних економічних дослідженнях. Більшість науковців дотримуються схожих підходів до їх визначення, виділяючи ключові етапи стратегічного планування, які узагальнено та представлено на рис. 1.5.

Методологічна основа стратегічного планування формується на поєднанні системного та ситуаційного підходів, що дозволяє комплексно враховувати як внутрішню структуру підприємства, так і особливості зовнішнього середовища його функціонування. Вона охоплює використання загальнонаукових і спеціалізованих методів, серед яких важливе місце посідають стратегічний моніторинг, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності, а також методичні підходи до формування, обґрунтування та вибору стратегічних цілей. Крім того, методологія стратегічного планування включає інструменти розробки

альтернативних стратегій, їх оцінювання та відбору, а також методи забезпечення ефективної реалізації прийнятих стратегічних рішень.



Рис. 1.5. Етапи проведення стратегічного планування на підприємстві

Джерело: [54-56]

Наступним пропонується навести основні методи стратегічного планування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика ключових методів та моделей стратегічного планування

Метод та модель	Сутність та управлінське призначення
Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи)	Інструмент портфельного аналізу, що використовується для оцінювання стратегічних бізнес-одиниць за темпами зростання ринку та рівнем ринкової частки. Дає змогу визначити стратегічні пріоритети фінансування та напрями розвитку окремих продуктів або напрямів бізнесу.
SWOT-аналіз	Аналітичний метод комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища. Дозволяє виявити сильні й слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що формують основу для вибору обґрунтованої стратегії розвитку.
Модель Ансоффа (матриця «товар–ринок»)	Метод вибору стратегій зростання, що базується на поєднанні існуючих або нових продуктів з наявними чи новими ринками. Використовується для обґрунтування напрямів розширення діяльності та інтенсифікації продажів.

Продовження табл. 1.3

Бізнес-профіль ADL/LC	Портфельна модель стратегічного планування, яка оцінює позиції бізнесу з урахуванням рівня конкурентоспроможності та стадії життєвого циклу галузі. Дає змогу визначити оптимальний рівень диверсифікації діяльності багатопрофільних компаній.
Матриця Shell/DPM	Двовимірна модель оцінювання стратегічних напрямів бізнесу за критеріями галузевої привабливості та конкурентної позиції. Використовується для формування інвестиційних і розвиткових стратегій у межах портфеля бізнесів.
Модель McKinsey (GE/McKinsey)	Гнучкий інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінювати стратегічні зони господарювання за рівнем ринкової привабливості та конкурентної сили підприємства з урахуванням індивідуальних критеріїв.
Гарвардська модель стратегічного планування	Концептуальна модель, що ґрунтується на узгодженні можливостей і загроз зовнішнього середовища з сильними та слабкими сторонами ресурсного потенціалу підприємства з метою формування ефективної стратегії розвитку.
Модель «п’яти сил конкуренції» М. Портера	Аналітичний інструмент оцінки конкурентного середовища галузі через аналіз впливу постачальників, споживачів, конкурентів, потенційних нових учасників і товарів-замінників.
PIMS-аналіз	Кількісна модель стратегічного аналізу, що досліджує взаємозв’язок між стратегічними рішеннями, ринковими умовами та фінансовими результатами діяльності підприємства, зокрема рівнем прибутковості та грошових потоків.

Джерело: [57-62]

Узагальнення методів і моделей стратегічного планування, представлених у таблиці, свідчить про багатоваріантність інструментарію, який використовується підприємствами для формування та реалізації стратегій розвитку. Кожен із розглянутих підходів орієнтований на вирішення окремих управлінських завдань і відрізняється за глибиною аналізу, рівнем узагальнення та сферою застосування. Частина методів зосереджується на оцінці внутрішнього потенціалу та стратегічних позицій бізнесу, інші – на дослідженні зовнішнього середовища, конкурентного тиску й ринкової привабливості.

Застосування портфельних моделей дозволяє структурувати напрями діяльності підприємства, визначити пріоритети інвестування та забезпечити раціональний розподіл ресурсів. Аналітичні методи, орієнтовані на оцінку середовища, сприяють виявленню можливостей і загроз, формуванню адаптивних стратегічних рішень та підвищенню гнучкості управління. Водночас

кількісні моделі стратегічного аналізу створюють підґрунтя для прогнозування фінансових результатів і оцінки наслідків реалізації обраних стратегій [63].

У цілому ефективне стратегічне планування передбачає комплексне використання різних методів і моделей, що дозволяє підприємству не лише обґрунтовано визначати напрями розвитку, а й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме поєднання аналітичних, портфельних і кількісних підходів забезпечує формування збалансованої стратегії та сприяє досягненню довгострокової конкурентоспроможності, зокрема в діяльності міжнародних компаній.

Адаптація до змін зовнішнього середовища зумовлює необхідність перегляду підходів підприємства до планування власного розвитку, ключовою метою якого є формування та збереження стійких конкурентних переваг у динамічних умовах галузевого ринку. У цьому контексті стратегічні орієнтири діяльності підприємств, як правило, формуються за двома основними напрямами: по-перше, посилення позицій на внутрішньому ринку через підвищення якості наявних товарів і послуг, а по-друге, розширення продуктового портфеля шляхом створення інноваційної продукції на основі інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Міжнародний досвід переконливо свідчить, що ефективне управління будь-якими соціально-економічними системами – незалежно від рівня їх функціонування, чи то підприємство, галузь, регіон або територіальна громада розпочинається зі стратегічного планування. Саме наявність продуманої та обґрунтованої системи стратегічного планування створює передумови для забезпечення довгострокової результативності діяльності підприємства, підвищення його адаптивності та стійкості до впливу зовнішніх викликів.

Отже, на рис. 1.6 пропонується навести процес стратегічного планування на підприємстві.

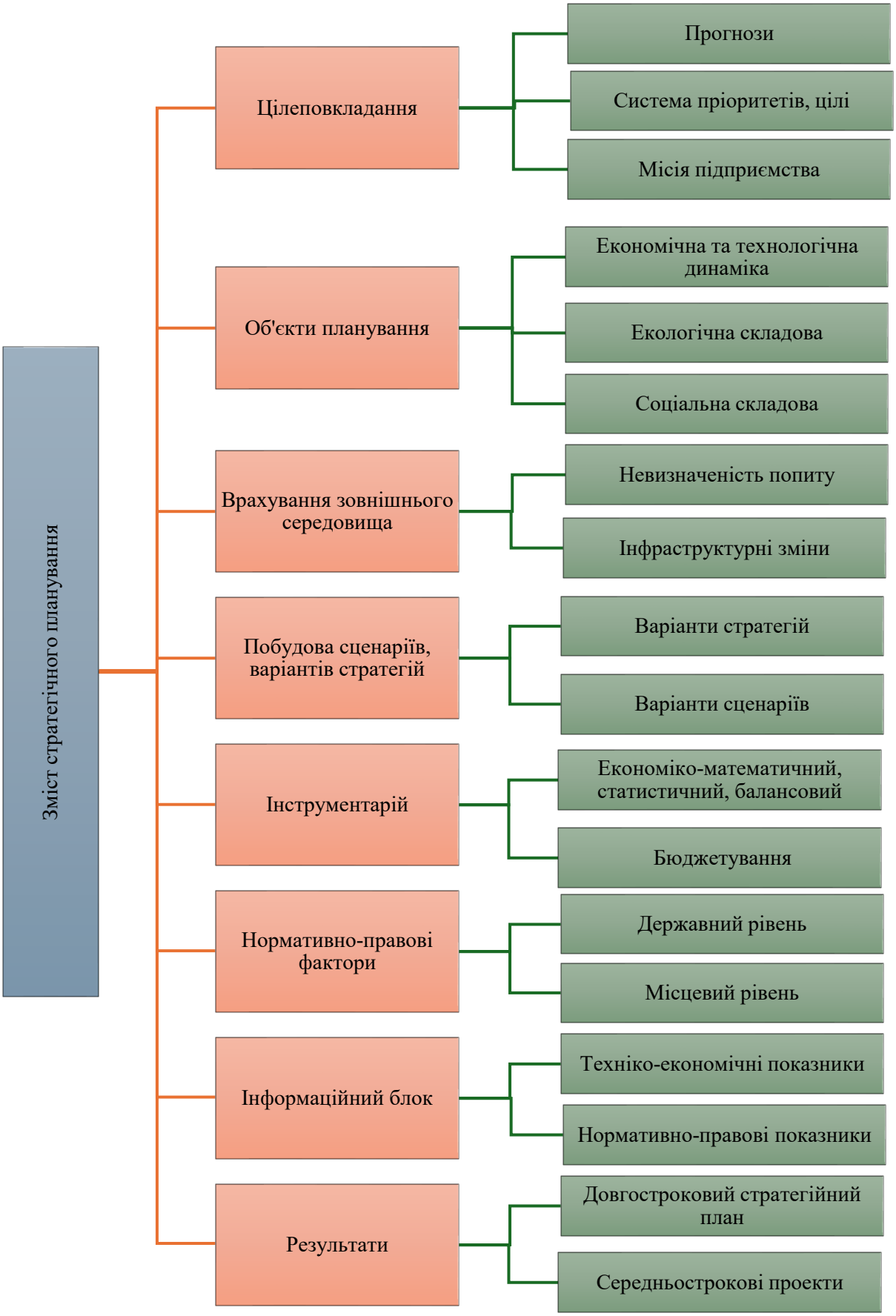


Рис. 1.6. Процес стратегічного планування на підприємстві

Джерело: [64-69]

Стратегічний план, що формується як підсумковий результат процесу стратегічного планування, на відміну від середньо- та короткострокових планів, орієнтується на тривалу перспективу розвитку підприємства. Такий часовий горизонт дає змогу врахувати можливі глибокі технологічні зміни, пов'язані з оновленням техніки й технологій, а також трансформації економічних і соціальних процесів [70]. Для забезпечення стабільного та безперервного функціонування підприємства в довгостроковому періоді стратегічне бачення майбутнього розвитку є необхідною передумовою його життєздатності.

Водночас стратегічне планування має виражений творчий характер і потребує поєднання управлінського досвіду, професійних знань і аналітичних здібностей. Уміння працювати з інформацією, здійснювати її аналіз, узагальнювати результати прогнозних розрахунків і формувати на їх основі обґрунтовані управлінські рішення відіграють ключову роль у процесі розробки стратегії розвитку компанії. Центральне місце в стратегічному плануванні посідає формування прогнозів, визначення цілей та місії підприємства, які в сукупності утворюють цілісну систему визначення стратегічних орієнтирів його розвитку [71].

Отже, в табл. 1.4 наведено характеристику показників, які показують ефективність стратегічного планування.

Таблиця 1.4

Характеристика показників ефективності стратегічного планування на підприємстві

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпл = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Відображає здатність підприємства виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Свідчить про узгодженість стратегічних рішень із поточною фінансовою стійкістю.
Коефіцієнт оперативної ліквідності	Кол = (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	Характеризує рівень фінансової гнучкості підприємства та ефективність стратегічного управління оборотним капіталом.
Коефіцієнт структури капіталу	Кск = Власний капітал / Позиковий капітал	Характеризує ризиковість стратегічних рішень щодо фінансування та боргового навантаження.

Продовження табл.1.4

Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Кмл = (Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	Дає оцінку спроможності підприємства негайно реагувати на фінансові ризики, що є важливим у стратегічному плануванні в умовах нестабільності.
Коефіцієнт фінансової автономії	Кфа = Власний капітал / Загальні джерела фінансування	Визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та стійкість реалізації довгострокової стратегії.
Показник самофінансування оборотних активів	Ксф = (Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	Відображає рівень забезпеченості поточної діяльності власними ресурсами, що є важливим для стабільної реалізації стратегії.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кмвк = (Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	Оцінює здатність підприємства швидко перерозподіляти власні ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів.
Коефіцієнт загальної оборотності активів	Коа = Дохід від реалізації / Активи	Показує, наскільки результативно стратегічні рішення забезпечують використання ресурсного потенціалу підприємства.
Оборотність основних засобів	Коз = Дохід від реалізації / Основні засоби	Дає змогу оцінити ефективність стратегічних інвестицій у виробничі потужності.
Оборотність власного капіталу	Ковк = Дохід від реалізації / Власний капітал	Характеризує здатність власного капіталу генерувати дохід у результаті реалізації обраної стратегії розвитку.
Рентабельність активів	ROA = Чистий прибуток / Активи	Відображає загальну ефективність стратегічного управління ресурсами підприємства.
Рентабельність власного капіталу	ROE = Чистий прибуток / Власний капітал	Показує рівень дохідності стратегічних рішень для власників бізнесу.
Рентабельність операційної діяльності	Rод = Операційний прибуток / Дохід від реалізації	Дає змогу оцінити ефективність стратегічного планування з позиції витратної та цінової політики.

Джерело: [72-75]

Узагальнення системи показників оцінювання ефективності стратегічного планування свідчить про доцільність комплексного підходу до аналізу результатів реалізації стратегічних рішень на підприємстві. Представлені показники охоплюють ключові аспекти фінансово-економічної діяльності, що дозволяє оцінити не лише поточний фінансовий стан, а й здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Поєднання

індикаторів ліквідності та платоспроможності дає змогу визначити рівень фінансової гнучкості підприємства та відповідність стратегічних планів наявним ресурсним можливостям.

Показники фінансової стійкості та структури капіталу відображають ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування й рівень ризиків, пов’язаних із реалізацією стратегічних ініціатив. Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність використання активів і капіталу в контексті досягнення стратегічних цілей, а показники прибутковості характеризують результативність управлінських рішень з позиції створення економічної цінності для власників бізнесу.

У цілому запропонована система показників забезпечує цілісне бачення ефективності стратегічного планування, сприяє виявленню сильних і проблемних аспектів реалізації стратегії та створює інформаційну основу для коригування стратегічних рішень. Її застосування є особливо важливим для підприємств, що функціонують у конкурентному та мінливому середовищі, зокрема для міжнародних компаній, діяльність яких потребує підвищеної фінансової стійкості, адаптивності та результативності стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

В першому розділі досліджено теоретичні основи стратегічного планування на підприємства, які займаються міжнародною діяльністю.

Стратегічне планування є базовим елементом стратегічного менеджменту підприємства і виступає безперервним управлінським процесом формування довгострокових цілей, вибору напрямів розвитку та визначення інструментів їх досягнення на основі системного аналізу внутрішнього потенціалу й факторів зовнішнього середовища. Стратегічне планування тісно пов’язане зі стратегічним управлінням, але відрізняється спрямованістю: перше забезпечує концептуальну основу та підготовку рішень, тоді як друге відповідає за їх

практичне впровадження, моніторинг і коригування з урахуванням змін середовища, що в підсумку підвищує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічне планування в міжнародних компаніях характеризується підвищеною складністю через багаторівневість структури, невизначеність глобального середовища та необхідність управління різнотипними ризиками. Визначальним для міжнародної стратегії є баланс між «тиском глобалізації» (прагненням до стандартизації, централізації, ефекту масштабу) і «тиском локалізації» (потребою адаптації до попиту, культури, регулювання та конкурентних умов конкретних країн), що формує вибір корпоративного стратегічного підходу. Отже, стратегічне планування міжнародних компаній є циклічним процесом, що поєднує аналіз факторів, постановку цілей, вибір стратегії, реалізацію через узгодження материнської та дочірніх структур і систему контролю/коригування для збереження довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегічне планування на підприємстві є методологічно обґрунтованим і послідовним процесом формування бачення майбутнього, визначення місії та довгострокових цілей, розробки альтернатив, вибору оптимальної стратегії та організації її реалізації із подальшим контролем і коригуванням. Його методологічна база спирається на поєднання системного й ситуаційного підходів та передбачає використання широкого спектра інструментів стратегічного аналізу (портфельних, аналітичних і кількісних моделей), що дозволяє комплексно оцінювати внутрішній потенціал, ринкову привабливість і конкурентний тиск, а також прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Ефективність стратегічного планування доцільно оцінювати на основі системи фінансово-економічних показників, які охоплюють ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність і прибутковість, забезпечуючи цілісне бачення результативності стратегії та підґрунтя для управлінських коригувань.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРАТ «МХП» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» є одним із найбільших агропромислових підприємств України, що займається вирощуванням та переробкою сільськогосподарської продукції, виробництвом м'яса птиці, вирощуванням зернових, технічних культур та кормових баз для власних потреб. Основні виробничі потужності підприємства розміщені у центральній частині України, зокрема у Київській, Черкаській, Вінницькій та частково у Дніпропетровській областях. Географічне розміщення підприємства вигідне, оскільки воно знаходиться на території з добре розвиненою транспортною інфраструктурою, зручним автомобільним та залізничним сполученням, що дозволяє ефективно здійснювати постачання сировини та збут готової продукції [76].

Загальна характеристика компанії наведена в табл. 2.1.

Наведена характеристика ПрАТ «МХП» свідчить, що компанія є масштабною багатопрофільною корпоративною структурою, яка діє у формі приватного акціонерного товариства та має тривалий досвід функціонування з 2006 р. при збереженні спадковості бізнесу від попередньої організаційної форми. Підприємство характеризується значним статутним капіталом, наявністю розгалуженої мережі філій і участю в інших компаніях групи, що вказує на високий рівень інтеграції та диверсифікації діяльності. Профіль діяльності охоплює весь ланцюг створення цінності в агропромисловому комплексі – від вирощування сировини й тваринництва до глибокої харчової переробки, оптово-роздрібної торгівлі, логістики та супутніх сервісів, що підсилює стійкість компанії та її здатність контролювати ключові процеси.

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності ПрАТ «МХП»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «МХП»
Ідентифікаційний код	ЄДРПОУ 25412361.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (приватне).
Дата створення та тривалість діяльності	Зареєстрована 27.03.2006; працює майже 20 років (станом на 05.01.2026).
Місцезнаходження	Україна, Київська область, Обухівський район, м. Миронівка (адреса в ЄДР вказана).
Керівництво	Керівник – Юрій Косюк (на посаді з 23.01.2015).
Статутний капітал	786 927 920 грн, сформований у повному обсязі.
Участь у інших юрособах	ПрАТ «МХП» має корпоративні частки в низці компаній групи (зокрема 80% у «Український бекон», 100% у «Зернопродукт МХП», «Агрофорт», «МХП Еко Енерджи», «Миронівська птахофабрика», «Оріль-Лідер», а також 22% у «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»).
Профіль діяльності	Компанія є багатопрофільною: агровиробництво (рослинництво, тваринництво/птахівництво, свинарство), харчова переробка (м’ясо, молочна продукція, борошномельно-круп’яний сегмент, хлібобулочні та кондитерські вироби, готові страви, корми), а також широка торгівля (опт/роздріб) і логістика/складські послуги.
Супутні напрями	Додатково заявлено напрями, що підтримують основний бізнес: будівельні роботи, ремонт і монтаж обладнання, управління відходами, оренда майна й техніки, консультаційні/інжинірингові/IT-послуги, маркетинг і дослідження ринку, навчальні та окремі сервісні активності.

Джерело: [76-77]

ПрАТ «МХП» належить до ключових українських компаній-експортерів аграрної продукції та здійснює діяльність у сфері виробництва, глибокої переробки й збуту зернових та олійних культур. Позиції агрохолдингу серед провідних аграрних компаній України відображено на рис. 2.1.

З наведених на рисунку даних випливає, що ПрАТ «МХП» стабільно займає одне з перших місць у національному аграрному секторі, входячи до трійки лідерів галузі, що підтверджує його високу конкурентоспроможність та сильні ринкові позиції.

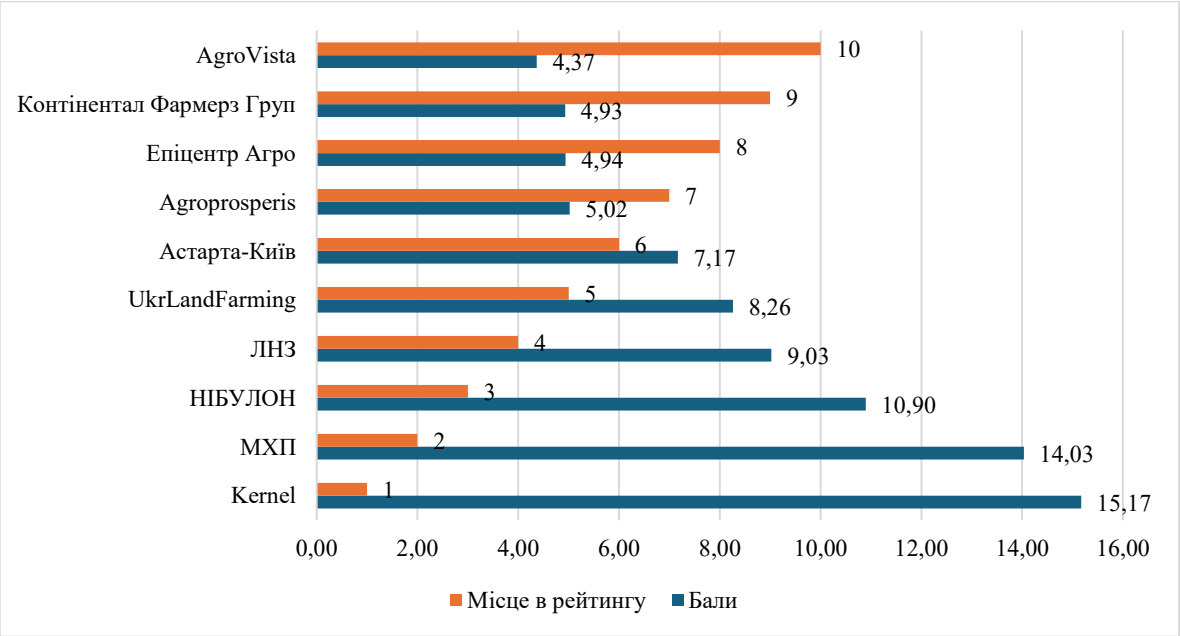


Рис. 2.1. Місце ПРАТ «МХП№ в рейтингу найкращих агрохолдингів України станом на 2024 рік

Джерело: [78]

Наступним пропонується навести склад і структуру сільськогосподарських угідь ПРАТ «МХП» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і структура сільськогосподарських угідь ПрАТ «МХП»

Види земельних угідь	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення (+,-)	
	га	%	га	%	га	%	2023/2022	2024/2023
Всього сільського-сподарських угідь	351600	100	353000	100	354500	100	2900	0,82
Рілля	332500	94,57	334000	94,61	335500	94,65	3000	0,9
Сіножаті	9500	2,7	9200	2,6	9000	2,54	-500	-5,26
Пасовища	9600	2,73	9800	2,78	10000	2,81	400	4,17

Джерело: [79]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про поступове зростання площі сільськогосподарських угідь ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках, що зумовлено концентрацією земельних ресурсів для забезпечення кормової бази та розвитку

рослинництва в межах вертикально інтегрованої моделі. Загальна площа угідь збільшилася з 351,6 тис. га у 2022 р. до 354,5 тис. га у 2024 р., що відповідає приросту 0,82%. Домінуючу частку в структурі земель стабільно займає рілля (понад 94%), площа якої за два роки зросла на 3,0 тис. га, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на розширення посівних площ під зернові та кормові культури. Водночас площі сіножатей скоротилися на 500 га внаслідок оптимізації структури землекористування, тоді як пасовища, навпаки, збільшилися на 400 га, що пов'язано з розвитком тваринницького напряму. Загалом структура угідь характеризується раціональним і збалансованим використанням земельних ресурсів без негативного впливу на виробничу діяльність підприємства.

ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» є багатогалузевим агроіндустріальним холдингом, основна діяльність якого зосереджена у птахівництві, м'ясопереробці, тваринництві, рослинництві, зернопереробці, виробництві комбікормів, логістиці та ритейлі. Організаційна структура холдингу вибудована за принципом інтеграції всіх етапів виробничого циклу – від вирощування кормових культур і утримання батьківського стада курчат-бройлерів до переробки продукції, її фасування, логістики та реалізації кінцевому споживачеві. Це дає змогу МХП контролювати якість продукції, оптимізувати витрати та забезпечувати біобезпеку на всіх етапах виробництва. На рис. 2.2 наведено схему організаційну структури ПРАТ «МХП» та сформовано комунікаційні зв'язки між відділами.

У галузі птахівництва холдинг здійснює вирощування батьківського стада, виробництво інкубаційних яєць, вирощування курчат-бройлерів, їх переробку та виробництво продукції під відомими брендами («Наша Ряба», Qualiko, Skott Smeat та ін.). До складу МХП входять потужні птахофабрики, серед яких Миронівська птахофабрика, Вінницька птахофабрика, «Оріль-Лідер», які забезпечують безперебійний цикл вирощування, забою, переробки та упаковки продукції для внутрішнього ринку та експорту у понад 80 країн світу.

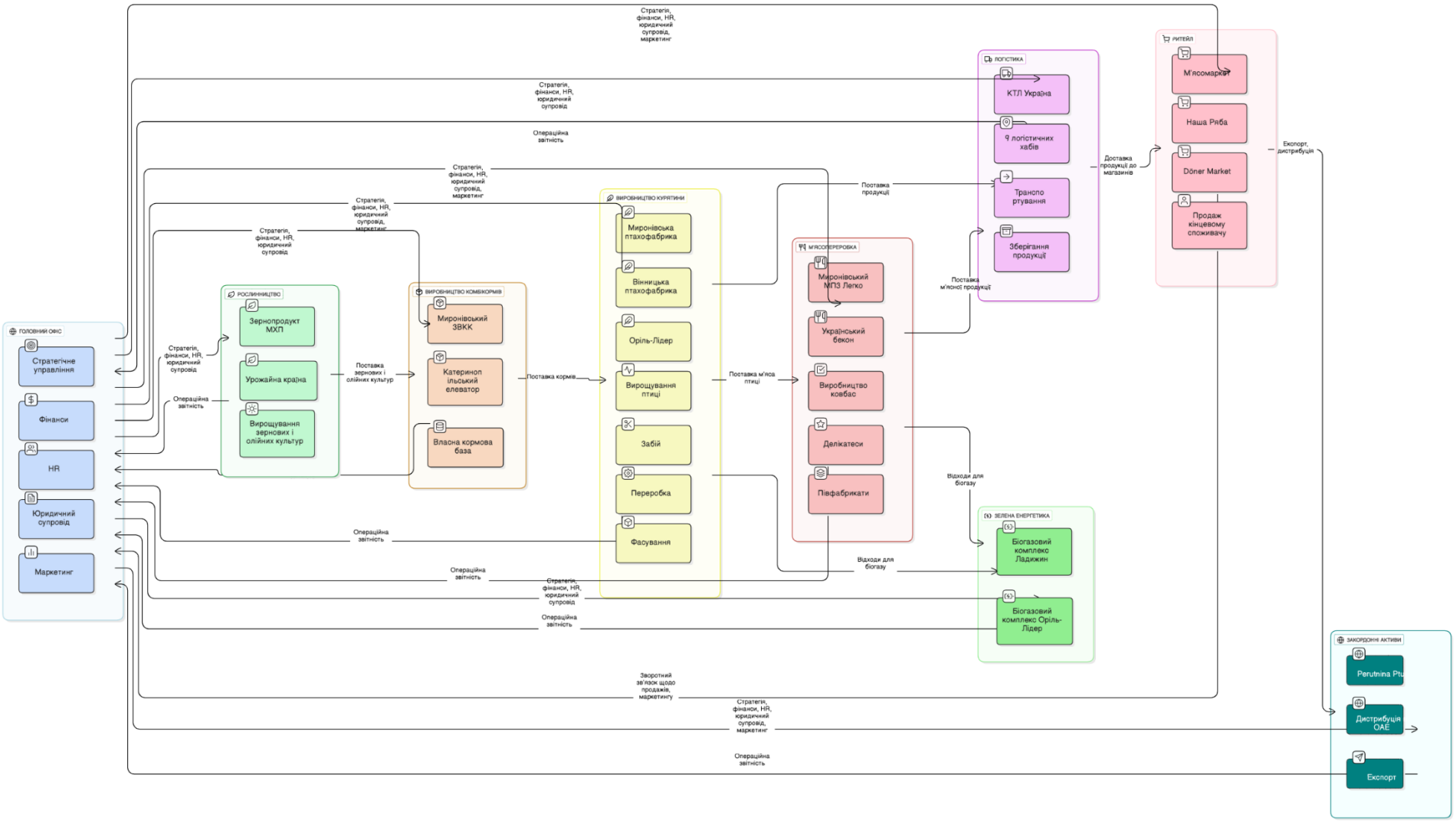


Рис. 2.2. Організаційно-комунікаційну структура управління ПРАТ «МХП»

Джерело: сформовано автором

Діяльність МХП охоплює ключові напрями агропромислового комплексу та має виражений вертикально інтегрований характер. У тваринництві холдинг здійснює вирощування великої рогатої худоби на підприємстві «Баффало», що забезпечує диверсифікацію сировинної бази для м'ясопереробки. М'ясопереробний напрям представлений підприємствами «Український бекон» та Миронівським м'ясопереробним заводом «Легко», які виготовляють широкий асортимент продукції з використанням власної сировини, що дозволяє контролювати якість і витрати.

Рослинництво здійснюється низкою агропідприємств групи на площі понад 350 тис. га в різних регіонах України з подальшим використанням урожаю як для реалізації, так і для виробництва комбікормів. Власні комбікормові заводи забезпечують птахівництво і тваринництво високоякісними кормами, адаптованими до виробничих потреб. Важливу роль відіграє власна логістична інфраструктура та розгалужена мережа дистрибуції, що знижує витрати і гарантує якість доставки, а розвиток ритейлу через власні торгові мережі забезпечує прямий доступ до кінцевого споживача. Додатковим елементом сталого розвитку є впровадження біогазових комплексів, які дозволяють переробляти відходи виробництва, зменшувати екологічне навантаження та частково забезпечувати підприємство власною енергією.

В підсумку даного підрозділу наведено фінансові результати діяльності ПрАТ «МХП» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» за період 2022-2024рр.

Показники	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис, грн	46 072 255	51298 072	46 793 252	5225817	-4504820
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн	39 095 966	43497444	34 129 385	4401478	-9368059
Валовий прибуток (збиток), тис, грн	6 976 289	7 800 628	12 663 867	824339	4863239

Продовження табл. 2.3

Чистий прибуток, тис, грн	-423 136	-747 096	-1 458 698	-323960	-711602
Загальна вартість активів, тис, грн	32 549 331	46625668	43 353 354	14076337	-3272314
Власний капітал, тис, грн	-7 159 850	-7 921 328	-7 537 814	-761478	383514
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	6 175	5 825	2 513	-350	-3312
Продуктивність праці, тис, грн/ос,	7461,09	8806,54	18620,47	1345	9814
Рентабельність продажів, %	-0,92	-1,46	-3,12	-0,5	-1,7
Рентабельність активів, %	-1,30	-1,60	-3,36	-0,6	-1,4
Рентабельність власного капіталу, %	-5,91	-9,43	-19,35	-4,0	-9,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,43	0,48	0,42	0,1	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,07	0,04	0,0	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,46	0,4	0,0	-0,1
Коефіцієнт автономії	-0,22	-0,17	-0,17	0,1	0,0

Джерело: Додаток А

Отримані з табл. 2.3 результати дають підстави стверджувати, що у 2023 р. компанія змогла суттєво наростити чистий дохід порівняно з 2022 роком, що відображає поступову адаптацію діяльності до складних зовнішніх умов та часткове відновлення експортних операцій. Таке зростання сформувало фінансові можливості для спрямування ресурсів на реалізацію екологічно орієнтованих інвестицій, зокрема проєктів у сфері біоенергетики та альтернативних видів палива. Водночас скорочення обсягів доходу у 2024 р. можна пов’язати з нестабільністю ринкової кон’юнктури та концентрацією управлінських зусиль на впровадженні технологічних змін, які потребують значних капіталовкладень і здатні тимчасово стримувати темпи реалізації продукції.

Відчутне зменшення собівартості реалізованої продукції у 2024 р. свідчить про результативність заходів з оптимізації витрат, зокрема за рахунок підвищення енергоефективності, скорочення споживання традиційних енергоносіїв та використання власних відновлюваних джерел енергії. У поєднанні з удосконаленням внутрішніх виробничих процесів це сприяло

зростанню валового прибутку, що підтверджує здатність компанії підвищувати ефективність діяльності навіть за умов нестабільного ринкового середовища.

Незважаючи на позитивні зрушення на операційному рівні, фінансовий результат за чистим прибутком залишається від'ємним і характеризується поглибленням збитків. Така ситуація зумовлена значними інвестиційними витратами, спрямованими на модернізацію виробничих потужностей і реалізацію екологічних проєктів, включаючи розвиток біогазових комплексів, технологій зеленого водню та впровадження замкнених виробничих циклів. Це відповідає типовій логіці інноваційного розвитку, коли короткострокові фінансові показники погіршуються на етапі активних вкладень, проте формується основа для довгострокової ефективності та енергетичної самодостатності.

Суттєве скорочення чисельності персоналу супроводжувалося різким зростанням продуктивності праці, що свідчить про масштабну автоматизацію, цифрову трансформацію управління та використання сучасного енергоощадного обладнання. Такі зміни не лише підвищують економічну ефективність, а й зменшують екологічне навантаження за рахунок скорочення споживання ресурсів і викидів при збереженні виробничого потенціалу.

Негативна динаміка показників рентабельності відображає високий рівень капітальних витрат у період екологічної модернізації та зниження короткострокової прибутковості, що є характерним для стадії активного впровадження зелених технологій. Водночас збереження достатнього рівня ліквідності свідчить про фінансову спроможність компанії реалізовувати інвестиційні проєкти без ризику втрати поточної платоспроможності, що є важливим чинником стабільності в умовах масштабних перетворень.

Поступове покращення показників власного капіталу разом із високими коефіцієнтами ліквідності вказує на наявність у підприємства необхідної фінансової гнучкості для продовження курсу на екологічну трансформацію. Реалізація проєктів у сфері біоенергетики та альтернативних видів палива узгоджується з принципами Європейського зеленого курсу та створює

передумови для підвищення енергетичної незалежності як компанії, так і національної економіки.

У цілому зміни фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках свідчать про поєднання економічної адаптації до кризових умов із реалізацією стратегії сталого розвитку та екологічної модернізації. Такий підхід формує основу для зростання енергоефективності, зниження залежності від викопних енергоресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та європейському ринках у перспективі після стабілізації економічної ситуації.

2.2. Аналіз та особливості стратегічного планування в ПрАТ «МХП»

У сучасних умовах розвитку агропромислового комплексу України стратегія розвитку та планування діяльності підприємства є ключовим фактором для забезпечення стабільності, ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності на ринку. ПРАТ «МХП» як провідний виробник продукції птахівництва та аграрної продукції в Україні активно впроваджує стратегії, що спрямовані на сталий розвиток, інноваційність виробництва та розширення ринків збуту, враховуючи внутрішні резерви та зміни у зовнішньому середовищі. Розробка стратегічного планування діяльності дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов, розширювати власні потужності, впроваджувати новітні технології та посилювати свою позицію на міжнародному ринку, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та інтеграції України у світову економіку.

Отож, на рис. 2.3. пропонується навести блок-схему стратегії розвитку ПРАТ «МХП» в умовах військового стану.

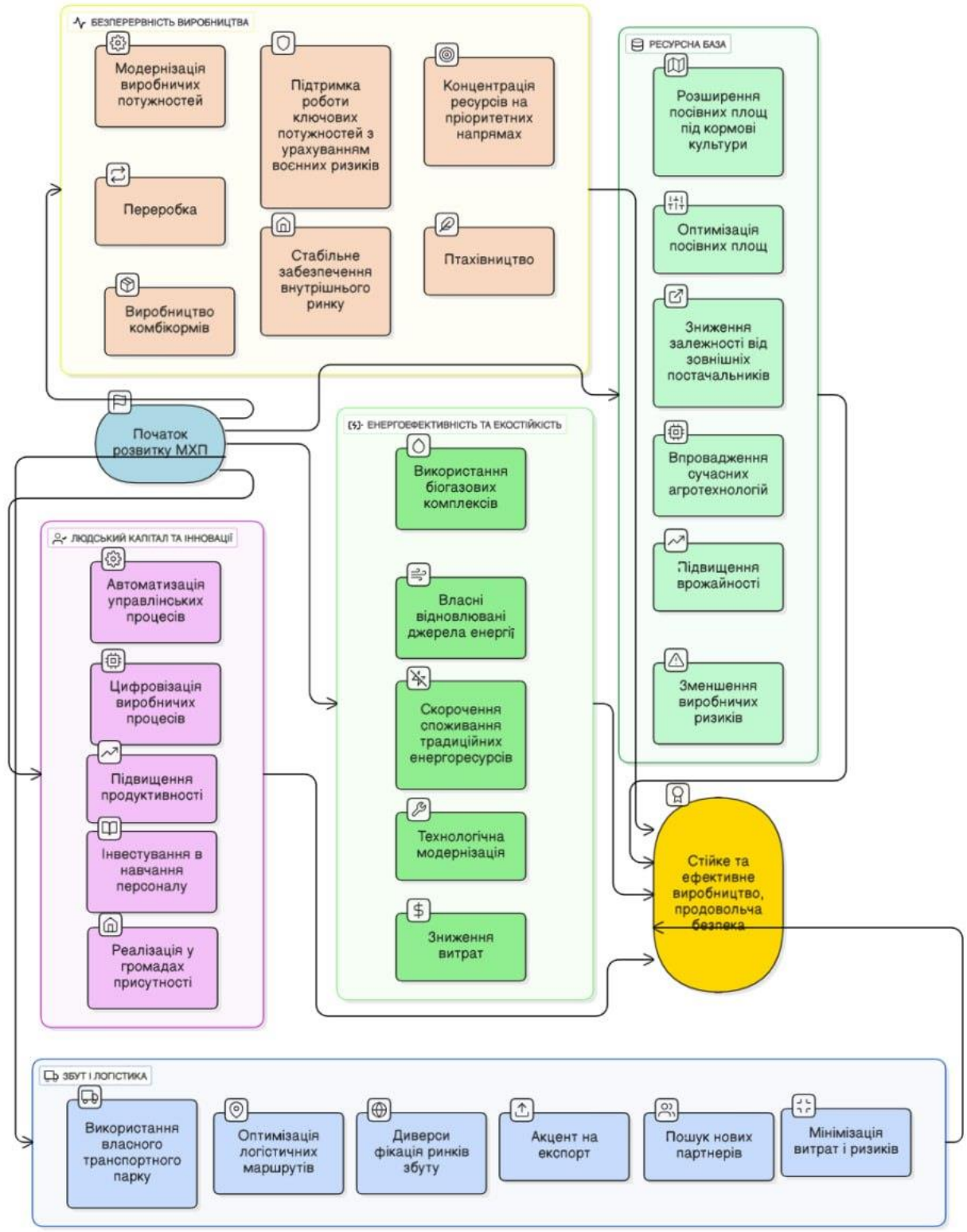


Рис. 2.3. Блок-схема стратегії розвитку ПРАТ «МХП» в умовах військового стану

Джерело: зроблено автором

Отож, стратегія розвитку ПРАТ «МХП» є комплексною та спрямованою на забезпечення сталого розвитку підприємства за кількома основними напрямами. Важливим напрямом є розширення виробничих потужностей, що включає модернізацію існуючих птахофабрик та будівництво нових комплексів, що дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та задовольнити потреби внутрішнього та зовнішнього ринку.

Другим важливим напрямом є зміцнення власної кормової бази за рахунок збільшення посівних площ під кормові культури та впровадження сучасних агротехнологій, що дозволяє МХП знижувати витрати на корми та забезпечувати стабільну якість продукції. Диверсифікація продукції через розширення асортименту (напівфабрикати, готова продукція, переробка відходів) дозволяє підприємству зменшити залежність від одного виду продукції та задовольняти потреби різних сегментів споживачів.

Впровадження енергоефективних технологій, зокрема використання біогазових комплексів та заходів із зменшення витрат енергоресурсів, дозволяє МХП знижувати витрати на енергію та зменшувати вплив на навколишнє середовище. Розширення ринків збуту через збільшення обсягів експорту та пошук нових ринків дозволяє підприємству отримувати стабільний дохід навіть у періоди коливань внутрішнього ринку. Удосконалення логістики шляхом оптимізації транспортних витрат та використання власного автопарку сприяє ефективному постачанню сировини та доставки готової продукції споживачам. Увага до соціальної відповідальності, екологічних програм та розвитку інфраструктури у регіонах присутності демонструє дотримання принципів сталого розвитку підприємства.

Використання інновацій та цифрових технологій, а також автоматизація виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, а розвиток персоналу через навчання та мотивацію забезпечує високий рівень кваліфікації працівників, що впливає на якість роботи та продукції.

Загалом стратегія розвитку ПРАТ «МХП» дозволяє підприємству зміцнювати позиції на ринку, забезпечувати стабільне функціонування виробництва, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати соціальну відповідальність перед громадою, що відповідає вимогам сучасного агропромислового бізнесу.

Організація стратегічного та поточного планування на ПРАТ «МХП» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємства та досягненні його довгострокових цілей у агропромисловій сфері. Стратегічне планування на підприємстві ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінці ринкової ситуації, аналізі конкурентів, визначенні основних напрямів розвитку та формуванні програм щодо розширення діяльності.

Отож, в табл. 2.4 наведено модель «п’яти сил конкуренції» М. Портера.

Таблиця 2.4

Модель «п’яти сил конкуренції» М. Портера ПРАТ «МХП»

Сила конкуренції	Вплив	Характеристика
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Високі бар’єри входу зумовлені значними капіталовкладеннями, потребою у доступі до земельних ресурсів, кормової бази, сучасних технологій та логістичної інфраструктури. Вертикальна інтеграція МХП ускладнює вихід нових гравців на ринок.
Рівень конкуренції між існуючими виробниками	Високий	Аграрний і харчовий ринки України характеризуються наявністю великих агрохолдингів і значної кількості середніх виробників. Конкуренція посилюється за рахунок цінової боротьби, якості продукції, брендів та доступу до експортних ринків.
Загроза товарів-замінників	Середній	Замінниками продукції МХП можуть виступати альтернативні види м’яса, імпортна продукція або рослинні замінники білка. Водночас стабільний попит на продукцію птахівництва та м’ясопереробки знижує критичність цієї загрози.
Сила постачальників	Низький	Завдяки власній кормовій базі, рослинництву та виробництву комбікормів МХП значною мірою контролює постачання основних ресурсів, що мінімізує залежність від зовнішніх постачальників і їхній вплив на собівартість.
Сила споживачів (покупців)	Високий	Великі торговельні мережі та експортні партнери мають можливість впливати на цінові умови й вимоги до якості. Водночас відомі бренди, широкий асортимент і власний ритейл МХП частково знижують тиск з боку покупців.

Джерело: зроблено автором

Проведений аналіз за моделлю «п’яти сил конкуренції» М. Портера свідчить, що ПрАТ «МХП» функціонує в умовах інтенсивної конкурентної боротьби, насамперед з боку інших великих агрохолдингів, однак має суттєві стратегічні переваги. Високі бар’єри входу на ринок і розвинена вертикальна інтеграція обмежують появу нових конкурентів та знижують вплив постачальників. Загроза товарів-замінників і сила споживачів оцінюються як помірні, що зумовлено стабільним попитом на продукцію компанії та наявністю власних брендів і каналів збуту. У цілому позиції МХП можна охарактеризувати як стійкі, з достатнім рівнем конкурентоспроможності та потенціалом для збереження лідерства на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Наступним пропонується навести SWOT-аналіз ПРАТ «МХП» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПРАТ «МХП»

Сильні сторони (S)	Оцінка впливу	Слабкі сторони (W)	Оцінка впливу
Стабільно висока якість продукції, що відповідає міжнародним вимогам безпеки та сертифікації	9	Фінансові результати є чутливими до кризових явищ та інвестиційного навантаження	7
Повна вертикальна інтеграція бізнесу від сировини до збуту	10	Значна частка позикового капіталу у структурі фінансування	8
Наявність власного рослинництва та виробництва комбікормів	9	Залежність витрат від ринкових цін на енергоносії та кормову сировину	7
Власна розгалужена логістична система та мережа дистрибуційних центрів	8	Циклічність та сезонний характер окремих напрямів агровиробництва	6
Сильні та впізнавані торгові марки на внутрішньому й зовнішніх ринках	9	Високі постійні витрати на утримання виробничої й логістичної інфраструктури	7
Використання біоенергетичних рішень та впровадження екологічних практик	8	Валютні ризики, пов’язані з експортною орієнтацією	6
Можливості (O)	Оцінка впливу	Загрози (T)	Оцінка впливу
Освоєння нових зовнішніх ринків і розширення географії експорту	9	Макроекономічна нестабільність і воєнні ризики	9
Розвиток власних каналів продажу, включно з ритейлом і сегментом HoReCa	8	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів та імпортерів	8

Продовження табл. 2.5

Зростання попиту на екологічну та органічну продукцію	7	Невизначеність регуляторної політики та можливі експортні обмеження	7
Запровадження цифрових рішень у збуті, логістиці та управлінні	8	Негативний вплив кліматичних змін на врожайність	6
Залучення державної та міжнародної підтримки агросектору	6	Волатильність цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси	8

Джерело: створено автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу свідчить, що ПрАТ «МХП» має потужний стратегічний потенціал, сформований завдяки високому рівню вертикальної інтеграції, контролю над ресурсною та кормовою базою, розвиненій логістиці та сильним брендам, вплив яких оцінюється як високий. Ці переваги створюють передумови для збереження лідерських позицій компанії на ринку та забезпечують її стійкість у конкурентному середовищі. Водночас діяльність підприємства супроводжується низкою внутрішніх обмежень, пов’язаних із фінансовим навантаженням, чутливістю до коливань цін на енергоносії й валютні курси, а також значними постійними витратами, що підсилює потребу в ефективному фінансовому та ризик-менеджменті.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості у вигляді розширення ринків збуту, розвитку власних каналів продажу, цифровізації та зростання попиту на екологічну продукцію, так і серйозні загрози, насамперед через воєнні та макроекономічні ризики, посилення конкуренції й регуляторну невизначеність. Загалом поєднання сильних сторін і наявних можливостей дозволяє МХП реалізовувати стратегію розвитку та адаптації до нестабільних умов, однак успішність її реалізації значною мірою залежатиме від здатності компанії мінімізувати фінансові ризики та ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Попри наявність чітко організованої системи планування, у планово-економічній роботі ПРАТ «МХП» існують певні проблеми та недоліки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика проблем та недолік стратегічного планування ПРАТ «МХП»

Проблема (недолік)	Сутність проблеми	Вплив на стратегічне планування
Відносно низький рівень цифровізації управління	Наявні IT-рішення не забезпечують повністю інтегрованого цифрового управління та аналітики в режимі реального часу	Ускладнює оперативне прийняття стратегічних рішень, знижує точність прогнозів і ефективність планування
Воєнний стан та високий рівень невизначеності	Тривалі воєнні ризики, логістичні обмеження та нестабільність ринків	Обмежує можливість формування довгострокових стратегічних планів і змушує переходити до коротко- та середньострокового планування
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Міграція населення, мобілізація та відтік фахівців за кордон	Знижує якість стратегічного аналізу, ускладнює реалізацію інноваційних і трансформаційних проєктів
Низький рівень цифрової комунікації між підрозділами	Недостатня інтеграція інформаційних потоків між відділами та бізнес-напрямами	Призводить до фрагментарності планування та дублювання управлінських функцій
Висока залежність від зовнішніх ринків і експорту	Значна частка доходів формується за рахунок експорту	Підвищує чутливість стратегічних планів до валютних коливань, торговельних обмежень і геополітичних факторів
Значні капітальні витрати на модернізацію	Реалізація екологічних та енергоефективних проєктів потребує великих інвестицій	Тимчасово погіршує фінансові показники та обмежує гнучкість стратегічного маневрування

Джерело: створено автором

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічне планування ПрАТ «МХП» ускладнюється поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема недостатнім рівнем цифровізації, слабкою інтеграцією між підрозділами, дефіцитом кваліфікованого персоналу та високою невизначеністю, спричиненою воєнним станом. Значна залежність від зовнішніх ринків і потреба у великих інвестиціях також підвищують ризики стратегічних рішень. У цих умовах ключовими завданнями є підвищення цифрової зрілості управління, посилення внутрішньої координації та забезпечення гнучкості стратегічного планування для підтримання стійкого розвитку підприємства.

Основою стратегічного планування на ПРАТ «МХП» є довгострокові програми розвитку, що передбачають збільшення обсягів виробництва,

розширення асортименту продукції, розвиток експортного потенціалу, впровадження енергоефективних технологій, удосконалення інфраструктури та підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. Підприємство використовує системний підхід до планування, здійснюючи стратегічне прогнозування обсягів виробництва та збуту, визначаючи необхідні обсяги інвестицій у технічне переоснащення та модернізацію виробничих процесів. На рис. 2.5 наведено схему стратегічного планування на підприємстві.

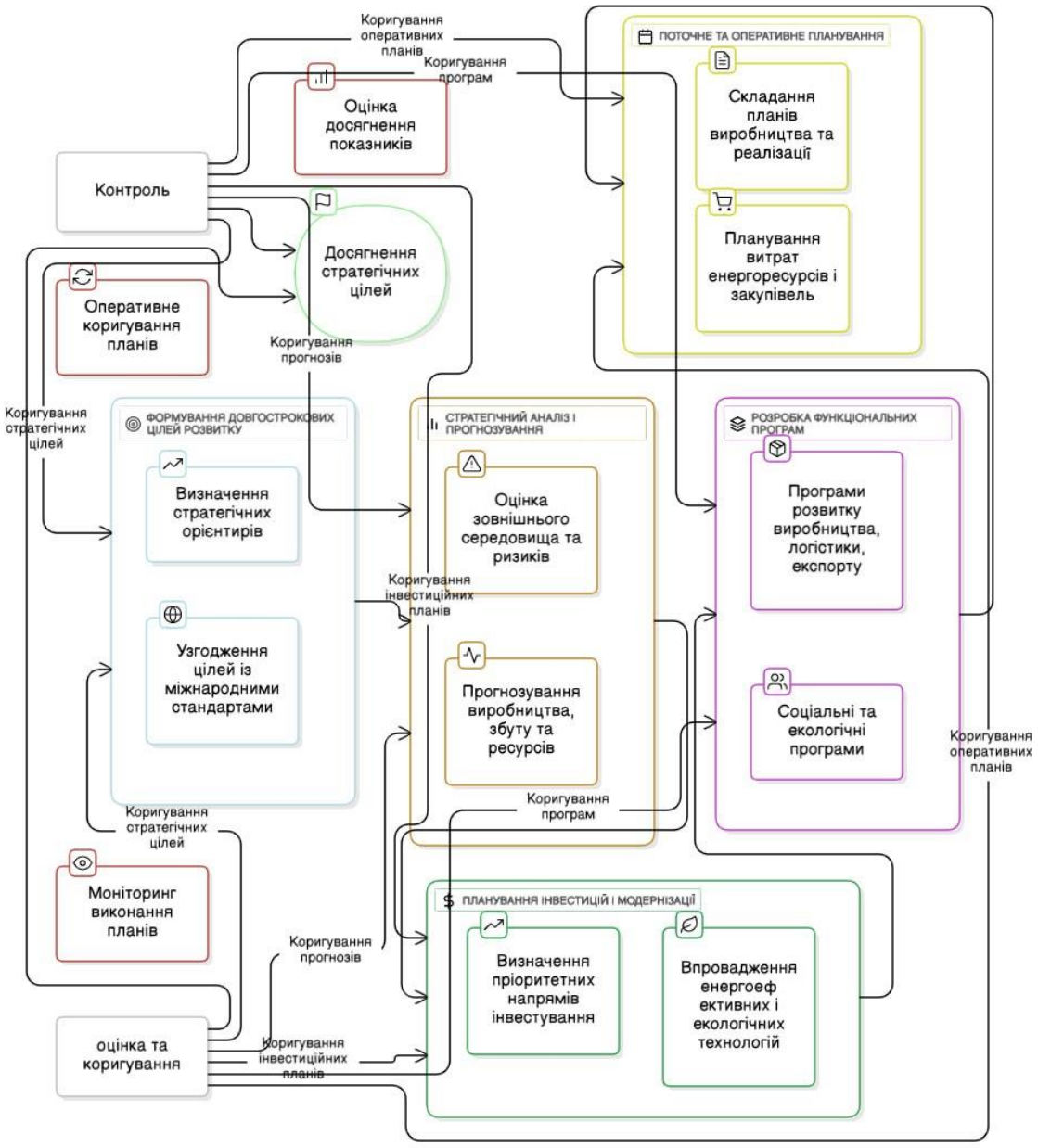


Рис. 2.5. Схема стратегічного планування в ПРАТ «МХП»

Джерело: зроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне планування в ПрАТ «МХП» має комплексний і системний характер та поєднує довгострокові цілі розвитку з поточним і оперативним управлінням. Чітка послідовність етапів від формування стратегічних орієнтирів і прогнозування до контролю та коригування забезпечує узгодженість інвестиційних, виробничих, екологічних і соціальних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та підтримувати стійкий розвиток навіть в умовах підвищеної нестабільності.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного планування в ПрАТ «МХП» в період військового стану

Для ПрАТ «МХП», яке здійснює діяльність у стратегічно важливій для економіки України агропромисловій сфері, особливої актуальності набуває оцінка результативності обраних стратегічних рішень у період воєнного стану. Саме в таких умовах стратегічне планування має не лише забезпечувати адаптацію до зовнішніх загроз, а й створювати передумови для збереження виробничого потенціалу, фінансової стабільності та подальшого розвитку компанії.

У цьому контексті доцільним є аналіз ефективності стратегічного планування ПрАТ «МХП» через призму ключових економічних і фінансових показників, які відображають результати господарської діяльності, рівень фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та ділової активності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити, наскільки стратегічні цілі та управлінські рішення відповідають реальним умовам функціонування підприємства та забезпечують його здатність протистояти викликам воєнного часу.

Отож, в табл. 2.7 наведено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПРАТ «МХП» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 072 255	51 298 072	46 793 252	11,34	-8,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 095 966	43 497 444	34 129 385	11,26	-21,54
Валовий: прибуток	6 976 289	7 800 628	12 663 867	11,82	62,34
Інші операційні доходи	52 236	541 469	474 477	936,58	-12,37
Адміністративні витрати	2 299 167	3 451 293	6 816 731	50,11	97,51
Витрати на збут	3 467 982	4 552 283	6 195 041	31,27	36,09
Інші операційні витрати	1 483 854	966 350	780 306	-34,88	-19,25
Операційний збиток	-222 478	-627 829	-653 734	182,20	4,13
Інші фінансові доходи	80 138	207 504	264 440	158,93	27,44
Інші доходи	411 303	272 930	42 699	-33,64	-84,36
Фінансові витрати	427 826	569 406	650 426	33,09	14,23
Втрати від участі в капіталі	0	0	461 613	–	–
Інші витрати	293 815	84 872	0	-71,11	-100,00
Збиток від впливу інфляції на монетарні статті	452 678	801 673	1 458 634	77,10	81,95
Витрати (дохід) з податку на прибуток	29 542	54 577	-64	84,74	-100,12
Чистий збиток	-423 136	-747 096	-1 458 698	76,56	95,25

Джерело: Додаток А

Аналіз табл. 2.7 свідчить про суперечливі результати реалізації стратегічного планування в умовах воєнного стану. Зростання чистого доходу у 2023 р. відображає здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів і частково відновити обсяги реалізації, однак зниження цього показника у 2024 р. вказує на збереження високої нестабільності ринкового середовища та обмеженість експортних можливостей. Водночас суттєве скорочення собівартості у 2024 р. свідчить про ефективність стратегічних рішень,

спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення енергоефективності та вдосконалення виробничих процесів.

Позитивною тенденцією є стрімке зростання валового прибутку, особливо у 2024 р., що підтверджує результативність заходів зі зниження виробничих витрат і підвищення операційної ефективності. Разом з тим значне збільшення адміністративних витрат і витрат на збут негативно впливає на кінцевий фінансовий результат, що свідчить про недостатню узгодженість окремих елементів поточного управління зі стратегічними цілями підвищення прибутковості. Формування операційного збитку протягом усього аналізованого періоду вказує на те, що, попри позитивні зрушення на рівні валового результату, компанія поки що не досягла балансу між доходами та операційними витратами.

Нарощення фінансових витрат, зростання втрат від інфляційного впливу та поява збитків від участі в капіталі у 2024 р. додатково погіршують чистий фінансовий результат і зумовлюють збільшення чистого збитку. У цьому контексті зростання чистих збитків не слід розглядати виключно як прояв неефективності, оскільки воно значною мірою пов’язане з макроекономічними чинниками, воєнними ризиками та значними інвестиційними витратами, закладеними в стратегічні програми розвитку. Загалом отримані результати свідчать, що стратегічне планування ПрАТ «МХП» у досліджуваний період було орієнтоване на збереження виробничого потенціалу та підвищення довгострокової стійкості, однак його короткострокова фінансова ефективність залишається обмеженою та потребує подальшого коригування з акцентом на контроль операційних і фінансових витрат.

В табл. 2.8 наведено показники фінансового стану компанії та їх оцінка в контексті ефективності стратегічного планування.

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану ПРАТ «МХП» за період 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Аналіз ліквідності підприємства					
Коефіцієнт покриття	0,43	0,48	0,42	0,05	-0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,46	0,4	0,04	-0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,07	0,04	0,03	-0,03
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
Коефіцієнт платоспроможності	-0,22	-0,17	-0,17	0,05	0
Коефіцієнт фінансування	-5,55	-6,89	-6,75	-1,34	0,14
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,66	-1,18	-1,65	0,48	-0,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,46	-3,73	-4,2	-0,27	-0,47
Аналіз ділової активності підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	1,42	1,1	1,08	-0,32	-0,02
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,56	4,23	3,11	0,67	-1,12
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-6,43	-6,48	-6,21	-0,05	0,27
Аналіз рентабельності підприємства					
Коефіцієнт рентабельності активів	-1,3	-1,6	-3,36	-0,3	-1,76
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-5,91	-9,43	-19,35	-3,52	-9,92
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,92	-1,46	-3,12	-0,54	-1,66

Джерело: Додаток А

Аналізуючи табл. 2.8 видно, що показники ліквідності протягом усього періоду залишаються на низькому рівні та не досягають нормативних значень, що свідчить про напружений стан оборотних коштів і обмежені можливості підприємства своєчасно покривати поточні зобов’язання. Незначне покращення коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності у 2023 р. може розглядатися як результат адаптаційних управлінських рішень, однак погіршення цих показників у 2024 р. вказує на зростання фінансового навантаження та потребу в посиленні контролю за грошовими потоками в межах стратегічного планування (рис. 2.6).

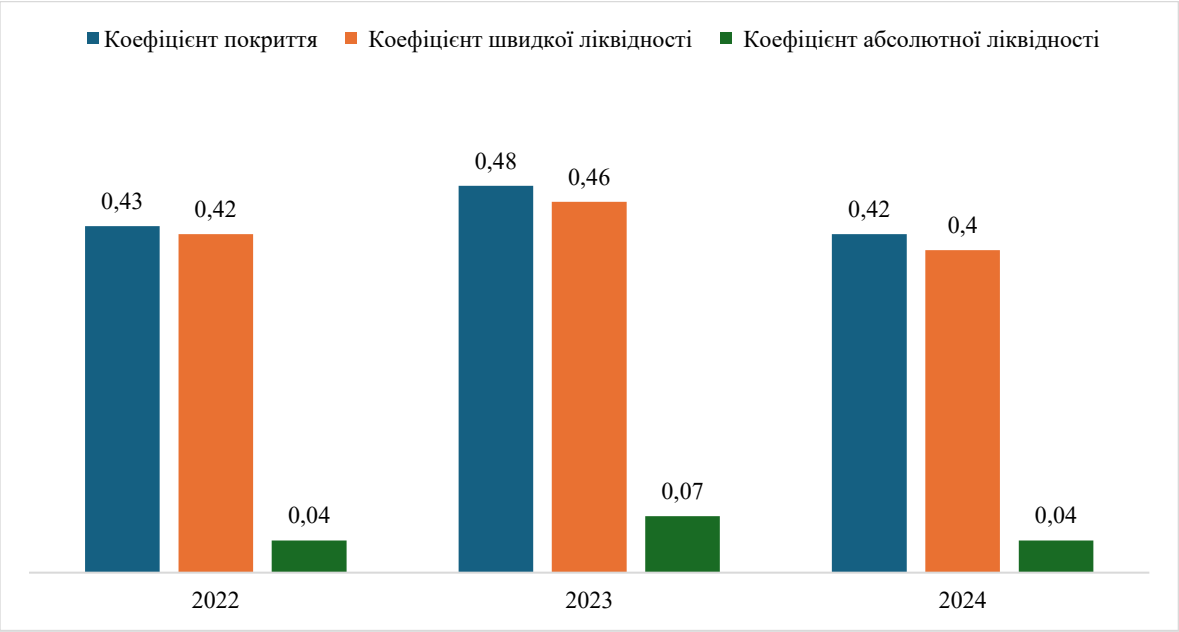


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності в ПРАТ «МХП» за період 2022-2024 рр.

Джерело: зроблено автором

Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості демонструє системну проблему дефіциту власного капіталу, що проявляється у від'ємних значеннях відповідних коефіцієнтів. Така ситуація є наслідком накопичених збитків, значних інвестиційних витрат і високої залежності від позикових джерел фінансування. Разом із тим відсутність різкого погіршення окремих показників у 2024 р. може свідчити про певну стабілізацію фінансової структури та орієнтацію стратегічного планування на утримання платоспроможності в умовах кризи, а не на агресивне розширення діяльності.

Показники ділової активності характеризуються загальною тенденцією до зниження, що відображає уповільнення обороту активів і зменшення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Скорочення оборотності активів і основних засобів пояснюється зменшенням обсягів реалізації, логістичними обмеженнями та частковою консервацією окремих виробничих потужностей. У контексті стратегічного планування це свідчить про переорієнтацію компанії на збереження виробничої спроможності та мінімізацію ризиків, навіть за рахунок зниження показників ділової активності (рис. 2.7).

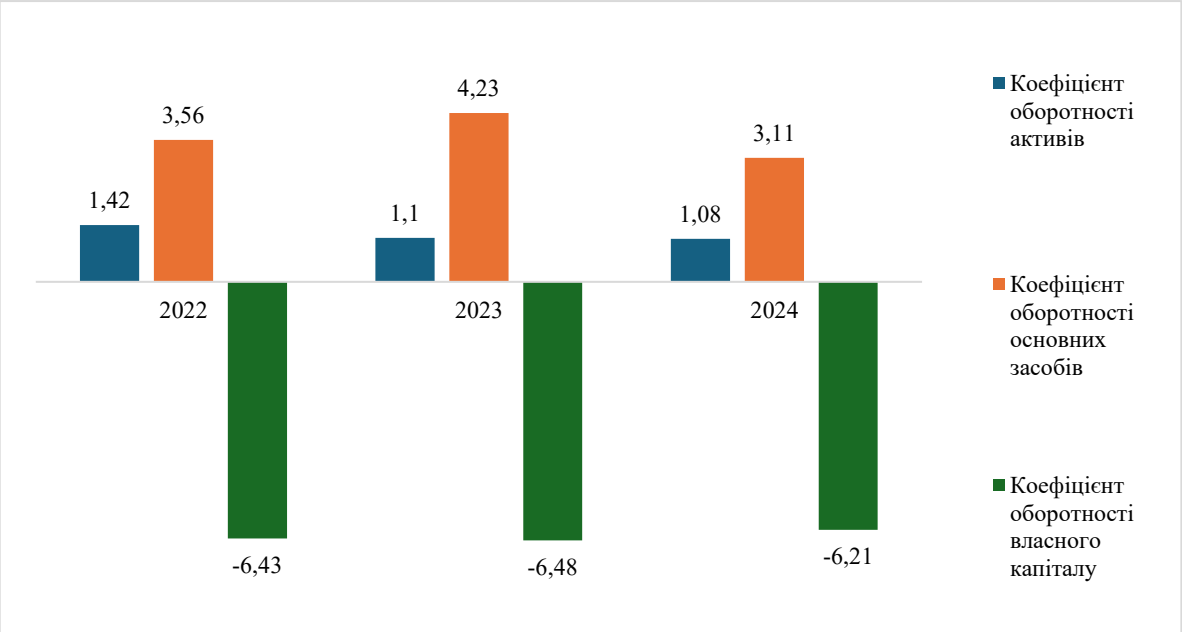


Рис. 2.7. Динаміка показників ділової активності в ПРАТ «МХП» за період 2022-2024 рр.

Джерело: зроблено автором

Аналіз рентабельності підтверджує негативний фінансовий результат діяльності упродовж усього періоду, причому погіршення показників у 2024 р. вказує на посилення тиску витрат, інфляційних чинників та фінансових ризиків. Від'ємні значення рентабельності активів, власного капіталу та продукції є характерними для підприємств, які перебувають на етапі активної адаптації та реалізації довгострокових інвестиційних стратегій у кризових умовах. У цьому контексті стратегічне планування МХП спрямоване не на досягнення короткострокової прибутковості, а на формування основи для відновлення фінансових результатів у майбутньому (рис. 2.8).

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансові показники ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках відображають складний період функціонування підприємства, у якому стратегічне планування було орієнтоване насамперед на виживання, збереження операційної цілісності та підтримання мінімального рівня фінансової стабільності.

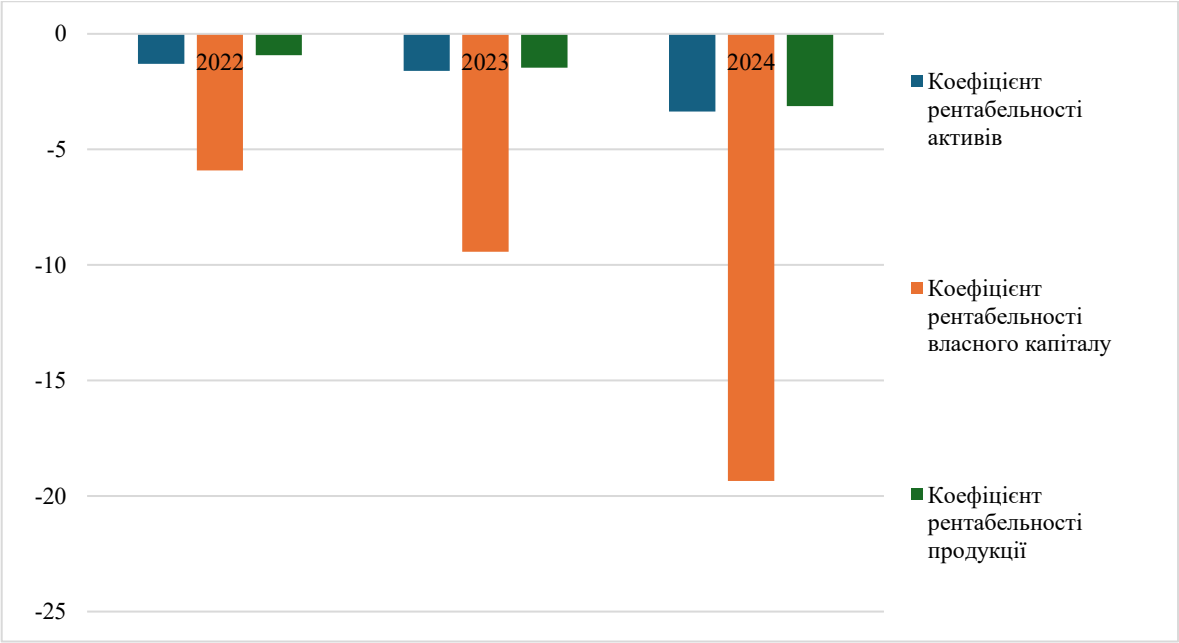


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності в ПРАТ «МХП» за період 2022-2024 рр.

Джерело: зроблено автором

Хоча ефективність стратегічних рішень у короткостроковому вимірі є обмеженою, обрана стратегія створює передумови для відновлення ліквідності, ділової активності та прибутковості після зниження воєнних і макроекономічних ризиків, що свідчить про доцільність подальшого вдосконалення стратегічного планування з акцентом на фінансову збалансованість та цифровізацію.

Отже, в підсумку даного підрозділу пропонується навести схему ефективність стратегічного планування в МХП (рис. 2.9).

На основі рис. 2.9 слід відмітити, що стратегічне планування ПрАТ «МХП» у період військового стану виконувало передусім стабілізаційну та адаптаційну функцію, забезпечуючи збереження виробничого потенціалу, контроль собівартості та підтримання операційної діяльності в умовах воєнного стану. Водночас обмежена фінансова результативність, збереження операційних і чистих збитків, низькі показники ліквідності та рентабельності свідчать про недостатню ефективність стратегічного планування у короткостроковому фінансовому вимірі та потребу його подальшого вдосконалення.

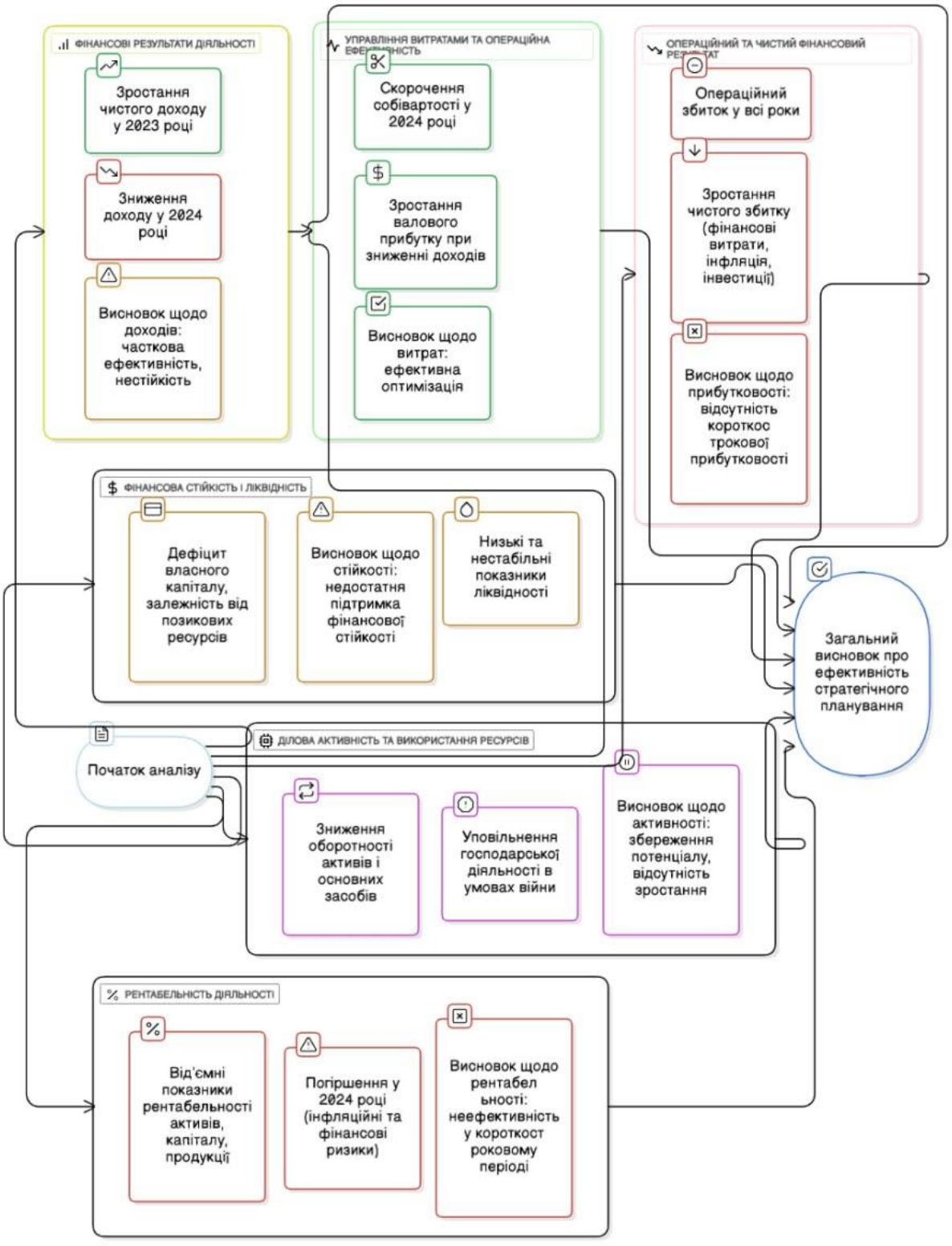


Рис. 2.9. Схема оцінки ефективності проведення стратегічного планування ПРАТ «МХП»

Джерело: зроблено автором

У цьому контексті доцільним є впровадження цифрового стратегічного та фінансового планування, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у процеси бюджетування, прогнозування та моніторингу фінансових показників. Використання цифрових аналітичних платформ, автоматизованих систем управлінського обліку та дашбордів дозволить підвищити точність прогнозів, забезпечити оперативний контроль за витратами й грошовими потоками, а також своєчасно коригувати стратегічні рішення. Такий підхід створить передумови для підвищення ефективності стратегічного планування, посилення фінансової стійкості та формування основ для довгострокового сталого розвитку ПрАТ «МХП».

Висновки до розділу 2

При написання другого розділу було здійснено аналіз та оцінку стратегічного планування ПрАТ «МХП» в умовах військового стану.

Узагальнено, що ПрАТ «МХП» є масштабною вертикально інтегрованою агроіндустріальною компанією з вигідним географічним розміщенням виробничих потужностей у центральних регіонах України та розвиненою логістичною інфраструктурою, що забезпечує ефективність постачання і збуту. Фінансові результати 2022–2024 рр. відображають адаптацію до кризових умов: попри приріст валового прибутку й зниження собівартості у 2024 р., чистий фінансовий результат залишається від'ємним через інвестиційне навантаження, інфляційні та воєнні чинники, а скорочення персоналу супроводжується зростанням продуктивності як наслідок автоматизації та модернізації.

Встановлено, що стратегічне планування ПрАТ «МХП» в умовах воєнного стану має комплексний характер і спрямоване на одночасне забезпечення безперервності діяльності та довгострокової конкурентоспроможності через модернізацію потужностей, зміцнення кормової бази, диверсифікацію продуктового портфеля, розвиток експорту, логістики та власних каналів збуту. Водночас виокремлено проблеми стратегічного планування (недостатня

цифровізація, слабка міжпідрозділова інтеграція даних, дефіцит кадрів, невизначеність воєнного часу, залежність від експорту та значні капітальні витрати), що зумовлює необхідність гнучкого планування з коротшими горизонтами та посилення цифрових інструментів управління.

Зроблено висновок, що ефективність стратегічного планування ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. є суперечливою, адже на операційному рівні простежуються позитивні результати у вигляді зростання валового прибутку та суттєвого скорочення собівартості у 2024 р., що свідчить про дієвість рішень з оптимізації витрат і підвищення енергоефективності. Водночас зростання адміністративних і збутових витрат, нарощення фінансових витрат, інфляційні втрати та поява додаткових збитків від участі в капіталі поглибили чистий збиток, тому короткострокова фінансова результативність стратегії залишається обмеженою. Показники ліквідності протягом періоду зберігаються нижчими від нормативних, а від'ємні значення низки коефіцієнтів фінансової стійкості відображають дефіцит власного капіталу й залежність від позикових ресурсів, що загострює вимоги до управління грошовими потоками. Зниження ділової активності та погіршення рентабельності вказують на переорієнтацію стратегії на стабілізацію та збереження потенціалу в умовах війни, а не на максимізацію прибутку, тому ключовим напрямом удосконалення визначено цифровізацію стратегічного і фінансового планування для підвищення точності рішень, контролю витрат і фінансової збалансованості.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРАТ «МХП» В КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Пропозиція щодо формування оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП»

З огляду на високу невизначеність зовнішнього середовища, залежність від логістики та експорту, інфляційні й валютні ризики, доцільним є перехід від фрагментарного планування до інтегрованого цифрового середовища, у якому стратегічні, операційні та фінансові плани формуються узгоджено й оперативно коригуються на основі актуальних даних. Ключовим інструментом такої трансформації пропонується впровадження ERP-системи UGLA, що забезпечить повну автоматизацію управління проєктами, фінансами, матеріальними ресурсами, логістикою, персоналом і виробничими процесами в єдиному інформаційному просторі, підвищивши прозорість витрат, керованість ресурсів та контроль виконання стратегічних ініціатив.

Окремим напрямом оновленої стратегії планування має стати застосування ШІ у фінансовому та стратегічному плануванні. Зокрема, використання ChatGPT як інструмента підтримки управлінських рішень доцільно інтегрувати у процеси бюджетування, підготовки управлінської звітності, пояснювальних записок, план-факт аналізу, а також у формування стратегічних планів розвитку на основі сценарного підходу. У практичній площині це означає, що на базі даних ERP UGLA (виробництво, продажі, витрати, логістика, запаси, персонал) ШІ може допомагати швидко формувати альтернативні сценарії розвитку (песимістичний, відносно реалістичний, оптимістичний), оцінювати їхній вплив на ключові KPI та пропонувати управлінські пріоритети, що підвищує адаптивність компанії та якість стратегічних рішень.

На рис. 3.1 наведено оновлену стратегію планування в компанії.

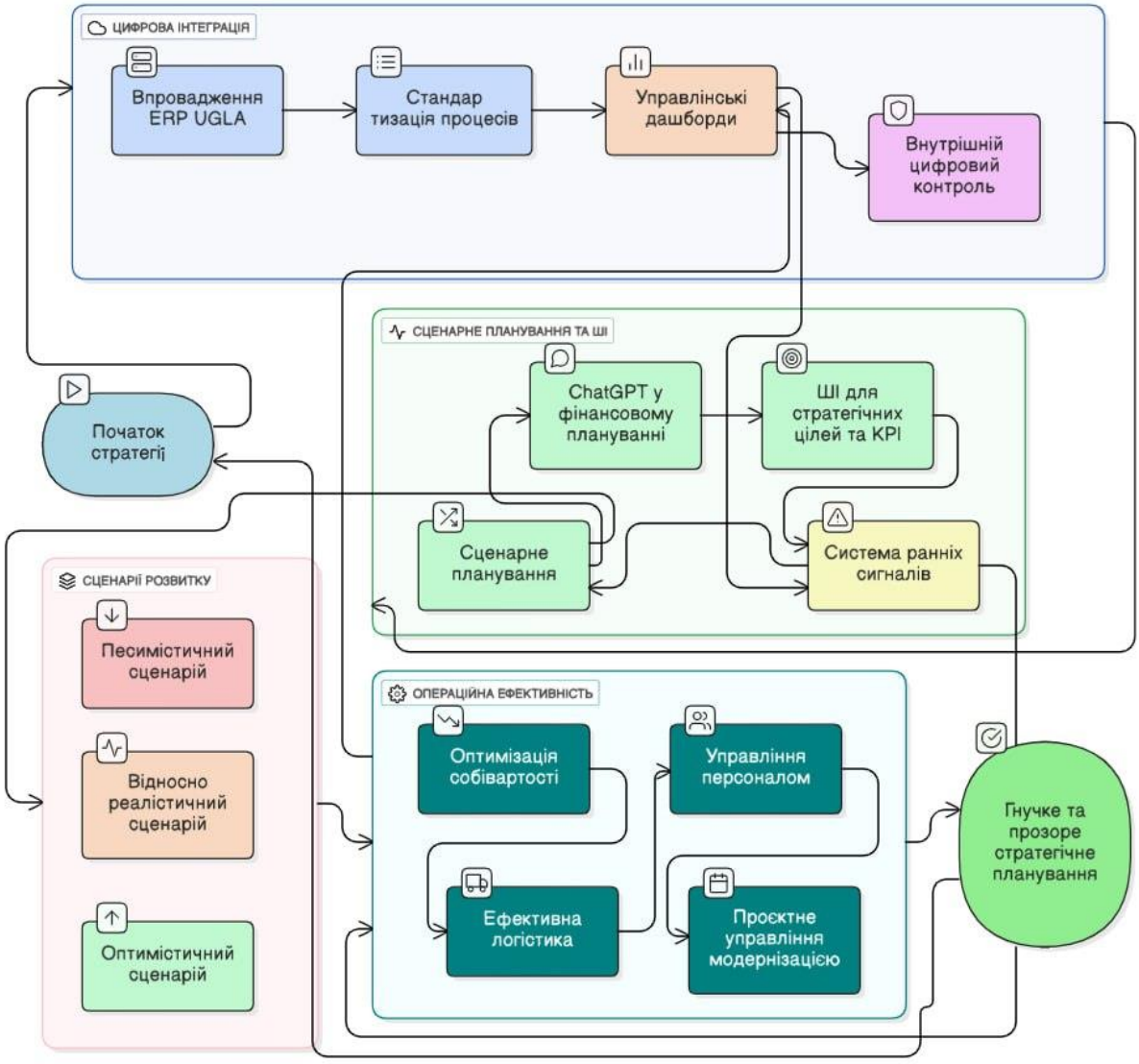


Рис. 3.1. Блок-схема оновленої стратегії планування ПРАТ «МХП» в умовах розвитку цифровізації

Джерело: зроблено автором

Узагальнюючи запропоновану оновлену стратегію планування ПрАТ «МХП», можна дійти висновку, що її реалізація створює якісно нову модель управління, орієнтовану на інтеграцію стратегічних, фінансових і операційних рішень в єдиному цифровому просторі. Перехід до цифровізованого планування на базі ERP-системи UGLA дозволяє усунути фрагментарність управлінських процесів, забезпечити прозорість руху ресурсів і фінансових потоків, а також підвищити узгодженість між довгостроковими стратегічними цілями та поточним управлінням. За рахунок централізації даних і стандартизації бізнес-

процесів компанія отримує можливість оперативно відстежувати ключові показники діяльності, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах високої невизначеності воєнного часу.

В табл. 3.1 наведено характеристику функціональних модулів ERP-системи UGLA.

Таблиця 3.1

Характеристика функціональних модулів ERP-системи UGLA в контексті планування

Модуль	Роль у системі планування	Характеристика
Фінансовий	Формування та контроль фінансових планів і бюджетів	Забезпечує планування доходів, витрат і грошових потоків, автоматизує управлінський та бухгалтерський облік, підготовку фінансових і податкових планів та звітів; інтеграція з банківськими сервісами дозволяє оперативно виконувати та контролювати платежі в межах затверджених бюджетів.
HR / Управління персоналом	Планування кадрових ресурсів і фонду оплати праці	Підтримує планування чисельності персоналу, робочого часу та витрат на оплату праці, автоматизує кадрові процеси й нарахування заробітної плати; інтеграція з фінансовим модулем забезпечує узгодженість кадрових і фінансових планів.
Запаси та логістика	Планування матеріальних потоків і забезпечення ресурсами	Дозволяє прогнозувати потреби в матеріалах і товарах, планувати закупівлі та складські запаси, контролювати рух ресурсів і логістику; сприяє зниженню ризиків дефіциту або надлишкових запасів.
Виробництво	Планування виробничих програм і витрат	Забезпечує формування виробничих планів, графіків завантаження потужностей і контролю виконання замовлень; дає змогу планувати та аналізувати собівартість, своєчасно виявляти відхилення, затримки й перевитрати ресурсів.
CRM	Планування продажів і взаємодії з клієнтами	Підтримує прогнозування обсягів реалізації, управління портфелем замовлень і планування доходів; акумулює дані про клієнтів та історію взаємодії, що підвищує точність планів збуту та рівень сервісу.
Аналітика (BI)	Аналітична підтримка планування та управлінських рішень	Формує інтегровані аналітичні панелі та звіти на основі даних усіх модулів, забезпечує план-факт аналіз і сценарне моделювання; дозволяє комплексно оцінювати ефективність реалізації стратегічних і операційних планів.

Джерело: [28]

У цілому впровадження ERP UGLA в контексті планування дозволяє ПрАТ «МХП» перейти від фрагментарного та реактивного управління до системного, проактивного та сценарно орієнтованого планування. Такий підхід підвищує фінансову стійкість підприємства, ефективність використання ресурсів і адаптивність бізнес-моделі, створюючи надійне підґрунтя для реалізації оновленої стратегії розвитку компанії в умовах воєнного стану та післякризового відновлення.

На рис. 3.2 наведено блок-схему стратегічного планування за допомогою ERP-системи UGLA.

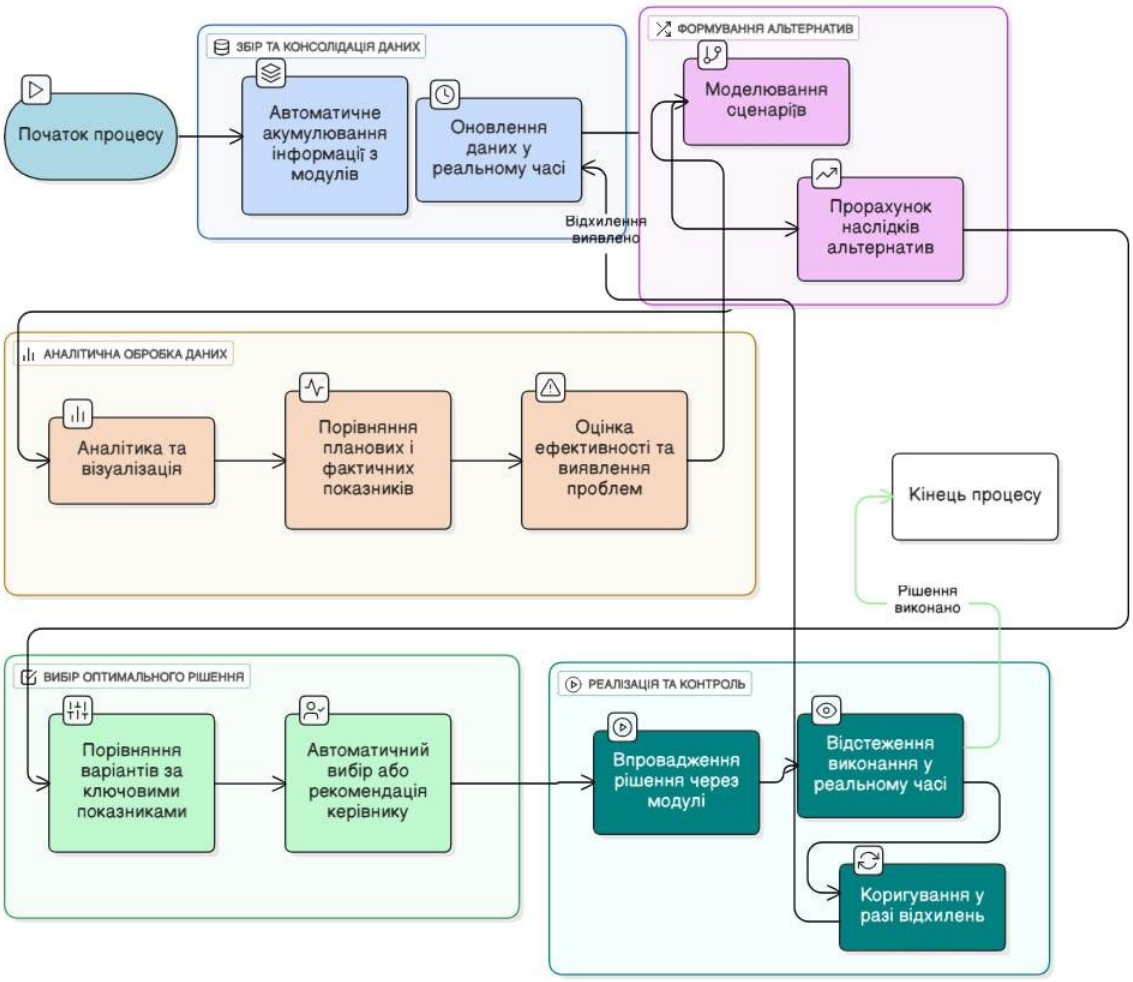


Рис. 3.2. Схема стратегічного планування в ПрАТ «МХП» за допомогою ERP-системи UGLA

Джерело: сформовано автором

У результаті впровадження такої системи планування ПрАТ «МХП» отримає чітко вибудуваний і взаємопов’язаний механізм підготовки та реалізації планів, що забезпечує своєчасну адаптацію до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, зниження управлінських ризиків і підвищення якості планових рішень. ERP-система UGLA створює єдиний цифровий простір планування, у межах якого формування стратегічних, фінансових і операційних планів ґрунтується на актуальних даних, є прозорим на всіх рівнях управління та підлягає постійному моніторингу й коригуванню.

Впровадження ERP UGLA як ядра стратегічного та фінансового планування суттєво підвищує ефективність управління проєктами, інвестиціями, виробничими програмами, логістикою та персоналом. Єдине інформаційне середовище забезпечує наскрізне планування від стратегічних ініціатив до конкретних операційних завдань і бюджетів, що мінімізує ризик дублювання функцій, неузгодженості даних і втрати управлінського контролю. Особливо важливим є підвищення якості фінансового планування, оскільки цифрові інструменти дозволяють більш точно прогнозувати собівартість, потреби в оборотному капіталі, грошові потоки та фінансові результати, що є критичним для підтримання ліквідності та фінансової стійкості підприємства в кризових умовах.

Застосування штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, у фінансовому та стратегічному плануванні формує додаткову управлінську цінність за рахунок прискорення аналітичних процесів і підвищення якості управлінських висновків. Використання ШІ як інструмента підтримки прийняття рішень дозволяє автоматизувати підготовку бюджетних моделей, сценарних розрахунків, пояснень план-факт відхилень і аналітичних звітів, знижуючи навантаження на планово-економічні служби та підвищуючи оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас інтеграція ШІ з даними ERP UGLA забезпечує перехід від інтуїтивного до data-driven управління, коли стратегічні рішення ґрунтуються на актуальних і комплексних даних про діяльність компанії.

Інвестування в ШІ є одним із головних трендів останніх кількох років, про що власне свідчить обсяг інвестицій світових країн у розвиток цієї технології (рис. 3.3).

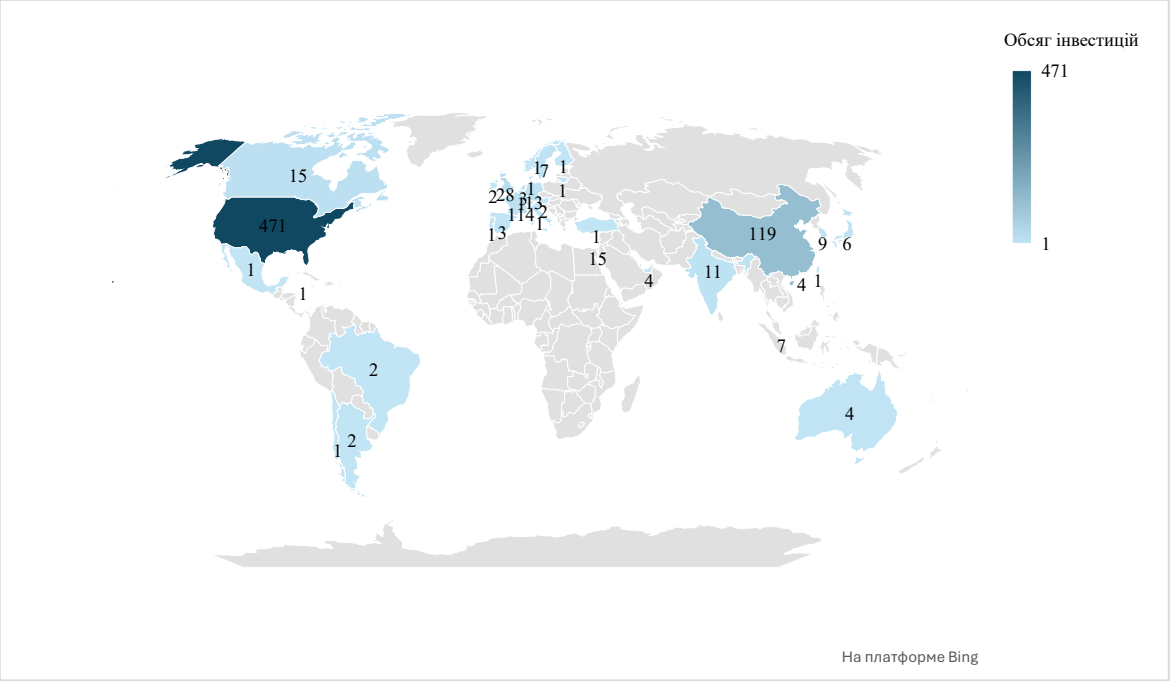


Рис. 3.3. Географічна структура інвестицій в ШІ за в 2013-2024 рр., млрд. дол. США

Джерело: [81-82]

Розглядаючи узагальнені дані, представлені на рис. 3, можна зробити висновок, що світові інвестиційні потоки у сфері штучного інтелекту зосереджені переважно в обмеженій кількості країн, насамперед у США, які акумулюють найбільший обсяг фінансування та виступають глобальним центром розробки й практичного застосування ШІ. Значно менші, але все ж вагомі інвестиції характерні для Китаю, який активно розвиває як державні, так і корпоративні ініціативи у сфері інтелектуальних технологій, що свідчить про стратегічний характер цього напряму для національної економіки. Інші країни, зокрема Великобританія, інвестують у ШІ суттєво менші ресурси, а більшість держав обмежується відносно незначними обсягами вкладень, що підкреслює асиметрію глобального розвитку цієї технології.

Така концентрація інвестицій у провідних економіках формує технологічне лідерство саме цих країн, які визначають напрями розвитку, стандарти та практики впровадження штучного інтелекту, зокрема у фінансовому плануванні та управлінні. Для ПрАТ «МХП» це означає, що використання ШІ у фінансовому плануванні має орієнтуватися на передовий міжнародний досвід, адаптуючи глобальні рішення до специфіки українського агропромислового бізнесу. У цьому контексті доцільним є подальший аналіз структури інвестицій у фінансові технології як одного з ключових напрямів застосування ШІ, що дозволяє оцінити масштаби та перспективи використання інтелектуальних рішень у процесах фінансового прогнозування, бюджетування та стратегічного планування (рис. 3.4).

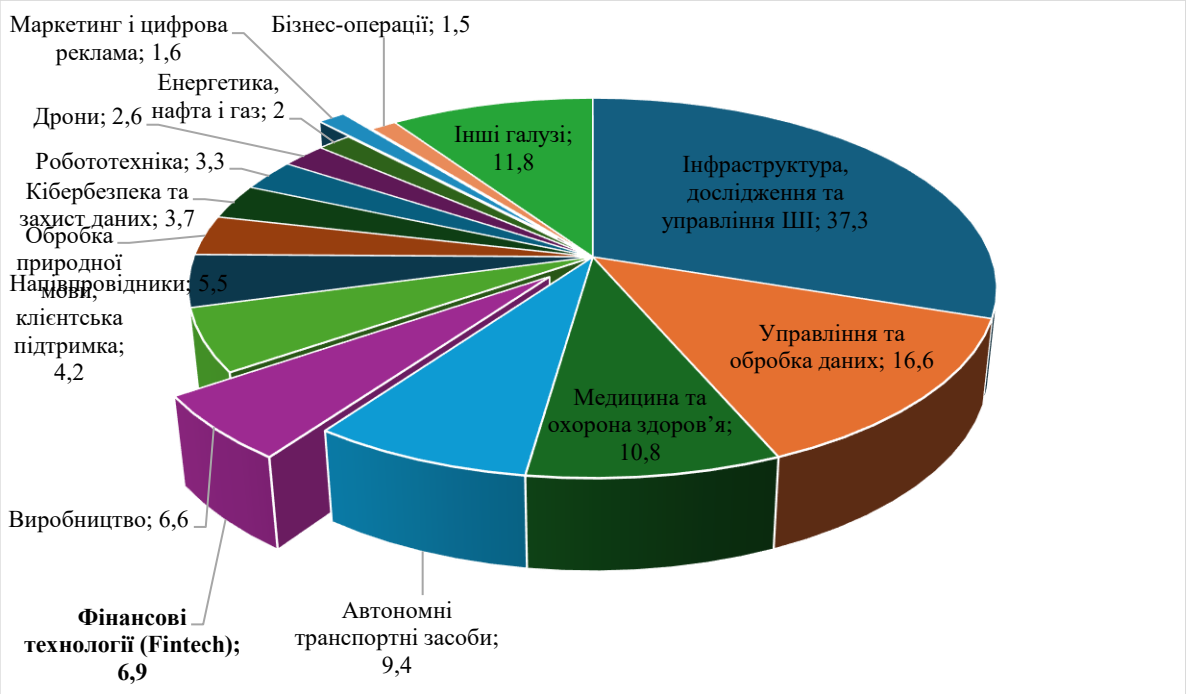


Рис. 3.4. Частка інвестицій у фінансові технології в 2024 р., млрд. дол. США

Джерело: [81-82]

Аналіз даних, поданих на рис. 3.4, свідчить, що у 2024 році обсяг інвестицій у фінансові технології з використанням штучного інтелекту займає відносно незначну частку в загальній структурі ринку ШІ. Основні інвестиційні ресурси зосереджені у напрямах, пов'язаних із розвитком інфраструктури

штучного інтелекту, науковими дослідженнями та системами управління даними, які формують технологічну базу для подальшого поширення інтелектуальних рішень. Водночас сегмент фінансових технологій вирізняється високою динамікою розвитку, що свідчить про зростаючий попит на застосування ШІ у фінансових процесах.

У контексті фінансового планування ПрАТ «МХП» така тенденція підтверджує доцільність впровадження інтелектуальних фінтех-рішень для автоматизації бюджетування, прогнозування грошових потоків, аналізу ризиків і сценарного моделювання. Незважаючи на поки що відносно скромні обсяги інвестицій у фінансові ШІ-рішення, їх стрімкий розвиток створює передумови для підвищення точності фінансових планів, оперативності управлінських рішень та загальної фінансової стійкості компанії в умовах нестабільного економічного середовища.

Важливою перевагою запропонованої стратегії є впровадження системного сценарного підходу до стратегічного планування. Формування песимістичного, відносно реалістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку дозволяє ПрАТ «МХП» заздалегідь оцінювати можливі наслідки змін у логістиці, експорті, цінах на енергоносії та сировину, валютних коливаннях і безпекових ризиках. Такий підхід підвищує гнучкість стратегічного планування, зменшує рівень невизначеності та дозволяє своєчасно коригувати пріоритети діяльності залежно від реалізації того чи іншого сценарію. У результаті компанія отримує не статичний стратегічний документ, а динамічну систему управління розвитком, здатну адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Реалізація запропонованої стратегії також сприяє підвищенню операційної ефективності та стійкості бізнес-моделі МХП. Завдяки точнішому плануванню матеріальних ресурсів, кормової бази, енергоспоживання та виробничих потужностей з’являються додаткові можливості для зниження собівартості продукції та оптимізації витрат. Цифрове управління логістикою і запасами дозволяє скоротити втрати, простої та надлишкові залишки, що особливо важливо в умовах обмежених транспортних коридорів і нестабільних ланцюгів

постачання. Водночас системний підхід до управління персоналом на основі даних сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та зменшенню ризиків, пов’язаних із дефіцитом кадрів.

У стратегічній перспективі запропонована модель планування сформує підґрунтя для відновлення прибутковості та фінансової стійкості ПрАТ «МХП» після зниження воєнних і макроекономічних ризиків. Хоча на початковому етапі цифрова трансформація потребуватиме додаткових інвестицій і організаційних змін, її довгостроковий ефект проявиться у підвищенні керованості компанії, зниженні ризиків стратегічних помилок та зростанні конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішніх ринках.

3.2. Характеристика реалізації стратегії з врахуванням впливу цифрових технологій

У системі фінансового планування дедалі більшого значення набуває використання інструментів штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, який розширює традиційні підходи до обробки й інтерпретації фінансової інформації. На відміну від стандартних програмних рішень, орієнтованих переважно на облік і механічну обробку даних, ChatGPT забезпечує аналітичну підтримку процесів планування, дозволяючи узагальнювати фінансові показники, інтерпретувати результати бюджетування та формувати аналітичні коментарі до управлінської звітності. Завдяки можливостям інтелектуального аналізу цей інструмент сприяє виявленню причинно-наслідкових зв’язків між фінансовими показниками, оцінці відхилень від планових параметрів і розробленню прогнозів розвитку, що підвищує обґрунтованість фінансових планів і якість управлінських рішень та зміцнює інформаційно-аналітичну базу фінансового управління підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика переваг ChatGPT у сфері фінансового планування в ПрАТ «МХП»

Напрям використання	Функціональна роль ChatGPT у зв'язці з ERP UGLA	Значення для системи фінансового планування
Бюджетування та фінансове планування	Аналізує бюджетні дані з фінансового модуля UGLA, формує аналітичні пояснення та альтернативні бюджетні варіанти	Підвищує точність і узгодженість бюджетів з виробничими, логістичними та кадровими планами
План-факт аналіз	Інтерпретує відхилення між плановими та фактичними показниками, сформованими в UGLA	Забезпечує оперативне коригування фінансових планів і контроль виконання бюджетів
Сценарне моделювання	На основі даних ERP формує песимістичні, реалістичні та оптимістичні фінансові сценарії	Підвищує гнучкість фінансового планування в умовах воєнної та ринкової невизначеності
Прогнозування грошових потоків	Узагальнює дані UGLA щодо доходів, витрат і зобов'язань	Дозволяє більш точно планувати ліквідність і платоспроможність компанії
Інтерпретація управлінської звітності	Перетворює звіти ERP UGLA у структуровані управлінські висновки	Підвищує зрозумілість фінансової інформації для керівництва
Оцінка інвестиційних рішень	Аналізує фінансові дані інвестиційних проєктів у системі UGLA	Підтримує ухвалення стратегічних рішень щодо капітальних вкладень
Управління витратами	Аналізує структуру витрат за центрами відповідальності в ERP	Сприяє оптимізації собівартості та підвищенню фінансової ефективності
Фінансові ризики	Виявляє ризикові зони на основі даних UGLA	Дозволяє завчасно враховувати фінансові ризики у планах
Оперативність планування	Обробляє великі масиви даних ERP у короткі строки	Забезпечує швидке оновлення фінансових планів
Підтримка єдиного інформаційного простору	Працює виключно з даними ERP UGLA як єдиного джерела інформації	Забезпечує цілісність, узгодженість і достовірність фінансового планування

Джерело: [83-84]

Аналіз табл. 3.2 підтверджує, що інтеграція ChatGPT з ERP-системою UGLA сформує для ПрАТ «МХП» цілісну та логічно вибудувану модель фінансового планування, у якій аналітичні можливості штучного інтелекту безпосередньо спираються на єдину достовірну базу даних підприємства. Такий підхід дозволить поєднати автоматизацію облікових і планових процесів, що

забезпечуються ERP UGLA, з інтелектуальною інтерпретацією фінансової інформації, яку надає ChatGPT, істотно підвищуючи якість управлінських рішень.

Використання ChatGPT у зв'язці з фінансовим модулем UGLA сприятиме підвищенню точності бюджетування та прогнозування, оскільки аналіз фінансових показників, грошових потоків і витрат здійснюється на основі актуальних та узгоджених даних з усіх підрозділів компанії. Власне це створить можливість оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів, формувати обґрунтовані пояснення причин таких відхилень і своєчасно коригувати фінансові плани відповідно до змін виробничих, логістичних або ринкових умов.

Важливим результатом інтеграції є впровадження повноцінного сценарного підходу до фінансового планування, коли на основі даних ERP-системи ChatGPT може формувати альтернативні варіанти розвитку подій та оцінювати їхній вплив на ліквідність, прибутковість і фінансову стійкість ПрАТ «МХП». Це особливо актуально в умовах воєнного стану та високої економічної невизначеності, коли здатність швидко адаптувати фінансові плани стає ключовим фактором стабільності підприємства.

Інтеграція ChatGPT з аналітичними та управлінськими звітами UGLA також підвищить рівень прозорості фінансового планування та покращить комунікацію між фінансовими службами і керівництвом. Перетворення складних числових показників у структуровані аналітичні висновки дозволить керівникам різних рівнів швидше розуміти фінансову ситуацію, оцінювати наслідки управлінських рішень і визначати пріоритети подальшого розвитку.

Крім того, використання ChatGPT у межах єдиного інформаційного простору ERP UGLA сприятиме зниженню навантаження на фінансовий персонал за рахунок автоматизації рутинних аналітичних і пояснювальних завдань, що дозволить фахівцям фінансових підрозділів зосередитися на стратегічних аспектах планування, контролю та управління ризиками.

У цілому інтеграція ChatGPT з ERP UGLA перетворить фінансове планування ПрАТ «МХП» з реактивного процесу у проактивну, даноорієнтовану систему управління, здатну забезпечити гнучкість, прозорість і стійкість фінансових рішень. Такий підхід створить передумови для підвищення фінансової стабільності підприємства, зниження ризиків і формування надійної основи для реалізації довгострокової стратегії розвитку компанії.

Наступним пропонується навести роль ШІ в сфері прогнозування варіантів розвитку компанії за різними сценаріями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика ролі ШІ у побудові сценаріїв розвитку в ПрАТ «МХП»

Сценарій розвитку	Роль ШІ у формуванні сценарію	Використання даних ERP UGLA	Значення для стратегічного та фінансового планування
Песимістичний	Аналізує негативні тенденції, моделює ризикові умови та оцінює наслідки кризових факторів	Дані про витрати, ліквідність, зобов'язання, логістику, виробничі обмеження	Дозволяє заздалегідь підготувати плани скорочення витрат, збереження ліквідності та підтримки критичних операцій
Реалістичний	Узагальнює поточні тенденції та формує базовий сценарій розвитку	Поточні фінансові, виробничі та збутові показники	Забезпечує основу для формування річних і середньострокових фінансових планів
Оптимістичний	Моделює умови зростання та потенційні можливості розвитку	Дані про експорт, виробничі потужності, інвестиційні проєкти	Підтримує планування розширення виробництва та інвестицій
Порівняльний аналіз	Порівнює сценарії та визначає ключові фактори впливу	Консолідовані дані з усіх модулів ERP	Дозволяє обрати оптимальну стратегічну модель розвитку
Коригування планів	Оновлює сценарії на основі нових даних	Актуалізовані дані ERP у реальному часі	Забезпечує гнучкість стратегічного управління
Управління ризиками	Виявляє ризики для кожного сценарію	Дані про фінансові та операційні показники	Дозволяє мінімізувати ризики та підвищити стабільність
Стратегічна підтримка	Генерує рекомендації для керівництва	Інтегровані дані ERP	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень

Джерело: [83-84]

Отож, використання ШІ в поєднанні з ERP-системою UGLA суттєво підвищить якість сценарного планування розвитку ПрАТ «МХП» та забезпечить перехід від статичного стратегічного планування до динамічної, адаптивної моделі управління. Інтеграція ШІ з єдиною інформаційною базою підприємства дозволить сформувати сценарії розвитку на основі актуальних і узгоджених фінансових, виробничих, логістичних та інвестиційних даних, що мінімізує ризик суб'єктивних оцінок і підвищує достовірність прогнозів.

Побудова песимістичного сценарію за допомогою ШІ дасть змогу заздалегідь оцінити вплив несприятливих чинників, таких як погіршення логістики, зростання витрат, обмеження експорту чи дефіцит ресурсів, і сформувати фінансові плани, орієнтовані на збереження ліквідності та підтримання критичних операцій. Реалістичний сценарій, сформований на основі поточних даних ERP UGLA, виступає базовою моделлю для річного та середньострокового планування, забезпечуючи узгодженість між фінансовими, виробничими й збутовими планами. Оптимістичний сценарій, у свою чергу, дозволить оцінити потенціал зростання, доцільність розширення виробництва та реалізації інвестиційних проєктів у разі покращення зовнішніх умов.

Важливою перевагою застосування ШІ є можливість порівняльного аналізу сценаріїв і визначення ключових факторів, що найбільше впливають на фінансові результати та стійкість компанії, що створить основу для обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів і підвищує якість управлінських рішень. Крім того, здатність ШІ оперативно оновлювати сценарії на основі нових даних ERP UGLA забезпечить гнучкість планування та дозволить своєчасно коригувати фінансові й стратегічні плани у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

У цілому інтеграція штучного інтелекту в процес сценарного планування розвитку ПрАТ «МХП» сприятиме посиленню управління ризиками, підвищенню прозорості стратегічних рішень і формуванню стійкої системи фінансового та стратегічного планування. Такий підхід дозволить компанії не лише адаптуватися до умов воєнного стану та економічної нестабільності, а й

створить передумови для ефективного відновлення та довгострокового розвитку після стабілізації зовнішнього середовища.

Впровадження ШІ у систему фінансового та стратегічного планування ПрАТ «МХП» доцільно здійснювати шляхом використання Business-підписки OpenAI, яка надає доступ до інструментів ChatGPT для корпоративного застосування. Такий формат не потребує складної технічної інтеграції, придбання серверного обладнання чи значних капітальних витрат, оскільки використання ШІ відбувається у хмарному середовищі та може бути безпосередньо інтегроване в аналітичну і планову роботу фінансово-економічних підрозділів.

Вартість Business-підписки OpenAI становить 25 дол. США на місяць за одного користувача, що за валютним курсом станом на січень 2025 р. еквівалентно 1063 грн на місяць (12756 грн на рік). За рахунок цього ChatGPT може використовуватися для підготовки фінансових планів, бюджетів, сценарних розрахунків, план-факт аналізу, пояснювальних записок до управлінської звітності, а також для аналітичної підтримки стратегічних рішень на основі даних ERP-системи UGLA.

З урахуванням того, що впровадження ШІ не потребує розробки окремого програмного забезпечення, залучення зовнішніх інтеграторів або значних витрат на навчання персоналу, загальна вартість інтеграції ChatGPT у процеси планування ПрАТ «МХП» є відносно низькою та економічно доцільною навіть у короткостроковій перспективі.

Наступним пропонується навести етапи впровадження упровадження ERP-системи UGLA (рис. 3.5).

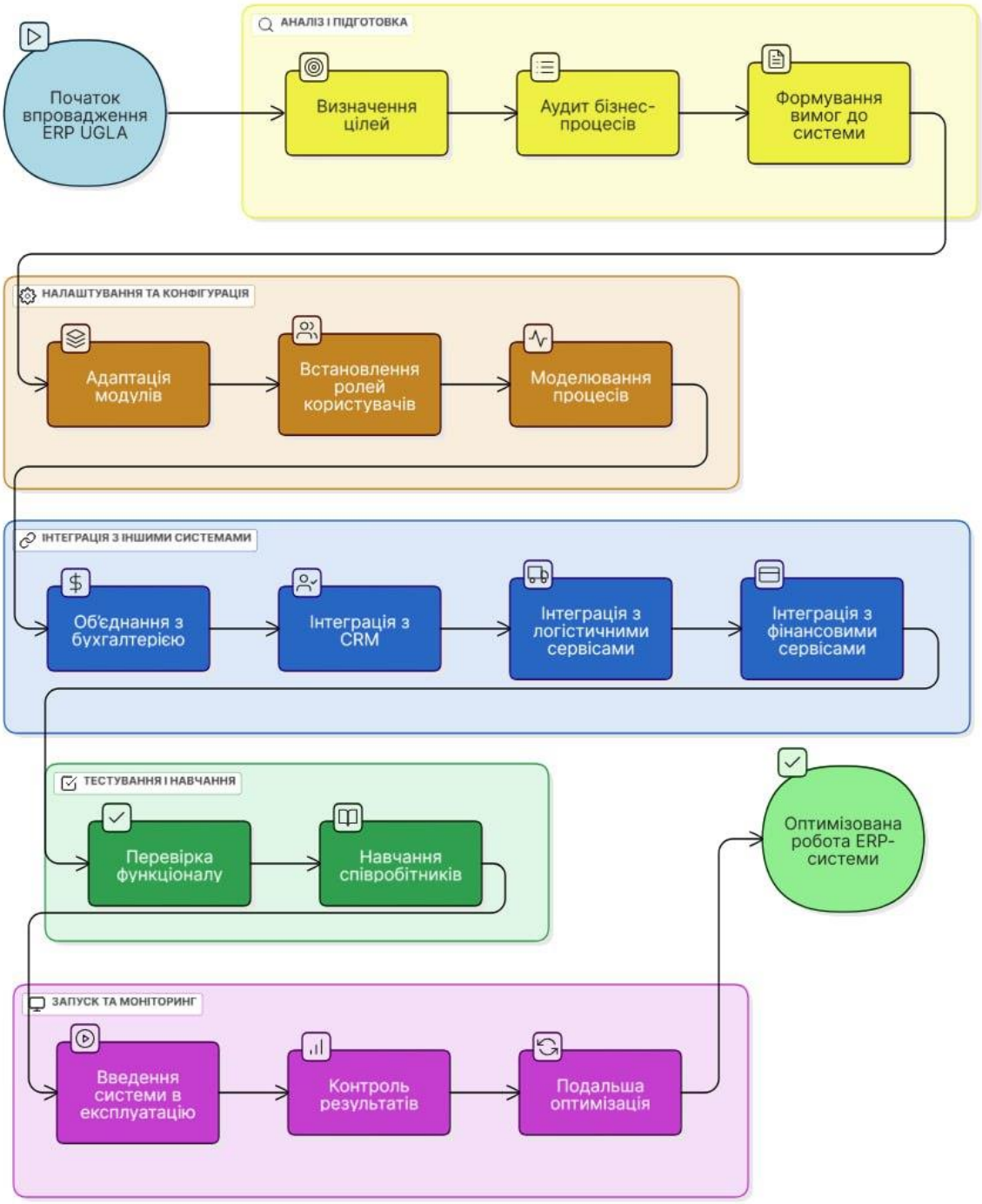


Рис. 3.5. Етапи впровадження ERP-системи UGLA в процеси стратегічного планування на ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором

Запровадження ERP-системи UGLA у систему планування діяльності ПрАТ «МХП» доцільно розглядати як послідовний і структурований процес, спрямований на формування єдиного цифрового середовища управління. На початковому етапі здійснюється ідентифікація потреб підприємства у сфері

стратегічного, фінансового та операційного планування, аналізуються чинні бізнес-процеси, механізми бюджетування й контролю, а також визначаються ключові вимоги до функціоналу ERP-рішення з урахуванням галузевої специфіки агропромислового холдингу.

Наступним кроком є адаптація та налаштування ERP UGLA відповідно до особливостей діяльності МХП, що передбачає конфігурацію фінансових, виробничих, логістичних і кадрових модулів, визначення прав доступу, формування єдиних довідників і структур даних, а також моделювання типових планових і облікових операцій. Це створює основу для узгодженого формування стратегічних, фінансових і операційних планів у межах однієї системи.

Подальший етап передбачає інтеграцію ERP UGLA з іншими інформаційними системами підприємства, зокрема бухгалтерським обліком, складськими та логістичними модулями, банківськими й фінансовими сервісами. Така інтеграція забезпечує безперервний обмін даними між підрозділами, підвищує прозорість планових і фактичних показників та дозволяє здійснювати комплексний план-факт аналіз у режимі, наближеному до реального часу.

Завершальною стадією є тестування налаштованої системи, усунення виявлених недоліків, навчання персоналу роботі з ERP UGLA та поетапний запуск у промислову експлуатацію. Подальший моніторинг функціонування системи й оптимізація бізнес-процесів дозволяють поступово підвищувати ефективність планування діяльності ПрАТ «МХП», забезпечуючи гнучкість управління, зниження ризиків і більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

На рис. 3.6. наведено ціну ERP-системи UGLA, яку сплачуватиме ПрАТ «МХП».



Рис. 3.6.Річна вартість ERP-системи UGLA, грн

Джерело: [80]

Узагальнюючи оцінку витрат на впровадження ERP-системи UGLA, доцільно зазначити, що рівень її вартості є обґрунтованим з позицій формування сучасної системи планування діяльності підприємства. Запропонована цінова модель відповідає функціональним можливостям системи, які забезпечують автоматизацію стратегічного, фінансового та операційного планування, інтеграцію даних за всіма напрямами діяльності та підвищення керованості ресурсів. Для ПрАТ «МХП» витрати на підключення UGLA у розмірі 12 675 грн є економічно прийнятними та доцільними з огляду на очікуваний ефект у вигляді підвищення точності планів, скорочення управлінських витрат і зростання ефективності планово-економічної роботи.

Далі наведено схему інтеграції ERP-системи UGLA з іншими внутрішніми діджитал інструментами компанії (рис. 3.7).

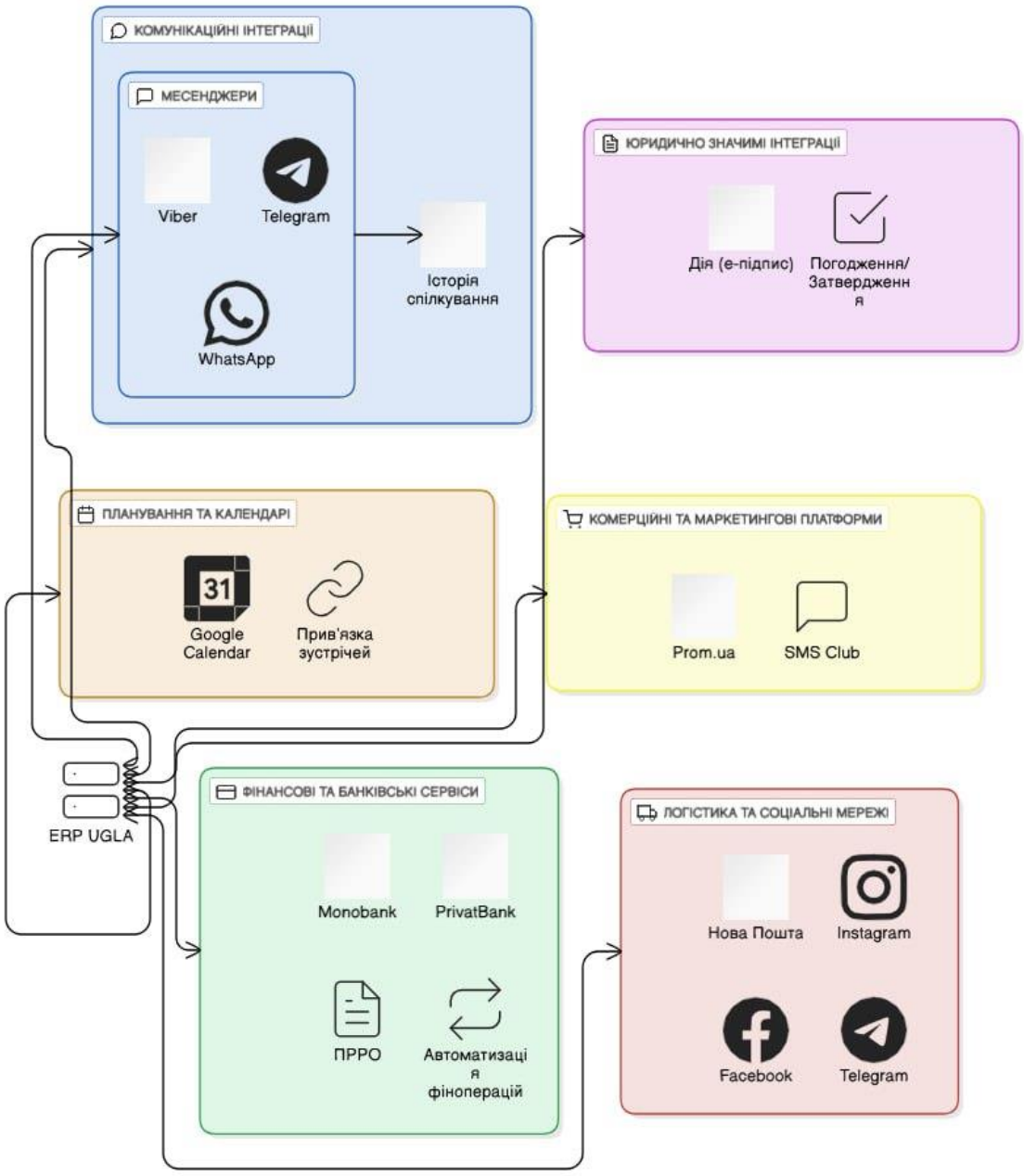


Рис. 3.7. Схема інтеграції ERP-системи UGLA з іншими системами ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором

Інтеграція ERP-системи UGLA з цифровими сервісами підприємства в контексті планування діяльності спрямована на створення єдиного інформаційного простору, у межах якого стратегічні, фінансові та операційні плани формуються на основі узгоджених і актуальних даних. Поєднання UGLA з корпоративними каналами комунікації дасть змогу централізовано

акумулювати інформацію про взаємодію з контрагентами та підрозділами, що підвищить прозорість планових рішень і спрощує координацію дій відповідальних осіб та дозволить планово-економічним службам швидше отримувати необхідні дані для прогнозування та коригування планів.

Взаємодія ERP-системи з державними електронними сервісами забезпечить своєчасне й коректне оформлення документів, що мінімізує часові втрати та знижує ризики помилок у процесі планування фінансових і господарських операцій. Синхронізація з календарними сервісами сприятиме кращому узгодженню графіків робіт, реалізації проєктів і виконанню планових завдань між структурними підрозділами, що підвищує дисципліну планування та контроль за строками.

Інтеграція з банківськими системами дозволить здійснювати та відстежувати фінансові операції безпосередньо в ERP UGLA, що посилить контроль за виконанням фінансових планів, рухом грошових коштів і дотриманням бюджетних лімітів. Підключення логістичних сервісів, маркетплейсів і інструментів розсилок забезпечить автоматичне оновлення інформації щодо замовлень, постачання й збуту, що підвищить точність планування обсягів виробництва, запасів і доходів. Інтеграція з цифровими каналами взаємодії з клієнтами дозволить враховувати попит і зворотний зв’язок у процесі формування планів продажів і розвитку.

У результаті впровадження таких інтеграцій ERP-система UGLA сформує для ПрАТ «МХП» цілісну цифрову екосистему планування, у якій усі дані консолідуються в єдиній системі та сприятиме підвищенню швидкості обробки інформації, зменшенню кількості управлінських помилок і підвищення обґрунтованості стратегічних, фінансових та операційних планів, що в цілому посилить ефективність управління діяльністю підприємства.

В табл. 3.4 наведено вартість оновленої стратегії планування ПРАТ «МХП» в умовах розвитку цифровізації.

Таблиця 3.4

Характеристика вартості оновленої стратегії планування ПРАТ «МХП» в умовах розвитку цифровізації

Елемент	Витрати	Періодичність	Вартість, грн
Використання ШІ у плануванні (ChatGPT, OpenAI Business)	Підписка на сервіс штучного інтелекту для фінансового, стратегічного та сценарного планування	Щорічно	12 756
Впровадження ERP-системи UGLA	Підключення ERP як єдиного цифрового середовища стратегічного, фінансового та операційного планування	Одноразово	12 675
Інтеграція ERP UGLA з процесами планування	Налаштування ERP під потреби фінансового та стратегічного планування	Одноразово	3 169
Інтеграція ChatGPT з процесами планування	Адаптація використання ШІ до фінансового та сценарного планування	Одноразово	4 465
Навчання персоналу роботі з цифровими інструментами	Використання ERP UGLA та ШІ у планово-аналітичній діяльності	У межах впровадження	2650
Загальні витрати			35 715

Джерело: зроблено автором

Таким чином, з урахуванням витрат на інтеграцію ERP-системи UGLA та інструментів ШІ з процесами фінансового й стратегічного планування, загальна вартість реалізації оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП» у перший рік становить 35715 грн. Запропонований рівень витрат є економічно доцільним, оскільки повинен забезпечить впровадження комплексної цифрової моделі планування, підвищити узгодженість управлінських рішень і створити основу для довгострокової фінансової стійкості та адаптивності підприємства в умовах цифровізації.

3.3. Оцінка ефективності стратегії та її вплив на фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП»

Очікуваний економічний результат від упровадження оновленої системи планування має суттєве значення для забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності управління ПрАТ «МХП». Інтеграція ChatGPT у процеси фінансового та стратегічного планування дозволяє автоматизувати значну частину аналітичних і розрахункових операцій, пов’язаних із підготовкою бюджетів, прогнозів, план-факт аналізу та управлінської звітності, що у свою чергу, підвищить продуктивність планово-економічних підрозділів і зменшить потребу в залученні додаткових трудових ресурсів для виконання рутинних завдань. З огляду на рівень середньої заробітної плати бухгалтера в розмірі близько 38 тис. грн, використання ChatGPT у процесах фінансового планування забезпечує помітний економічний ефект, який проявляється у зниженні витрат на оплату праці та підвищенні загальної ефективності планово-економічної діяльності підприємства (рис. 3.8).

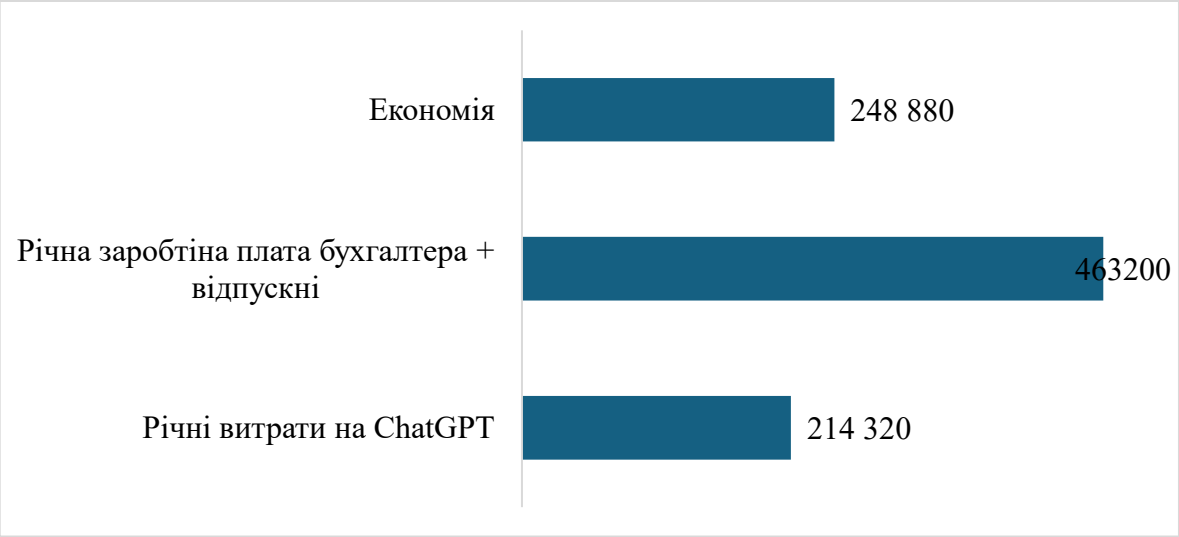


Рис. 3.8 Економія витрат ПрАТ «МХП» на оплату праці бухгалтера при впровадженні ChatGPT у фінансове планування

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки витрат показують, що використання інструментів ШІ в процесах фінансового планування є економічно доцільним для ПрАТ «МХП». Річні витрати на застосування ChatGPT у планово-аналітичній діяльності підприємства становлять 214 320 грн, що є суттєво нижчим показником порівняно з витратами на утримання штатної одиниці бухгалтера, які в середньому сягають близько 463 200 грн на рік. Така різниця формує потенціал економії в розмірі приблизно 248 880 грн щорічно, що свідчить про високу фінансову результативність упровадження цифрових інструментів у систему планування.

Отриманий економічний ефект дозволяє підприємству більш гнучко розпоряджатися фінансовими ресурсами та спрямовувати вивільнені кошти на реалізацію пріоритетних стратегічних завдань. Зокрема, ці ресурси можуть бути використані для поглиблення фінансового аналізу, розвитку цифрової інфраструктури планування, придбання додаткових аналітичних інструментів, підвищення кваліфікації персоналу або вдосконалення виробничих і управлінських процесів.

Крім безпосереднього зниження витрат, автоматизація планово-облікових функцій із використанням ChatGPT сприятиме підвищенню точності розрахунків, зменшенню ймовірності помилок та зростанню прозорості фінансового управління. Витрати, пов’язані з упровадженням цього інструмента, включно з оплатою доступу, адаптацією до потреб планування та навчанням персоналу, мають інвестиційний характер і характеризуються швидкою окупністю завдяки зростанню продуктивності праці та скороченню операційних витрат. У цьому контексті доцільним є подальший аналіз ефективності використання ERP-системи UGLA як базового інструмента формування інтегрованої системи планування на підприємстві (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ефективність ERP-системи UGLA при розробленні стратегічного планування в ПрАТ «МХП»

Сфера планування	Вплив ERP UGLA на процес планування	Вплив на ключові показники
Стратегічне планування	Консолідує дані з усіх бізнес-напрямів МХП (птахівництво, рослинництво, переробка, логістика, експорт) у єдиному середовищі планування	Підвищення узгодженості стратегічних цілей, зниження стратегічних ризиків, стабільність довгострокового розвитку
Фінансове планування та бюджетування	Забезпечить єдину систему формування бюджетів, прогнозів доходів і витрат з урахуванням сезонності агробізнесу	Зростання точності фінансових планів, покращення ліквідності, контроль собівартості
Планування собівартості	Дозволить деталізувати витрати за культурами, виробничими циклами та переробкою	Зниження собівартості продукції, зростання валового прибутку
Планування виробництва	Сформує виробничі плани з урахуванням біологічних циклів вирощування птиці та обсягів переробки	Оптимальне завантаження потужностей, скорочення простоїв, підвищення продуктивності
Планування кормової бази	Зінтегрує дані рослинництва та комбікормових заводів у єдину модель планування	Зменшення витрат на корми, стабільність забезпечення виробництва
Логістичне планування	Забезпечить координацію транспорту, складів і експортних маршрутів	Скорочення логістичних витрат, підвищення оборотності запасів
Планування запасів	Дасть змогу прогнозувати потреби в сировині та готовій продукції	Зниження заморожених коштів у запасах, покращення оборотності активів
Кадрове планування	Узгоджує потреби в персоналі з виробничими та фінансовими планами	Зростання продуктивності праці, оптимізація фонду оплати праці
Інвестиційне планування	Дозволить оцінювати ефективність інвестицій у модернізацію, біоенергетику, експорт	Підвищення ефективності капітальних вкладень, зростання довгострокової рентабельності
Контроль виконання планів	Реалізує план-факт аналіз у режимі, близькому до реального часу	Швидке реагування на відхилення, зниження фінансових втрат
Сценарне планування	Підтримає моделювання різних сценаріїв (воєнні ризики, експортні обмеження, коливання цін)	Підвищення стійкості МХП до зовнішніх шоків і нестабільності

Джерело: зроблено автором

У цілому впровадження ERP-системи UGLA у систему стратегічного планування ПрАТ «МХП» забезпечить комплексний управлінський ефект, який

проявляється у підвищенні точності планів, зниженні фінансових ризиків, покращенні контролю за виконанням управлінських рішень і зміцненні довгострокової фінансової стійкості компанії. Такий підхід відповідає сучасним вимогам цифровізації аграрного бізнесу та створює надійну основу для стабільного розвитку МХП в умовах високої економічної невизначеності.

На рис. 3.9 наведено схему ефективності ERP-системи UGLA при проведенні стратегічного планування.

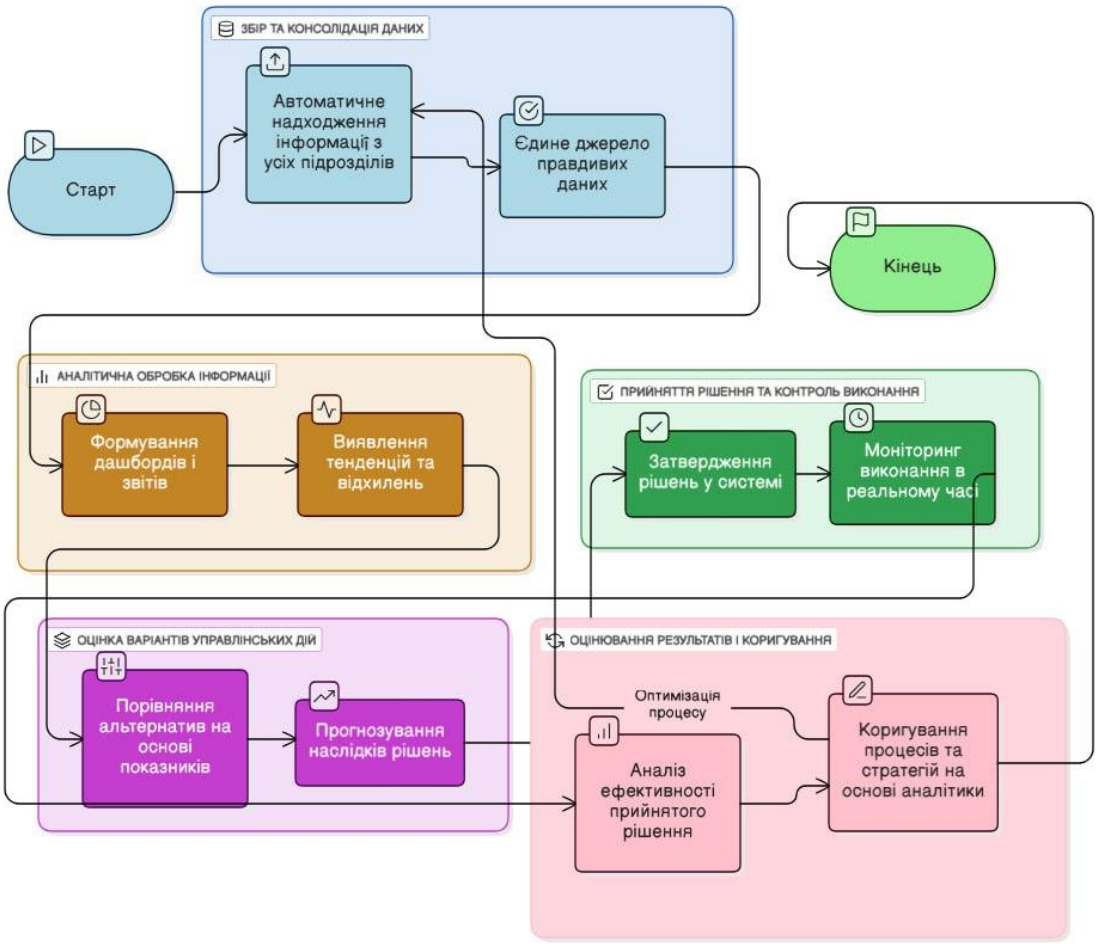


Рис. 3.9. Модель ефективності стратегічного планування в ПрАТ «МХП» при використанні ERP-системи UGLA

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи представлену модель, слід відзначити, що впровадження ERP-системи UGLA створить для ПрАТ «МХП» інтегровану та послідовну систему планування виробничої діяльності, яка функціонує на основі єдиного

інформаційного простору. Консолідація фінансових, матеріально-ресурсних, логістичних і збутових даних у межах однієї платформи дозволить мінімізувати інформаційні розбіжності, підвищить достовірність планових розрахунків і знизить ризик управлінських помилок.

Застосування вбудованих аналітичних інструментів забезпечить оперативну оцінку поточного стану виробничих процесів, можливість прогнозування витрат і строків виконання планових завдань, а також своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів, що, у свою чергу, підвищить обґрунтованість управлінських рішень і сприятиме більш ефективному реагуванню на зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Контроль реалізації планів у режимі, наближеному до реального часу, дозволить не лише відстежувати хід їх виконання, а й оцінювати досягнуті результати з позицій ефективності використання ресурсів.

У результаті використання ERP-системи UGLA сформується замкнений цикл планування, що охопить етапи прогнозування, реалізації, контролю та коригування планів. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів, раціоналізації використання фінансових і матеріальних ресурсів та створить умови для стабільного й збалансованого розвитку ПрАТ «МХП». У зв’язку з цим доцільно перейти до комплексної оцінки ефективності оновленої стратегії планування підприємства, яку подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Ефективність оновленої стратегії планування ПрАТ «МХП»

Напрям оцінки	Прояв ефективності оновленої стратегії	Економічний та управлінський ефект
Точність фінансового планування	Формування бюджетів і прогнозів на основі консолідованих даних ERP UGLA та аналітичної підтримки ChatGPT	Зменшення планових відхилень, підвищення достовірності фінансових планів
Продуктивність планово-економічних підрозділів	Автоматизація бюджетування, план-факт аналізу, підготовки управлінської звітності	Скорочення трудомісткості планових робіт, вивільнення часу для стратегічних завдань
Оптимізація витрат	Аналіз структури витрат за центрами відповідальності та сценаріями	Зниження собівартості, підвищення фінансової ефективності діяльності

Продовження табл. 3.6

Економія витрат на персонал	Часткове заміщення рутинних аналітичних функцій бухгалтера інструментами ШІ	Потенційна річна економія близько 248,9 тис. грн
Гнучкість планування	Оперативне коригування планів на основі актуальних даних ERP UGLA	Швидка адаптація до змін ринкового та воєнного середовища
Сценарне планування	Формування песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку	Підвищення стійкості до ризиків і обґрунтованості стратегічних рішень
Управління фінансовими ризиками	Виявлення ризикових зон і прогнозування їх впливу на ліквідність та прибутковість	Зниження фінансових втрат, посилення платоспроможності
Прозорість управлінських рішень	Інтерпретація фінансових даних у формі аналітичних висновків для керівництва	Покращення комунікації між фінансовими службами та менеджментом
Інвестиційна привабливість	Аналітична оцінка інвестиційних проєктів і варіантів розвитку	Підвищення ефективності капітальних вкладень
Загальна економічна доцільність	Низька вартість упровадження цифрових інструментів (35 715 грн у перший рік)	Швидка окупність та довгостроковий позитивний фінансовий ефект

Джерело: зроблено автором

Узагальнюючи результати впровадження запропонованих заходів, слід зазначити, що оновлена стратегія планування ПрАТ «МХП», заснована на поєднанні ERP-системи UGLA та інструментів штучного інтелекту, сформує комплексну, економічно доцільну та адаптивну модель фінансового й стратегічного управління. Використання ChatGPT забезпечить автоматизацію рутинних аналітичних операцій, зниження навантаження на персонал і відчутний економічний ефект за рахунок скорочення витрат на оплату праці, що характеризується швидкою окупністю та високим рівнем рентабельності інвестицій. Запровадження ERP-системи UGLA, у свою чергу, створить єдиний інформаційний простір планування, підвищить точність обліку, контроль витрат і узгодженість управлінських рішень, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства. У сукупності реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» і створює надійну основу для його довгострокового розвитку в умовах цифровізації та економічної нестабільності.

В підсумку даного підрозділу пропонується навести вплив оновленої стратегії планування на фінансові показники компанії, адже при її впровадженні в ПрАТ «МХП» очікується ріст продажів через покращення комунікації між відділами та розробки ефективних планів продаж з клієнтами, що планово вплине на ріст виручки на 5% та зменшить собівартість на 4% через оптимізацію бізнес-процесів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозна динаміка фінансових показників ПрАТ «МХП» після впровадження оновленої стратегії стратегічного планування

Показники	До впровадження цифрового плаунвання	Після його впровадження	Очікуваний результат
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис, грн	46 793 252	49132914,6	2 339 663
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн	34 129 385	32816716,3	-1 312 669
Валовий прибуток (збиток), тис, грн	12 663 867	16316198,3	3 652 331
Чистий прибуток, тис, грн	-1 458 698	193 693	1 652 391
Загальна вартість активів, тис, грн	43 353 354	43 353 354	0
Власний капітал, тис, грн	-7 537 814	-5537814	2 000 000
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	2 513	2 513	0
Продуктивність праці, тис, грн/ос,	18620,47	19551,4981	931,03
Рентабельність продажів, %	-3,12	0,39422249	3,51
Рентабельність активів, %	-3,36	0,44677743	3,81
Рентабельність власного капіталу, %	-19,35	-3,4976437	15,85

Джерело: складено автором

Отже, провадження оновленої стратегії матиме відчутний позитивний вплив на фінансові результати та загальну ефективність діяльності підприємства. Передусім очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції більш ніж на 2,3 млрд грн, що є наслідком підвищення якості планування продажів, кращої координації між виробничими, фінансовими та збутовими підрозділами,

а також більш точного прогнозування попиту. Важливим результатом цифровізації планування є прогнозоване скорочення собівартості реалізованої продукції понад 1,3 млрд грн., що зумовлено оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням прозорості витрат, ефективнішим використанням ресурсів і зниженням втрат, що в сукупності формує значний приріст валового прибутку на рівні понад 3,6 млрд грн. Зростання валового фінансового результату створює основу для стабілізації фінансового стану компанії та покращення її прибутковості.

Особливо показовим є прогноз переходу від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку. За рахунок комплексного впливу зростання доходів і зниження витрат очікується формування позитивного чистого фінансового результату в розмірі близько 194 млн грн, що означає поліпшення показника більш ніж на 1,65 млрд грн порівняно з періодом до впровадження цифрового планування. Незмінність загальної вартості активів і чисельності персоналу за одночасного зростання фінансових результатів підтверджує підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. Зростання продуктивності праці майже на 1 тис. грн на одного працівника є наслідком автоматизації планово-аналітичних функцій, цифрової підтримки управлінських рішень та раціональнішої організації праці. Позитивна динаміка власного капіталу, який скорочується за абсолютною величиною дефіциту на 2 млрд грн, свідчить про поступове відновлення фінансової рівноваги компанії.

Покращення показників рентабельності підтверджує системний ефект від реалізації оновленої стратегії планування. Рентабельність продажів і активів переходить із від’ємної зони у позитивну, що означає відновлення здатності підприємства генерувати прибуток з основної діяльності та наявних ресурсів. Значне поліпшення рентабельності власного капіталу, навіть за збереження його від’ємного значення, демонструє зменшення фінансових втрат і рух у напрямі фінансового оздоровлення.

У цілому прогнозна динаміка фінансових показників підтверджує, що впровадження цифрового планування є дієвим інструментом підвищення

ефективності діяльності ПрАТ «МХП». Оновлена стратегія створює умови для зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та більш раціонального використання ресурсів, що забезпечує підприємству кращі конкурентні позиції та формує основу для стабільного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі були наведені шляхи покращення планування на підприємстві в умовах цифровізації.

Встановлено, що оновлення стратегії планування ПрАТ «МХП» на основі цифрових технологій є необхідною умовою підвищення керованості компанії в умовах воєнної та економічної невизначеності. Перехід до інтегрованого цифрового планування на базі ERP-системи UGLA дозволить усунути фрагментарність управлінських процесів, забезпечити єдність стратегічних, фінансових і операційних планів та підвищити прозорість використання ресурсів. Застосування штучного інтелекту як інструмента підтримки управлінських рішень доповнює ERP-середовище аналітичними можливостями, сприятиме впровадженню сценарного підходу до планування та підвищить адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

Доведено, що практична реалізація оновленої стратегії планування через інтеграцію ERP UGLA та інструментів штучного інтелекту формує якісно нову модель фінансового й стратегічного управління ПрАТ «МХП». Використання ChatGPT у бюджетуванні, прогнозуванні, план-факт аналізі та інтерпретації управлінської звітності забезпечить підвищення точності фінансових планів, оперативність їх коригування та зменшення навантаження на планово-економічні підрозділи. Поетапне впровадження ERP-системи, її інтеграція з внутрішніми та зовнішніми цифровими сервісами й відносно невисокі витрати на реалізацію підтверджують практичну здійсненність і економічну доцільність цифрової трансформації процесів планування.

Обґрунтовано, що впровадження оновленої стратегії планування матиме суттєвий позитивний вплив на фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП». Очікується зростання доходів, зниження собівартості, перехід до позитивного чистого фінансового результату, підвищення продуктивності праці та покращення показників рентабельності без збільшення обсягів активів і чисельності персоналу. Отримані прогнозні розрахунки підтверджують, що поєднання ERP-системи UGLA та штучного інтелекту забезпечує швидку окупність інвестицій, зниження фінансових ризиків і формування стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної моделі розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування виступає ключовою складовою системи стратегічного менеджменту та являє собою безперервний управлінський процес, спрямований на формування довгострокових орієнтирів розвитку, визначення пріоритетних напрямів діяльності й інструментів реалізації поставлених цілей на основі комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх чинників. Хоча стратегічне планування тісно інтегроване зі стратегічним управлінням, між ними існує функціональна відмінність: планування формує концептуальні засади й готує управлінські рішення, тоді як стратегічне управління забезпечує їх реалізацію, контроль і коригування відповідно до змін середовища, що в підсумку сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Особливістю стратегічного планування міжнародних компаній є його підвищена складність, зумовлена багаторівневою організаційною структурою, високим рівнем невизначеності глобального середовища та необхідністю управління різноманітними ризиками. Ключовим аспектом формування міжнародної стратегії є досягнення балансу між глобалізаційним тиском, який орієнтований на стандартизацію, централізацію та отримання ефекту масштабу, і локалізаційним тиском, що передбачає адаптацію до специфіки попиту, культури, регуляторних вимог і конкурентних умов окремих країн. Таким чином, стратегічне планування в міжнародних компаніях постає як циклічний процес, що поєднує аналіз середовища, формування цілей, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію через узгодження діяльності материнської та дочірніх структур, а також систему контролю й коригування для забезпечення довгострокової конкурентної стійкості.

Загалом стратегічне планування на підприємстві є науково обґрунтованим і логічно впорядкованим процесом формування стратегічного бачення, визначення місії та довгострокових цілей, розробки й оцінки альтернативних варіантів розвитку, вибору оптимальної стратегії та організації її реалізації з

подальшим моніторингом і коригуванням. Його методологічна основа ґрунтується на поєднанні системного та ситуаційного підходів і передбачає використання комплексу інструментів стратегічного аналізу, зокрема портфельних, аналітичних і кількісних моделей. Це забезпечує всебічну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, привабливості ринку та рівня конкурентного тиску, а також дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих стратегічних рішень. Результативність стратегічного планування доцільно оцінювати за допомогою системи фінансово-економічних показників, що охоплюють ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність і прибутковість, формуючи цілісне уявлення про ефективність реалізованої стратегії та підґрунтя для управлінських рішень.

Узагальнено, що ПрАТ «МХП» є великою вертикально інтегрованою агропромисловою компанією, яка має вигідне розміщення виробничих потужностей у центральних регіонах України та розвинену логістичну інфраструктуру, що сприяє ефективному забезпеченню процесів постачання й реалізації продукції. Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 рр. свідчить про поступову адаптацію підприємства до кризових умов, адже попри зростання валового прибутку та зниження собівартості у 2024 р., чистий фінансовий результат залишається від’ємним через значне інвестиційне навантаження, інфляційний тиск і вплив воєнних факторів. Скорочення чисельності персоналу супроводжується підвищенням продуктивності праці, що є наслідком процесів автоматизації та технологічної модернізації.

Виявлено, що стратегічне планування ПрАТ «МХП» у період воєнного стану має комплексну спрямованість і орієнтоване на поєднання забезпечення безперервності операційної діяльності з формуванням довгострокових конкурентних переваг. Це реалізується через модернізацію виробничих потужностей, укріплення кормової бази, диверсифікацію асортименту продукції, розвиток експортних напрямів, логістики та власних каналів збуту. Разом із тим окреслено низку проблем стратегічного планування, зокрема недостатній рівень цифровізації, слабку інтеграцію інформації між підрозділами, дефіцит

кваліфікованих кадрів, високий рівень невизначеності воєнного періоду, експортну залежність і значні капітальні витрати. Це обумовлює потребу у впровадженні більш гнучких підходів до планування з коротшими часовими горизонтами та посиленні ролі цифрових управлінських інструментів.

Зроблено висновок, що результативність стратегічного планування ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. має неоднозначний характер. З одного боку, на операційному рівні спостерігаються позитивні зрушення у вигляді зростання валового прибутку та істотного скорочення собівартості у 2024 р., що підтверджує ефективність заходів з оптимізації витрат і підвищення енергоефективності. З іншого боку, збільшення адміністративних і збутових витрат, зростання фінансових витрат, інфляційні втрати та додаткові збитки від участі в капіталі призвели до поглиблення чистого збитку, що обмежує короткострокову фінансову віддачу стратегії. Показники ліквідності протягом аналізованого періоду залишаються нижчими за нормативні значення, а від'ємні коефіцієнти фінансової стійкості свідчать про нестачу власного капіталу та залежність від позикових ресурсів, що посилює вимоги до управління грошовими потоками. Зниження ділової активності та рентабельності відображає переорієнтацію стратегії на стабілізацію й збереження потенціалу в умовах війни, а не на максимізацію прибутку.

Обґрунтовано, що оновлення стратегії планування ПрАТ «МХП» на основі цифрових технологій є необхідною передумовою підвищення керованості компанії в умовах воєнної та економічної нестабільності. Перехід до інтегрованої цифрової моделі планування на базі ERP-системи UGLA дозволить усунути розрізненість управлінських процесів, забезпечити узгодженість стратегічних, фінансових і операційних планів, а також підвищити прозорість використання ресурсів. Використання штучного інтелекту як інструмента підтримки управлінських рішень розширює аналітичні можливості ERP-середовища, сприяє впровадженню сценарного планування та підвищує адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

Доведено, що практичне впровадження оновленої стратегії планування шляхом інтеграції ERP-системи UGLA та інструментів штучного інтелекту формує принципово нову модель стратегічного й фінансового управління ПрАТ «МХП». Застосування ChatGPT у процесах бюджетування, прогнозування, план-факт аналізу та інтерпретації управлінської звітності забезпечує підвищення точності фінансових планів, оперативність їх коригування та зменшення навантаження на планово-економічні служби. Поетапне впровадження ERP-системи, її інтеграція з внутрішніми та зовнішніми цифровими сервісами, а також відносно невисокі витрати на реалізацію підтверджують практичну здійсненність і економічну доцільність цифрової трансформації процесів планування.

Обґрунтовано, що реалізація оновленої стратегії цифрового планування матиме суттєвий позитивний вплив на фінансово-економічні результати ПрАТ «МХП». Очікується зростання обсягів доходів, зниження собівартості продукції, досягнення позитивного чистого фінансового результату, підвищення продуктивності праці та покращення показників рентабельності без необхідності нарощування активів і чисельності персоналу. Прогнозні розрахунки підтверджують, що поєднання ERP-системи UGLA та технологій штучного інтелекту забезпечує швидку окупність інвестицій, зниження фінансових ризиків і формування стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної моделі розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 60-69.

2. Кужда Т. І., Мосій О. Б. Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту” для студентів спеціальності 275 «Транспортні технології». Тернопіль: ТНТУ, 2017. 78 с.

3. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки.* 2015. Вип.3. С. 101-105.

4. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67. (дата звернення 04.01.2026)

5. Євмєшкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.

6. Бурик З.М. Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2018. № 7(2). С. 10-13.

7. Журавель Ю. В. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 126-137.

8. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71.

9. Трухан М., Лусте О. Стратегічне планування діяльності вантажеперевізного автотранспортних підприємств в умовах глобальних викликів. *Збірник наукових праць ΛΟГОΣ*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-12.11.2021.v1.14 (дата звернення 04.01.2026)

10. Скопенко Н. С., Бондарчук А. В. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2021 р*. Київ : НУХТ, 2021. С. 59-61.

11. Якушева В. В. Розробка стратегії розвитку організації. *Молодий вчений.* 2017. №51. С. 201-204.

12. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементація стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. С. 66-83.

13. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101.

14. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» /Укладач: к.е.н., доцент Вороніна А. В. Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. 132 с.

15. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101.

16. Dan Kipley. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*. 2009. Vol. 1. No. 1.

17. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon + Schuster Inc.; Edycja New ed, 2004. 576 p.

18. King William R., Cleland David I. Strategic planning and policy. New York : Van Nostrand Reinhold. 1978. 374 p.

19. Stern C. W. Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group / Stern C. W. MA.: John Wiley and Sons, 1998. 336 p.

20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

21. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб Дніпро: Видавець., 2019. 240 с.

22. Robert M. Grant Contemporary Strategy Analysis. ohn Wiley & Sons Inc; Edycja 11. 2021. 480 p.

23. Webster's Revised Unabridged Dictionary / Hoax Porter. NJ.: MICRA, Inc., 2016. 214 p.

24. Тригоб'юк С. С. Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* Логістика. 2008. № 633. С. 718-725

25. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення 04.01.2026)

26. Македон В.В. Формат взаємодії транснаціональних корпорацій та реального сектора національної економіки України. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_1/25.pdf. (дата звернення 04.01.2026)

27. Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія. Львів: вид-во ЛКА, 2015. 594 с. 2

28. Сорока І.Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 35–41.

29. Рогач О.І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник. Київ: Либідь, 2005. 720 с

30. Євсєєв С. Є., Тодріна І. В. ТНК як суб'єкти зовнішньої політики держав. Сучасне суспільство. 2020. Вип. 1. С. 51-60.

31. Жиленко К. М. Систематизація та аналіз моделей поведінки ТНК у сучасних умовах глобалізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 108-113

32. Жиленко К. М. Сучасні аспекти транснаціоналізації: теорія, методологія, практика : монографія. Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2018. 383 с.

33. Кривов'язюк І. В. Сучасне трактування та динамізм розвитку сектору транснаціональних корпорацій світу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 74–78.

34. Жиленко К. М. Гармонізація економічних інтересів ТНК в умовах економіки нового типу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 39–44.

35. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2016. 314 с.

36. Моторнюк У. І., Теребух М. І., Стасюк Н. Р. Транснаціоналізація як фактор розвитку світової економіки. Ефективна економіка. 2018. № 11.

37. Онищенко В. П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки». 2019. № 3. С. 20–31.

38. Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 385–392.

39. Пехник А. В., Присяжнюк Ю. І. Транснаціональні корпорації у реаліях сучасного міжнародного бізнесу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 51. С. 82–90.

40. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». 20-25 травня 2022 р. Том 1. К.: НАУ, 2022. 232 с. «РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ ТНК ТА МНК» Степанчук Д. В., здобувач Науковий керівник: Кравчук Н. М., к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки Національний авіаційний університет

41. Русак Д. М. Міжнародні корпоративні мережі в сучасному геоекономічному просторі : монографія. Київ : АДЕФ-Україна, 2018. 408 с.

42. Сльозко О. О., Міщенко А. Г, Вакуленко Є. В. Глобальні іноваційні стратегії ТНК - локомотив сучасної світової економіки : монографія. Київ: LAT&K, 2018. 179 с.

43. Транснаціоналізація світової економіки : колект. монографія / О. В. Баула та ін. Луцьк : Вежа Друк, 2018. 235 с.

44. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 91–96.

45. Богацька Н.М. (2019). Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка, № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf (дата звернення 05.01.2026)

46. Карасьова Н.А. (2020). Міжнародний бізнес: практикум : спец. "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії", "Міжнародні економічні відносини". Київ : Ліра-К, 74 с.

47. Кацемір Я. (2021). Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. Економіка та суспільство, № 34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004/962. (дата звернення 05.01.2026)

48. Хринюк О., Ганіч С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство, № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392 (дата звернення 05.01.2026)

49. Болотіна І.М., Семенець М.В. (2022). Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка, № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf. (дата звернення 05.01.2026)

50. Бутко М.П. (2019). Регіональні стратегії розвитку підприємництва в умовах глобалізації. Економічний часопис, С. 57-66.

51. Угрімова І. В. Визначення та сутність стратегії підприємства. *Вісник Національного технічного університету* "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 58-62. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d41ada4f-b5fc-4377-a18e-d97d201dd231/content (дата звернення 05.01.2026)

52. Mizina O.V, Amelnitskaya O.V., Brezhnieva L S. Strategic marketing management at a coal mining enterprise. *Economics. International scientific e-journal «ΛΟΓΟΣ.ONLINE»,* 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/7078/7057 (дата звернення 05.01.2026)

53. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Журнал «Економіка. Менеджмент. Бізнес*» №2. Київ, 2019. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060 (дата звернення 05.01.2026)

54. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Запоріжжя*, 2022. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf (дата звернення 05.01.2026)

55. Куранда Л. О. Стратегічне планування, як важливий елемент системи стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні. *Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Experimental and Theoretical Research in Modern Science» (March 26-28, 2021) at Kishinev, Moldova*. 2021. №47. С. 53-59.

56. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.

57. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

58. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. №2(14). С. 58-64.

59. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1.С. 56-62.

60. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств . *Ефективна економіка*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_1_8 (дата звернення 05.01.2026)

61. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144-156.

62. Тригоб'юк С. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування. Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. № 669. С. 147–152.

63. Лупак Р. Л., Васмильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

64. Тригоб'юк С. С. Стратегічні управлінські рішення у сучасному стратегічному плануванні. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* № 668. С. 445–451.

65. Тригоб'юк С. С. Інформаційна складова системи стратегічного планування підприємств. *Науковий економічний журнал Національної академії управління «Актуальні проблеми економіки»*. № 10(112). С. 288—293.

66. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

67. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, (15:2). June, 2001. P. 147-160.

68. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.

69. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116.

70. Личковська М. Р. Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 3, 2017. Одеса: ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 5-16.

71. Журавель Ю. В. Інструменти стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : збірник тез доповідей XIV Науково-практичної конференції, 17-20 квітня 2018 року*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 111-113.

72. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

73. Горох О.В. Фінанси: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва., 2021. 190 с.

74. Фінанси підприємств: навч. посіб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023. 252 с.

75. Курило О.Б. Фінанси підприємств: підручник Київ: Вид. дім «Кондор», 2020. 340 с.

76. МНР. (2025). *Про компанію*. Офіційний сайт МХП. URL: https://mhp.com.ua/uk/about/ (дата звернення 05.01.2026)

77. Приватне акціонерне товариство «МХП». 2025. *Інформація про компанію*. Clarity Project. https://clarity-project.info/tenderer/25412361 (дата звернення 05.01.2026)

78. Рейтинг Кращих Агрохолдингів Україна від Ukrainian Business Award (2024), URL: https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/ (дата звернення 06.01.2026)

79. МХП. Інформація про компанію. URL: https://elevatorist.com/kompanii/124-mhp (дата звернення 06.01.2026)

80. UGLA. ERP-платформа для бізнесу, URL: https://ugla.ua (дата звернення 06.01.2026)

81. Precedence Research. Artificial intelligence in marketing market size, share and trends 2024 to 2034. URL: https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-marketing-market (дата звернення 07.01.2026)

82. Vedam S. The Rise Of AI In Marketing: How To Stay Ahead Of The Game.
URL: https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/06/06/the-rise-of-ai-in-marketing-how-to-stay-ahead-of-the-game/?sh=5c343dcc548a (дата звернення 07.01.2026)

83. Джонс С. Використання штучного інтелекту в фінансовій діяльності підприємства. International Journal of Finance and Accounting. 2019. № 7(2).С.23-37.

84. Єфремова К. В. Особливості застосування штучного інтелекту у сфері фінансових послуг: досвід ЄС. Актуальні проблеми міжнародного приватного та публічного права. Право та інноваційне суспільство. №1 (14) 2020. С. 66-71.

ДОДАТОК

Додаток А

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП"
КИЇВСЬКА ОБЛ., ОБУХІВСЬКИЙ Р-Н, М. МИРОНІВКА, ВУЛ. ЕЛЕВАТОРНА, БУД. 1
(ПРАТ "МХП")
Код за ЄДРПОУ: 25412361

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Крігер Сергій Олексійович
КАТОТТГ	UA32120090010020161
Кількість працівників	2 513

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 485 943.00	1 788 632.00
первісна вартість	1001	2 085 618.00	2 681 399.00
накопичена амортизація	1002	599 675.00	892 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 313 985.00	
Основні засоби	1010	12 129 808.00	15 061 804.00
первісна вартість	1011	13 490 350.00	17 657 348.00
знос	1012	1 360 542.00	2 595 544.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6 294 734.00	6 651 481.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30 713.00	92 306.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	384 966.00	548 019.00
Усього за розділом I	1095	21 640 149.00	24 142 242.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 353 719.00	1 119 248.00
Виробничі запаси	1101	302 484.00	381 050.00
Незавершене виробництво	1102	4 834.00	7 783.00
Готова продукція	1103	15 883.00	50.00
Товари	1104	1 030 518.00	730 365.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	12 663 867.00	7 800 628.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	474 477.00	541 469.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 816 731.00	3 451 293.00
Витрати на збут	2150	6 195 041.00	4 552 283.00
Інші операційні витрати	2180	780 306.00	966 350.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	653 734.00	627 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	46 625 668.00	43 353 354.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 793 252.00	51 298 072.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34 129 385.00	43 497 444.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	929 420.00	542 659.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	5 004 679.00	2 991 984.00
товари, роботи, послуги	1615	1 675 716.00	8 043 020.00
розрахунками з бюджетом	1620	26 415.00	43 663.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	33 458.00	42 783.00
розрахунками з оплати праці	1630	107 788.00	700 074.00
за одержаними авансами	1635	13 640 206.00	11 941 586.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	30 496 161.00	21 176 060.00
Усього за розділом III	1695	51 914 180.00	45 482 166.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 921 328.00	-7 537 814.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	574 456.00	980 802.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	987 549.00	2 982 589.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	847 540.00	1 134 675.00
Довгострокові забезпечення	1520	223 271.00	310 936.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	223 271.00	310 936.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 632 816.00	5 409 002.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	453 464.00	522 851.00
Усього за розділом II	1195	24 985 519.00	19 211 112.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	46 625 668.00	43 353 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	7 412 583.00	8 608 821.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 121 347.00	-16 934 071.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 837 125.00	5 778 110.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 084 387.00	944 793.00
з бюджетом	1135	27 929.00	29 643.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 411 637.00	8 862 416.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	288 171.00	214.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 529 087.00	1 953 837.00
Готівка	1166	5.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 243 328.00	1 763 222.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші фінансові доходи	2220	264 440.00	207 504.00
Інші доходи	2240	42 699.00	272 930.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	650 426.00	569 406.00
Втрати від участі в капіталі	2255	461 613.00	0.00
Інші витрати	2270		84 872.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 458 634.00	801 673.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-64.00	54 577.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 458 698.00	747 096.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 248 558.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		-14 043.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 248 558.00	-14 043.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	406 346.00	339.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 842 212.00	-14 382.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	383 514.00	-761 478.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	33 565 621.00	1 333 085.00
Витрати на оплату праці	2505	4 912 733.00	3 430 252.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	791 644.00	529 484.00
Амортизація	2515	1 221 564.00	1 395 942.00
Інші операційні витрати	2520	7 429 901.00	5 520 214.00
Разом	2550	47 921 463.00	12 208 977.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600		3 147 711 680.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		3 147 711 680.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-0.24
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-0.24
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2023 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП"
КИЇВСЬКА ОБЛ., ОБУХІВСЬКИЙ Р-Н, М. МИРОНІВКА, ВУЛ. ЕЛЕВАТОРНА, БУД. 1
(ПРАТ "МХП")
Код за ЄДРПОУ: 25412361

Дата звіту	22.07.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Крігер Сергій Олексійович
КАТОТТГ	UA32120090010020161
Кількість працівників	5 825

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	999 917.00	1 485 943.00
первісна вартість	1001	1 399 561.00	2 085 618.00
накопичена амортизація	1002	399 644.00	599 675.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 060 885.00	1 313 985.00
Основні засоби	1010	12 929 329.00	12 129 808.00
первісна вартість	1011	13 082 595.00	13 490 350.00
знос	1012	153 266.00	1 360 542.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 734 546.00	12 837 125.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 932 299.00	2 084 387.00
з бюджетом	1135	14 837.00	27 929.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 743 048.00	4 411 637.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	32.00	288 171.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 300 000.00	3 529 087.00
Готівка	1166	26.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 071 978.00	1 243 328.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 275 843.00	6 294 734.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	28 270.00	30 713.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	333 187.00	384 966.00
Усього за розділом I	1095	17 627 431.00	21 640 149.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	500 040.00	1 353 719.00
Виробничі запаси	1101	180 790.00	302 484.00
Незавершене виробництво	1102		4 834.00
Готова продукція	1103	2 549.00	15 883.00
Товари	1104	316 701.00	1 030 518.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 314 918.00	929 420.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	2 045 261.00	5 004 679.00
товари, роботи, послуги	1615	1 876 182.00	1 675 716.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 729.00	26 415.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	25 105.00	33 458.00
розрахунками з оплати праці	1630	71 265.00	107 788.00
за одержаними авансами	1635	9 487 947.00	13 640 206.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	19 603 366.00	30 496 161.00
Усього за розділом III	1695	34 439 110.00	51 914 180.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 697 098.00	453 464.00
Усього за розділом II	1195	14 921 900.00	24 985 519.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	32 549 331.00	46 625 668.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	8 191 829.00	7 412 583.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 139 115.00	-16 121 347.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 159 850.00	-7 921 328.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	628 743.00	574 456.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	325 969.00	987 549.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	4 119 410.00	847 540.00
Довгострокові забезпечення	1520	195 949.00	223 271.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	195 949.00	223 271.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 270 071.00	2 632 816.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансові витрати	2250	569 406.00	427 826.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	84 872.00	293 815.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	801 673.00	452 678.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	54 577.00	29 542.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	747 096.00	423 136.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		3 614 759.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-14 043.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-14 043.00	3 614 759.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	32 549 331.00	46 625 668.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 298 072.00	46 072 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43 497 444.00	39 095 966.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	7 800 628.00	6 976 289.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	541 469.00	52 236.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 451 293.00	2 299 167.00
Витрати на збут	2150	4 552 283.00	3 467 982.00
Інші операційні витрати	2180	966 350.00	1 483 854.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	627 829.00	222 478.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	207 504.00	80 138.00
Інші доходи	2240	272 930.00	411 303.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	339.00	658 284.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-14 382.00	2 956 475.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-761 478.00	2 533 339.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 333 085.00	1 626 997.00
Витрати на оплату праці	2505	3 430 252.00	2 488 901.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	529 484.00	385 953.00
Амортизація	2515	1 395 942.00	966 462.00
Інші операційні витрати	2520	5 520 214.00	6 657 686.00
Разом	2550	12 208 977.00	12 125 999.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 147 711 680.00	3 147 711 680.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 147 711 680.00	3 147 711 680.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.24	-0.13
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.24	-0.13
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	56 872 394.00	57 416 661.00
Повернення податків і зборів	3005	3 275 563.00	2 552 983.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 369 573.00	279 608.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	56 563.00	46 271.00
Надходження від операційної оренди	3040	919 393.00	961 118.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	885 689.00	937 324.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3095	1 329 731.00	861 292.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	56 120 317.00	64 391 118.00
Праці	3105	2 614 204.00	1 850 643.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	523 587.00	387 801.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	706 433.00	490 696.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	5 184 264.00	6 343 000.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	1 928.00	
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-441 827.00	-10 408 001.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	738 210.00	2 715 605.00
необоротних активів	3205	740 369.00	20 739.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	11 743 169.00	19 756 937.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	80.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	1 026 214.00	3 107 065.00
необоротних активів	3260	1 723 121.00	1 229 609.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	12 937 442.00	18 543 849.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 464 949.00	-387 242.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	55 231 654.00	35 578 942.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	31 564.00	658 785.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	45 701 814.00	25 638 338.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	158 655.00	31 553.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	281 555.00	26 670.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	3 985 331.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	5 135 863.00	10 541 166.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 229 087.00	-254 077.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 300 000.00	1 554 503.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		-426.00
Залишок коштів на кінець року	3415	3 529 087.00	1 300 000.00