

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Удосконалення стратегії розвитку вертикально
інтегрованої агропромислової компанії**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Павлій Р. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Романенко О.Б.

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ
проф., д.е.н. Димченко О.В.
«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Павлій Роман Сергійовичу
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Удосконалення стратегії розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії
керівник роботи	<u>Дріль Наталія Валеріївна, ст.викл.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи розвитку вертикально інтегрованих агропромислових компаній Розділ 2 Стратегічний аналіз діяльності «МХП СЕ» Розділ 3 Удосконалення стратегії розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії «МХП СЕ» Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи розвитку вертикально інтегрованих агропромислових компаній 3. Характеристика компанії «МХП СЕ»; 4. Аналіз фінансово-економічного стану компанії «МХП СЕ» 5. Аналіз конкурентних позицій та стратегічного потенціалу «МХП СЕ» 6. Стратегічна трансформація бізнес-моделі вертикально інтегрованої компанії «МХП СЕ»: перехід від сировинної моделі до кулінарної екосистеми 7. Формування портфеля пріоритетних стратегічних проєктів розвитку компанії «МХП СЕ» 8. Обґрунтування пріоритетності стратегічних проєктів розвитку «МХП СЕ»	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

_____ (підпис)

Павлій Р.С.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Павлій Р.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ	8
1.1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства	8
1.2 Сутність та особливості вертикальної інтеграції агропромислових компаній	15
1.3 Глобальні виклики та сучасні тенденції розвитку агропромислових компаній	23
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «МХП СЕ»	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика «МХП СЕ»	28
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану МХП СЕ	32
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій «МХП СЕ»	42
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЇ АГРОПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ «МХП СЕ»	50
3.1. Стратегічна трансформація бізнес-моделі вертикально інтегрованої компанії «МХП СЕ»: перехід від сировинної моделі до кулінарної екосистеми	50
3.2 Формування портфеля пріоритетних стратегічних проєктів розвитку компанії «МХП СЕ»	54
3.3 Обґрунтування пріоритетності стратегічних проєктів розвитку «МХП СЕ»	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах глобалізації, прискореної цифровізації та безпрецедентних геополітичних потрясінь — насамперед повномасштабної збройної агресії росії проти України — вітчизняний агропромисловий комплекс зазнає системних трансформацій, що вимагають принципово нового підходу до стратегічного управління. Вертикально інтегровані агропромислові компанії, які є ключовими гравцями національної економіки та основним джерелом валютної виручки країни, змушені одночасно вирішувати завдання забезпечення продовольчої безпеки, збереження операційної стійкості в умовах воєнного стану та підтримання конкурентоспроможності на надзвичайно динамічних міжнародних ринках.

Питанням стратегії розвитку та вертикальної інтеграції агропромислових підприємств присвячені праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема Р. Коуза, О. Вільямсона, М. Портера, Дж. Барні, Е. Пенроуз, Д. Тіса — у частині теоретичного обґрунтування інтеграційних процесів та стратегічного менеджменту, а також П. Саблука, Ю. Лупенка, З. Шершньової, Л. Забуранної, М. Кисіля — у частині дослідження специфіки розвитку вітчизняного агропромислового комплексу.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії на прикладі «МХП СЕ».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства та систематизувати наукові підходи до визначення цього поняття; розкрити сутність та особливості функціонування вертикально інтегрованих агропромислових компаній; узагальнити глобальні виклики та сучасні тренди розвитку агропромислових компаній; надати організаційно-економічну характеристику «МХП СЕ»; провести аналіз фінансово-господарського стану та конкурентних позицій «МХП СЕ» на вітчизняному та світовому ринках;

здійснити SWOT-аналіз та оцінити вплив зовнішніх загроз на стратегічний потенціал компанії; обґрунтувати стратегічні напрями трансформації бізнес-моделі МХП СЕ в умовах сучасних глобальних викликів та посилення міжнародної конкуренції; розробити портфель пріоритетних стратегічних проєктів розвитку МХП СЕ, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розвиток продукції з високою доданою вартістю, цифрову трансформацію, енергетичну незалежність та диверсифікацію бізнесу; здійснити прогноз економічної ефективності запропонованих стратегічних проєктів, визначити їх пріоритетність та оцінити ризики реалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегії розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії на прикладі МХП СЕ.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційна фінансова та нефінансова звітність МХП СЕ, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також інформація, розміщена на офіційному вебсайті компанії.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, метод сценарного прогнозування, метод експертних оцінок, а також методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованих стратегічних проєктів у діяльності МХП СЕ для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкого розвитку, посилення інноваційної активності та зміцнення позицій компанії на міжнародних агропродовольчих ринках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ

1.2. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегія розвитку підприємства виступає одним із ключових інструментів забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація економіки, трансформація бізнес-моделей, необхідність досягнення цілей сталого розвитку та вплив воєнних ризиків зумовлюють потребу у формуванні ефективних стратегій розвитку, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Проблематика формування стратегії розвитку підприємства є одним із найбільш досліджуваних напрямів економічної науки. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили зарубіжні науковці І. Ансофф [34], М. Портер [24], Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел [40], Б. Вернерфельт [44], Дж. Барні [35], Р. Коуз [36], О. Вільямсон [45], Ж. Тіроль [42], які заклали теоретичні основи конкурентного, ресурсного та інституціонального підходів до формування стратегії розвитку підприємства.

Серед українських учених вагомий внесок у дослідження стратегічного розвитку підприємств зробили З. Є. Шершньова [31], В. Г. Герасимчук [4], С. М. Кваша [11], Ю. О. Лупенко [15], Л. В. Забуранна [10], І. В. Голуб [5], Р. В. Тульчинський [29], І. В. Томашук [28], О. В. Григоренко [6], Ю. О. Волощук та В. Р. Волощук [3], які досліджували питання стратегічного управління, сталого розвитку, цифрової трансформації та адаптації підприємств до сучасних економічних викликів.

Аналіз наукових джерел свідчить, що єдиного підходу до трактування сутності стратегії розвитку підприємства не існує. Залежно від наукової школи та предмета дослідження стратегія розглядається як довгостроковий план дій,

система управлінських рішень, інструмент формування конкурентних переваг, механізм адаптації до змін зовнішнього середовища або комплексна модель розвитку підприємства. Узагальнення основних наукових підходів до трактування сутності стратегії розвитку підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства

Автор	Підхід до визначення стратегії	Значення для дослідження
І. Ансофф [34]	Стратегія являє собою систему правил прийняття управлінських рішень	Акцентує увагу на адаптації підприємства до змін середовища
М. Портер [24]	Стратегія спрямована на формування конкурентних переваг підприємства	Пов'язує розвиток із конкурентоспроможністю
Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [40]	Стратегія є планом, позицією, моделлю поведінки та перспективою розвитку	Підкреслює багатовимірність стратегічного управління
В. Є. Шершньова [31]	Стратегія є процесом формування та реалізації довгострокових цілей підприємства	Відображає процесний характер стратегічного управління
В. Г. Герасимчук [4]	Стратегія повинна базуватися на комплексному аналізі діяльності підприємства	Підкреслює роль аналітичного забезпечення
І. В. Голуб [5]	Стратегія розвитку має забезпечувати збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей	Відображає концепцію сталого розвитку
Р. В. Тульчинський [29]	Стратегія є інструментом довгострокового сталого зростання підприємства	Орієнтує на стійкий розвиток
І. В. Томашук [28]	Стратегія повинна враховувати глобальні виклики та інноваційні трансформації	Відображає сучасні умови функціонування бізнесу

Аналіз наведених у таблиці 1.1 наукових підходів свідчить, що в економічній літературі відсутнє єдине трактування поняття «стратегія розвитку підприємства». Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах даної категорії залежно від предмета дослідження. Так, І. Ансофф розглядає стратегію як систему правил прийняття управлінських рішень, М. Портер пов'язує її з формуванням конкурентних переваг, а Г. Мінцберг трактує стратегію як багатовимірне поняття, що поєднує план, позицію, модель поведінки та перспективу розвитку. Вітчизняні науковці здебільшого розглядають стратегію

розвитку як інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Сучасні дослідження демонструють поступове розширення змісту поняття стратегії розвитку. Якщо традиційні підходи орієнтувалися переважно на економічне зростання та підвищення прибутковості підприємства, то сучасні концепції дедалі більше враховують питання інноваційного розвитку, цифрової трансформації, екологічної відповідальності, соціальної стійкості та адаптації до глобальних викликів. Таким чином, стратегія розвитку перетворюється на комплексний механізм довгострокового управління підприємством, який забезпечує не лише економічну ефективність, а й формування передумов для його сталого розвитку.

На нашу думку, стратегія розвитку підприємства являє собою комплексну систему взаємопов'язаних довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого економічного зростання, формування конкурентних переваг, ефективне використання ресурсного потенціалу, впровадження інновацій та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища з метою підвищення його ринкової вартості та довгострокової конкурентоспроможності.

Для агропромислових підприємств стратегія розвитку повинна враховувати галузеву специфіку, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, необхідність забезпечення продовольчої безпеки, інтеграцію до міжнародних ринків, впровадження сучасних технологій та посилення вимог щодо сталого розвитку. Саме тому формування ефективної стратегії розвитку агропромислових компаній потребує врахування широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників.

Формування стратегії розвитку підприємства здійснюється під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають можливості та обмеження його подальшого функціонування. До внутрішніх факторів належать фінансові ресурси, виробничий потенціал, кадрове забезпечення, рівень технологічного розвитку, інноваційні можливості та система управління

підприємством. Зовнішні фактори охоплюють стан конкурентного середовища, макроекономічні умови, державне регулювання, технологічні зміни, споживчі тенденції та глобальні виклики розвитку бізнесу.

У науковій літературі сформувалося декілька ключових підходів до формування стратегії розвитку підприємства, кожен з яких акцентує увагу на певних джерелах забезпечення довгострокового успіху організації. Найбільш поширеними серед них є ресурсний, конкурентний, інноваційний та концепція сталого розвитку.

Важливе місце у сучасній теорії стратегічного управління займає ресурсний підхід, засновниками якого вважаються Б. Вернерфельт [44] та Дж. Барні [35]. Відповідно до даного підходу, джерелом стійких конкурентних переваг підприємства є його унікальні ресурси та компетенції, які складно відтворити конкурентам. До таких ресурсів можуть належати виробничі потужності, земельний банк, фінансовий капітал, інноваційні технології, людський потенціал, ділова репутація та бренди підприємства. Саме ефективне використання цих ресурсів визначає можливості підприємства щодо реалізації стратегічних цілей та забезпечення довгострокового розвитку.

Не менш важливим є конкурентний підхід, який отримав розвиток у працях М. Портера [24]. Згідно з даною концепцією, стратегія розвитку повинна формуватися з урахуванням особливостей конкурентного середовища та бути спрямованою на створення стійких конкурентних переваг. Основними інструментами досягнення таких переваг виступають лідерство за витратами, диференціація продукції та концентрація на окремих сегментах ринку. У сучасних умовах конкуренція дедалі частіше переноситься у площину інноваційності, якості продукції, швидкості реагування на потреби споживачів та ефективності управління ланцюгами створення вартості.

Поряд із ресурсним та конкурентним підходами значного поширення набув інноваційний підхід до стратегічного розвитку підприємства. Його сутність полягає у забезпеченні довгострокового зростання за рахунок впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень та бізнес-

моделей. Як зазначає О. В. Григоренко [6], цифровізація бізнес-процесів стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасних агропромислових підприємств. Впровадження ERP-систем, технологій Big Data, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління виробництвом та цифрових платформ дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів і покращувати якість управлінських рішень.

Сучасні міжнародні дослідження також підтверджують зростаючу роль цифрових технологій у розвитку агробізнесу. Зокрема, використання концепції Industry 4.0 сприяє підвищенню продуктивності виробництва, оптимізації логістичних процесів, скороченню виробничих витрат та покращенню екологічних показників діяльності підприємств [33; 39; 41]. У результаті цифровізація поступово перетворюється на один із ключових стратегічних напрямів розвитку агропромислових компаній у всьому світі.

В останні роки дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності підприємства. Згідно з дослідженнями І. В. Голуб [5], Р. В. Тульчинського [29] та І. В. Томашука [28], стратегія розвитку сучасного підприємства повинна бути орієнтована не лише на максимізацію прибутку, але й на забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Практичним інструментом реалізації концепції сталого розвитку стала ESG-модель управління (Environmental, Social, Governance), яка сьогодні активно впроваджується провідними світовими компаніями. ESG-підхід передбачає оцінювання діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за показниками екологічної відповідальності, соціального впливу та якості корпоративного управління. Для агропромислових підприємств впровадження ESG-принципів створює додаткові можливості для залучення інвестицій, підвищення репутації та зміцнення позицій на міжнародних ринках [9; 19; 20].

Узагальнення сучасних підходів до формування стратегії розвитку підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Підхід	Основна ідея	Представники
Ресурсний	Джерелом конкурентних переваг виступають унікальні ресурси та компетенції підприємства	Б. Вернерфельт [44], Дж. Барні [35]
Конкурентний	Стратегія формується з урахуванням галузевої конкуренції та спрямована на створення стійких конкурентних переваг	М. Портер [24]
Інституціональний	Розвиток підприємства визначається впливом ринкових інститутів, транзакційних витрат та організаційних механізмів координації	Р. Коуз [36], О. Вільямсон [45], Ж. Тіроль [42]
Інноваційний	Довгострокове зростання забезпечується через впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-моделей	О. В. Григоренко [6], Amjad F. та ін. [33], Jaber J., Issa H. [39], Silva L., Pereira M. [41]
Сталого розвитку	Стратегія повинна забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями	І. В. Голуб [5], Р. В. Тульчинський [29], І. В. Томашук [28], Л. В. Забуранна [10]
Адаптивний	Розвиток підприємства ґрунтується на здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та кризові явища	Ю. О. Волошук, В. Р. Волошук [3], С. М. Кваша [11], Ю. О. Лупенко [15]
ESG-підхід	Підприємство забезпечує розвиток через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-модель	ЄБРР [9]

За даними таблиці 1.2, сучасна теорія стратегічного управління поступово еволюціонувала від традиційного розуміння стратегії як інструменту досягнення економічних цілей до комплексного підходу, який враховує інноваційний розвиток, цифровізацію, стале використання ресурсів та адаптацію до глобальних викликів. Якщо класичні підходи концентрувалися переважно на конкурентних перевагах і ресурсному забезпеченні підприємства, то сучасні концепції дедалі більше орієнтуються на забезпечення стійкості бізнесу, екологічної відповідальності та довгострокового створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Для агропромислових підприємств особливого значення набуває поєднання ресурсного, інноваційного та ESG-підходів, оскільки саме вони забезпечують можливість досягнення високої конкурентоспроможності в

умовах глобальної нестабільності та посилення вимог до сталого розвитку.

Агропромислові підприємства мають залежність виробництва від природно-кліматичних умов, сезонності виробничих процесів, високою капіталомісткістю виробництва, необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави та залежністю від кон'юнктури світових аграрних ринків.

Важливою особливістю агропромислового сектору є поєднання виробничих, переробних, логістичних і торговельних процесів у межах єдиного ланцюга створення вартості. Саме тому стратегія розвитку агропромислових підприємств повинна охоплювати не лише питання виробництва сільськогосподарської продукції, а й напрями її переробки, зберігання, транспортування, маркетингу та реалізації кінцевому споживачу.

На думку С. М. Кваші [11], стратегічний розвиток аграрного сектору України повинен бути орієнтований на підвищення конкурентоспроможності виробництва, розширення експортного потенціалу та забезпечення продовольчої безпеки держави. Ю. О. Лупенко [15] зазначає, що одним із ключових завдань розвитку сучасних агропромислових підприємств є підвищення рівня технологічності виробництва та формування продукції з високою доданою вартістю.

Особливої актуальності питання стратегічного розвитку агробізнесу набули після початку повномасштабної війни в Україні. Руйнування логістичної інфраструктури, обмеження експортних можливостей, зростання енергетичних ризиків, дефіцит трудових ресурсів та нестабільність зовнішніх ринків суттєво вплинули на умови функціонування агропромислових підприємств. У цих умовах стратегія розвитку повинна бути спрямована не лише на забезпечення економічної ефективності, а й на підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх загроз.

Для агропромислових підприємств стратегічний розвиток пов'язаний із необхідністю поєднання економічної ефективності, інноваційності, екологічної відповідальності та високої адаптивності до глобальних викликів. Одним із найбільш ефективних інструментів реалізації таких стратегічних цілей виступає

інтеграція, яка дозволяє підвищити керованість бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Саме тому доцільним є подальше дослідження сутності інтеграції та особливостей вертикальної інтеграції агропромислових компаній.

1.4 Сутність та особливості вертикальної інтеграції агропромислових компаній

Інтеграційні процеси в сучасній економіці є об'єктивною відповіддю на глобалізаційні виклики та необхідність стабілізації бізнесу в умовах криз. Економічна інтеграція розглядається передусім як процес концентрації капіталу, що дозволяє підприємствам переходити на вищий рівень ефективності. У ринковій економіці головною причиною інтеграції є прагнення суб'єктів господарювання до самостійного вирішення питань стабілізації діяльності та подальшого сталого розвитку.

Інтеграція виступає як форма розвитку бізнесу, що дозволяє значно посилити конкурентоспроможність за рахунок створення нових організаційних структур. Завдяки об'єднанню, підприємства отримують можливість оптимізувати використання спільної ресурсної бази. Важливим стимулом є пошук нових можливостей для технологічного оновлення та використання існуючих логістичних мереж. Інтеграційні форми дозволяють мінімізувати вплив складних соціально-економічних умов, які ускладнюють самостійне функціонування окремих одиниць.

Крім того, це шлях до зниження трансакційних витрат, що є критично важливим для великих агропромислових структур. Оптимізація організаційної структури мережі через інтеграцію дозволяє диверсифікувати діяльність та залучати необхідні фінансові ресурси. Концентрація на пріоритетних напрямках діяльності стає можливою саме завдяки консолідації зусиль. Інтеграція також сприяє розвитку перспективних науково-дослідних розробок для виходу на нові ринки. Таким чином, вона стає найважливішою передумовою для інтеграції

національних компаній у глобальний економічний простір. Зрештою, цей процес забезпечує інноваційну та технологічну складову розвитку держави.

Поняття «інтеграція» (від лат. *integratio* — цілісність, відновлення) пройшло тривалу еволюцію від природничих наук до фундаментальної економічної категорії. У науковій літературі виділяють підходи, наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до трактування поняття «інтеграція»

Підхід	Представники	Сутність	Ключові ознаки
Інституціональний	Р. Коуз [36], О. Вільямсон [45]	Інтеграція є механізмом заміни ринкових транзакцій внутрішньофірмовими відносинами з метою мінімізації транзакційних витрат.	Скорочення транзакційних витрат; централізація управління; заміна ринкових механізмів внутрішньою координацією.
Теорія фінансово-промислового капіталу	Ж. Тіроль [42]	Інтеграція забезпечує поєднання фінансових та виробничих ресурсів для підвищення ефективності бізнесу.	Концентрація капіталу; синергія ресурсів; підвищення інвестиційного потенціалу; економія на масштабах діяльності.
Інформаційно-фінансовий	Дж. Гелбрейт [38]	Інтеграція розглядається як інструмент посилення ринкової влади та контролю над економічними процесами.	Посилення ринкової позиції; контроль над ланцюгом створення вартості; зменшення інформаційної асиметрії; підвищення керованості бізнес-процесів.
Системно-еволюційний	О. А. Шуст [32], Л. В. Забуранна [10]	Інтеграція є формою розвитку економічних систем через ускладнення та розширення зв'язків між суб'єктами господарювання.	Цілісність системи; довгострокова стійкість; адаптивність до змін зовнішнього середовища; розвиток коопераційних зв'язків.
Маркетинговий	М. Портер [24]	Інтеграція дозволяє посилити конкурентні позиції та контроль над каналами збуту.	Формування конкурентних переваг; контроль каналів постачання та збуту; підвищення цінності для споживача; зміцнення ринкових позицій.

Аналіз наведених у таблиці 1.3 підходів свідчить, що поняття інтеграції має багатогранний характер і розглядається науковцями з різних позицій. Представники інституціонального підходу акцентують увагу на скороченні транзакційних витрат та підвищенні ефективності координації економічної

діяльності. Прихильники фінансово-промислового та інформаційно-фінансового підходів розглядають інтеграцію як інструмент концентрації ресурсів і посилення ринкових позицій підприємства. Водночас системно-еволюційний та маркетинговий підходи підкреслюють роль інтеграції у забезпеченні довгострокового розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та формуванні конкурентних переваг.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що інтеграція є процесом об'єднання ресурсів, функцій і бізнес-процесів підприємств з метою підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, інтеграція являє собою процес економічного об'єднання суб'єктів господарювання або окремих ланок бізнесу, спрямований на досягнення синергетичного ефекту, підвищення ефективності використання ресурсів, посилення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Інтеграційні процеси можуть набувати різних організаційних форм залежно від характеру взаємозв'язків між учасниками, рівня їх економічної взаємодії та місця у виробничо-збутовому ланцюгу. У сучасній економічній літературі найбільш поширеним є поділ інтеграції на горизонтальну, вертикальну та конгломератну. Кожна з цих форм має власні особливості, переваги та стратегічні цілі застосування.

Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств, які функціонують на одному рівні виробничого процесу та випускають подібну продукцію. Основною метою такої інтеграції є збільшення частки ринку, посилення конкурентних позицій, досягнення ефекту масштабу та зниження рівня конкуренції.

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств, які належать до різних стадій виробничо-збутового ланцюга. У результаті підприємство отримує можливість контролювати декілька етапів створення вартості — від забезпечення сировиною до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

Саме ця форма інтеграції найбільш поширена серед великих агропромислових компаній та агрохолдингів.

Конгломератна інтеграція полягає в об'єднанні підприємств різних галузей економіки, діяльність яких безпосередньо не пов'язана між собою. Основною метою такого об'єднання є диверсифікація ризиків та розширення сфер бізнесу. Порівняльна характеристика основних форм інтеграції підприємств наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основних форм інтеграції підприємств, на основі [24; 36; 42; 45]

Форма інтеграції	Сутність	Основна мета	Переваги	Приклад
Горизонтальна	Об'єднання підприємств одного рівня виробництва або збуту	Збільшення частки ринку та посилення конкурентних позицій	Економія на масштабах, зростання ринкової влади, оптимізація витрат	Злиття двох виробників борошна.
Вертикальна	Об'єднання підприємств різних стадій виробничо-збутового ланцюга	Контроль ланцюга створення вартості та підвищення ефективності діяльності	Зниження залежності від контрагентів, контроль якості, скорочення витрат	Агрохолдинг: зерно — комбікорм — м'ясо.
Конгломератна	Об'єднання підприємств різних галузей економіки	Диверсифікація бізнесу та ризиків	Розширення джерел доходів, зменшення галузевих ризиків	Компанія, що володіє агрофермою та ІТ-сервісом.

Дані таблиці 1.4 свідчать, що кожна форма інтеграції має власні стратегічні переваги та сфери застосування. Водночас для агропромислового сектору найбільше значення має саме вертикальна інтеграція, оскільки вона забезпечує можливість контролювати всі етапи виробничо-збутового процесу, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати додаткові конкурентні переваги. Саме тому вертикальна інтеграція сьогодні є домінуючою моделлю розвитку великих агропромислових компаній та агрохолдингів як в Україні, так і за кордоном.

У сучасній економічній літературі вертикальна інтеграція розглядається як одна з найбільш ефективних форм організації бізнесу, що дозволяє

підприємствам забезпечувати стабільність постачання ресурсів, підвищувати контроль над виробничими процесами та скорочувати залежність від коливань ринкової кон'юнктури.

У науковій літературі вертикальна інтеграція класифікується залежно від напрямку розширення діяльності підприємства та рівня охоплення виробничо-збутового ланцюга. Основними видами вертикальної інтеграції є зворотна (регресивна), пряма (прогресивна), повна та квазіінтеграція. Кожен із зазначених видів має власні особливості та застосовується залежно від стратегічних цілей підприємства.

Зворотна інтеграція передбачає встановлення контролю над постачальниками сировини, матеріалів або комплектуючих. Її основною метою є забезпечення стабільності постачання ресурсів, зниження залежності від зовнішніх постачальників та контролю за якістю вхідних ресурсів.

Пряма інтеграція, навпаки, спрямована на розширення контролю над каналами збуту та наближення підприємства до кінцевого споживача. Такий підхід дозволяє підвищити маржинальність реалізації продукції, отримувати безпосередній зворотний зв'язок від споживачів та зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Повна вертикальна інтеграція поєднує елементи прямої та зворотної інтеграції і передбачає контроль усіх основних етапів створення вартості — від забезпечення сировиною до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Саме така модель найбільш характерна для великих агропромислових холдингів.

Окремою формою є квазіінтеграція, яка не передбачає повного об'єднання активів, але базується на довгострокових партнерських відносинах між учасниками ланцюга створення вартості. Такий підхід дозволяє поєднувати переваги інтеграції з відносно високою гнучкістю управління. Класифікацію основних видів вертикальної інтеграції наведено в таблиці 1.5.

Проведена класифікація свідчить, що вертикальна інтеграція може реалізовуватися різними способами залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. Для компаній агропромислового сектору найбільш поширеною є

повна вертикальна інтеграція, оскільки вона забезпечує контроль над усіма етапами виробництва, переробки, логістики та реалізації продукції. Саме така модель дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, забезпечити стабільність виробничих процесів та підвищити ефективність використання ресурсів.

Таблиця 1.5 – Види вертикальної інтеграції підприємств [36; 45; 24; 7; 8]

Вид інтеграції	Напрямок інтеграції	Основна мета	Стратегічний ефект	Приклад
Зворотна (регресивна)	Контроль постачальників ресурсів	Забезпечення стабільності постачання та зниження залежності від контрагентів	Зменшення ресурсних ризиків, контроль якості сировини	Виробник курятини купує елеватор та поля.
Пряма (прогресивна)	Контроль каналів збуту та продажів	Наближення до кінцевого споживача та збільшення доданої вартості	Зростання прибутковості та ринкової частки	Птахофабрика відкриває власну мережу магазинів.
Повна	Контроль усіх ланок виробничо-збутового ланцюга	Максимізація ефективності та синергії бізнесу	Формування стійких конкурентних переваг	Весь цикл від зерна до полиці під одним брендом.
Квазіінтеграція	Довгострокове партнерство без повного об'єднання активів	Підвищення координації між учасниками ланцюга	Гнучкість управління та зниження інвестиційних витрат	Франчайзинг (наприклад, «М'ясомаркет» від «МХП СЕ» аутсорсинг.

Особливого значення вертикальна інтеграція набуває в агропромисловому комплексі, де ефективність діяльності значною мірою залежить від узгодженості роботи різних ланок виробничого ланцюга. У зв'язку з цим доцільним є більш детальний розгляд переваг і недоліків вертикальної інтеграції як інструменту стратегічного розвитку підприємств.

Вертикальна інтеграція, незважаючи на значну поширеність серед великих агропромислових компаній, має як суттєві переваги, так і певні обмеження. Ефективність її впровадження залежить від масштабів діяльності підприємства, особливостей ринку, рівня розвитку інфраструктури та стратегічних цілей компанії. Саме тому при прийнятті рішення щодо реалізації інтеграційної стратегії необхідно комплексно оцінювати потенційні вигоди та ризики такого управлінського рішення.

Найбільш поширеною організаційною формою вертикальної інтеграції є холдинг — корпоративна структура, у якій материнська компанія здійснює

контроль над дочірніми підприємствами через володіння корпоративними правами. В агропромисловому секторі така форма організації бізнесу трансформувалася в агрохолдинги, які поєднують виробництво сільськогосподарської сировини, її переробку, логістику та збут готової продукції в межах єдиної системи управління.

Для агрохолдингів характерні такі ознаки:

- значний земельний банк;
- замкнений виробничо-збутовий цикл;
- високий рівень диверсифікації діяльності;
- централізоване управління ресурсами;
- орієнтація на експорт та міжнародні ринки.

Саме вертикально інтегровані агрохолдинги сьогодні формують основу аграрного експорту України та забезпечують реалізацію масштабних інвестиційних проєктів у галузі [1; 8; 14].

Особливості вертикальної інтеграції в агропромисловому комплексі зумовлені специфікою аграрного виробництва. На відміну від більшості галузей економіки, аграрний сектор характеризується залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів та необхідністю забезпечення безперервності технологічного циклу.

Сезонний характер виробництва обумовлює потребу у створенні власної інфраструктури зберігання та логістики, зокрема елеваторів, складських комплексів і транспортних потужностей. Крім того, залежність від природних факторів стимулює підприємства до розвитку переробних потужностей, що дозволяє зменшити вплив коливань урожайності на фінансові результати діяльності. Важливе значення також має контроль логістичних процесів, оскільки значна частина агропромислової продукції належить до категорії швидкопсувних товарів.

Вертикальна інтеграція дозволяє підприємству посилити контроль над ключовими бізнес-процесами, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити залежність від зовнішніх контрагентів. Реалізація цієї інтеграції

потребує значних фінансових ресурсів, ускладнює систему управління та може знижувати гнучкість реагування на зміни ринкового середовища. Основні переваги та недоліки вертикальної інтеграції наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки вертикальної інтеграції підприємств, складено на основі [1; 7; 8; 24; 36; 45]

Переваги	Недоліки
Зниження трансакційних витрат та скорочення залежності від зовнішніх контрагентів	Значна потреба у фінансових ресурсах для створення або придбання активів
Контроль якості продукції на всіх етапах виробничо-збутового процесу	Ускладнення системи управління та координації діяльності підрозділів
Стабільність забезпечення ресурсами та збуту продукції	Зниження гнучкості реагування на зміни ринкового середовища
Формування стійких конкурентних переваг та посилення ринкових позицій	Концентрація ризиків у межах єдиної інтегрованої системи
Акумуляування доданої вартості на всіх етапах ланцюга створення продукції	Тривалий період окупності інвестиційних проєктів
Підвищення інвестиційної привабливості та фінансової стійкості підприємства	Потреба у високому рівні управлінської компетентності

Дані таблиці 1.6 свідчать, що вертикальна інтеграція створює вагомі передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом посилення контролю над ланцюгом створення вартості, зниження трансакційних витрат та формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас реалізація інтеграційної стратегії потребує значних інвестиційних ресурсів і супроводжується ускладненням системи управління. Незважаючи на наявні ризики, для великих агропромислових компаній переваги вертикальної інтеграції переважно переважають її недоліки, що пояснює широке поширення даної моделі організації бізнесу в аграрному секторі.

На нашу думку, вертикальна інтеграція агропромислової компанії являє собою форму організації бізнесу, за якої в межах єдиної системи управління об'єднуються взаємопов'язані стадії виробництва, переробки, логістики та збуту продукції з метою досягнення синергетичного ефекту, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження ризиків та формування стійких конкурентних переваг.

Вертикально інтегровані структури мають кращі можливості для реалізації інноваційних проєктів, забезпечення продовольчої безпеки, адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Саме тому дана модель організації бізнесу стала домінуючою для найбільших агропромислових компаній світу та України, зокрема для МХП СЕ.

Ефективність функціонування вертикально інтегрованих компаній значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, глобальних тенденцій розвитку агробізнесу, рівня технологічних змін, інвестиційної активності та сучасних викликів, які формують умови їх подальшого розвитку. У зв'язку з цим доцільним є дослідження сучасних тенденцій, глобальних викликів та стратегічних факторів розвитку агропромислових компаній, що розглядаються у наступному підрозділі.

1.5 Глобальні виклики та сучасні тенденції розвитку агропромислових компаній

У сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств стратегічний розвиток визначається впливом глобальних економічних, технологічних, екологічних та геополітичних чинників. Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, посилення міжнародної конкуренції, кліматичні зміни, цифровізація економіки та трансформація споживчих переваг формують нові вимоги до управління агропромисловими компаніями. За таких умов ефективна стратегія розвитку повинна забезпечувати не лише економічне зростання підприємства, але й його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати нові можливості розвитку [3; 5; 11; 17].

Сучасні дослідники зазначають, що успішність агропромислових компаній значною мірою залежить від здатності враховувати довгострокові тенденції розвитку світового аграрного ринку та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [3; 28; 29]. У зв'язку з цим доцільно систематизувати ключові стратегічні фактори, які визначають розвиток агропромислових підприємств у сучасних умовах.

На основі аналізу міжнародного досвіду та стратегічних публікацій 2022–2025 рр. виокремлюємо ключові тренди, що визначатимуть розвиток агропромислової галузі у середньостроковій перспективі, відобразимо їх у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Систематизація глобальних трендів розвитку агропромислових компаній та їх вплив на «МХП СЕ» (2022–2025 рр.)

№	Тренд	Зміст та механізм впливу на галузь	Стратегічна відповідь «МХП СЕ» (2022–2025 рр.)
1	Кулінаризація продуктового портфелю	Зміщення попиту від тушки до ready-to-eat/cook; зростання частки deep processing у виручці лідерів до 40%+	Кулінарний центр; 18+ брендів; «Секрети Шефа», «Супер Філео», «Легко!»; ціль — 35–40% частка до 2030 р.
2	Глобальне зростання попиту на курятину	+16% споживання до 2033 р. (ОЕСР/ФАО); курятина — найбільш зростаючий сегмент тваринного протеїну	Нарощування потужностей РР: 88 → 140 тис. т; придбання UVESA; розширення на ринки Бл. Сходу (+SA SALIC)
3	ESG-трансформація та CSRD	Обов'язкова ESG-звітність з 2024–2025 р. (CSRD); доступ до «зелених» ринків капіталу; вимоги споживачів ЄС	ESG-стратегія до 2030 р.; звітність GRI/TCFD; кредити IFC; біогаз 25 МВт → ціль 50 МВт
4	Геополітичні ризики та решорінг	Реструктуризація ланцюгів постачань; диверсифікація виробничих локацій; нарощування власної генерації	UVESA (Іспанія, 276 млн дол.); власна генерація електроенергії; 9 логістичних хабів
5	Енергетична незалежність	Зростання цін на енергоносії; ракетні удари по інфраструктурі в Україні; ціль — власна генерація 50%+	Біогаз 25 МВт (23% самозабезп.); сонячні панелі; ціль — 50%+ до 2030 р.
6	AgTech і цифровізація	Точне землеробство (+15–20% врожайності); AI для птахівництва (-5–8% витрат на корми); цифрові платформи SCM	Програма AI (2025); R&D Hub; B2B-платформа Food Service; GIS у рослинництві
7	Альтернативний протеїн	Інсект-протеїн як кормова добавка (BSF); ринок €4–8 млрд до 2030 р.; потреба у сталих заміниках сої	Пілотний завод інсект-протеїну (Q1 2026); ціль 400 т/рік; переробка 100 тис. т органічних відходів
8	Pet Food — преміальний сегмент ЄС	Ринок кормів для тварин ЄС зростає 5–7%/рік; преміальні беззернові корми — 15–20%/рік; попит на нативну сировину	МНР Pet Food: завод €40 млн (2025); бренд Proof; ціль €150–200 млн виручки на ринках ЄС

Тренд 1. Глобалізація аграрних ринків та переорієнтація торговельних потоків. Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінило глобальні торговельні потоки у зерновому та харчовому секторах. Блокування Чорноморських портів (2022 р.) спричинило гостру продовольчу кризу та різке зростання цін на пшеницю та кукурудзу на глобальних ринках. Це прискорило диверсифікацію логістичних маршрутів та стимулювало пошук нових виробничих локацій в ЄС для українських агрохолдингів.

Тренд 2. Зміна структури продовольчого попиту. За прогнозами ОЕСР та ФАО (Agricultural Outlook 2024–2033), глобальне споживання м'яса птиці зросте на 16% до 2033 р. — найшвидший темп серед усіх сегментів тваринних протеїнів. Курятина залишається найдоступнішим та найшвидше зростаючим джерелом тваринного білку завдяки нижчій вартості виробництва та широкій кулінарній застосовності. При цьому в розвинених країнах попит зміщується від сировинної продукції до продуктів з доданою вартістю — готових страв, кулінарних напівфабрикатів, здорових та органічних продуктів. У 2024–2025 рр. глобальний ринок готових страв зростає зі щорічним темпом 6–8%, що є потужним стимулом для кулінарної трансформації агрохолдингів.

Тренд 3. Кліматичні зміни та декарбонізація сільського господарства. Аграрний сектор забезпечує близько 14% глобальних викидів парникових газів (ФАО, 2024), тому він перебуває під підвищеним тиском з боку кліматичного регулювання. EU Green Deal та CSRD зобов'язують великі компанії з 2024–2025 рр. розкривати детальну звітність про вуглецевий слід своєї діяльності та ланцюга постачань. Для агровиробників ключовими напрямками декарбонізації є перехід на відновлювані джерела енергії (біогаз, сонячна генерація), відповідальне управління земельними ресурсами та впровадження регенеративного землеробства.

Тренд 4. Геополітичні ризики та реструктуризація ланцюгів постачань. Досвід 2022–2025 рр. показав, що глобальні ланцюги постачань є вкрай вразливими до геополітичних шоків. Агропромислові компанії відповідають на цей виклик через «решорінг» та «нірхорінг» — перенесення виробництва ближче

до ключових ринків збуту; диверсифікацію логістичних маршрутів та інфраструктурних об'єктів; розвиток власної генерації електроенергії (критично важливо для «МХП СЕ» в умовах ракетних ударів по електромережі України). «МХП СЕ» реалізувала цей напрям через придбання UVESA в Іспанії у 2025 р. Така географічна експансія дозволяє компанії мінімізувати транскордонні бар'єри та гарантувати стабільність постачання продукції на європейський ринок у критичних умовах.

Тренд 5. Енергетична незалежність як стратегічний пріоритет. Енергетична криза 2022–2023 рр. і цілеспрямоване руйнування енергетичної інфраструктури України зробили власну генерацію електроенергії стратегічним пріоритетом для агровиробників. «МХП СЕ» є піонером у цьому напрямку серед українських агрохолдингів — встановлена потужність власної генерації (25 МВт біогазу) з цільовим показником 50% самозабезпечення до 2030 р. Впровадження цієї еко-технології не лише захищає виробничі потужності від системних збоїв у загальнонаціональній мережі, а й суттєво знижує собівартість кінцевої продукції за рахунок утилізації власних відходів.

Тренд 6. ESG-трансформація та сталий розвиток. У 2024–2025 рр. набула чинності Директива CSRD, що зобов'язує великі підприємства ЄС та їх значних партнерів по ланцюгу постачань публікувати детальну ESG-звітність за уніфікованими стандартами ESRS. Для «МХП СЕ» відповідність CSRD є не лише нормативною вимогою, але й конкурентною перевагою, що відкриває доступ до «зеленого» фінансування ЄБРР та IFC. Системне дотримання цих стандартів зміцнює репутацію холдингу як надійного міжнародного партнера, що безпосередньо впливає на ринкову вартість його бренду за кордоном.

Тренд 7. Цифровізація агробізнесу (AgTech). Технологічна революція в АПК охоплює точне землеробство (GIS, дрони, IoT-датчики), платформи управління ланцюгом постачань (SCM), штучний інтелект для прогнозування врожайності, оптимізації кормових раціонів і раннього виявлення хвороб тварин. Роботизація та автоматизація знижують залежність від ручної праці та підвищують швидкість виробничих операцій. Інвестиції «МХП СЕ» у AgTech у

2024–2025 рр., включаючи програму стимулювання впровадження AI у робочі процеси, є відображенням цього глобального тренду. Масштабна діджиталізація дозволяє компанії перейти до предиктивного (прогнозного) менеджменту, значно знижуючи вплив людського фактору на ключових етапах виробництва.

Тренд 8. Альтернативний протеїн та нові харчові технології. У 2022–2025 рр. прискорено розвивається сегмент протеїну з комах (BSF-технологія) як кормова добавка, що дозволяє знизити залежність від соєвого та рибного борошна і зменшити вуглецевий слід тваринництва. «МХП СЕ» розпочала розробку власного виробництва інсект-протеїну (пілотний завод 2026 р.) — що є стратегічно виваженою відповіддю на цей тренд. Запуск цього проекту закладає надійний фундамент для довгострокової сировинної безпеки холдингу, випереджаючи жорсткі екологічні вимоги світового ринку.

Аналіз глобальних трендів підтверджує, що стратегія «МХП СЕ» , сформована у 2022–2025 рр., відповідає провідним тенденціям розвитку глобального агропромислового ринку. Компанія демонструє проактивний підхід до управління змінами — не лише реагуючи на тренди, але й активно формуючи свою позицію у відповідності з довгостроковими мегатрендами: кулінаризацією, ESG, цифровізацією та альтернативним протеїном.

Міжнародний досвід провідних агропромислових компаній — JBS, BRF, Tyson Foods, Danish Crown, PHW Group — у 2022–2025 рр. переконливо свідчить, що успішні стратегії у галузі поєднують переваги вертикальної інтеграції з активним впровадженням ESG-стандартів, кулінарною трансформацією продуктового портфелю, цифровізацією виробництва та географічною диверсифікацією.

Аналіз трендів показує, що вертикальна інтеграція забезпечує агропромисловим компаніям необхідний запас міцності. Однак сучасні глобальні виклики — від військових дій до кліматичних змін — вимагають від таких гігантів, як «МХП СЕ», гнучкості та переходу до інноваційних моделей розвитку, заснованих на цифровізації, енергонезалежності та кулінарній трансформації.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «МХП СЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «МХП СЕ»

МХП (Миронівський хлібопродукт) є одним із найбільших агропромислових холдингів України та одним із провідних виробників м'яса птиці в Європі. Діяльність групи здійснюється через міжнародну холдингову компанію МХП СЕ (MHP SE), яка працює у сфері виробництва м'яса птиці, рослинництва, м'ясопереробки та суміжних галузей агропромислового комплексу. Компанія була заснована у 1998 році та за час свого функціонування пройшла шлях від національного виробника до міжнародного агрохолдингу з присутністю у понад десяти країнах світу. Глобальні депозитарні розписки (GDR) MHP SE котируються на Лондонській фондовій біржі (LSE) під тикером MHPС, що свідчить про визнання компанії міжнародним інвестиційним співтовариством та зумовлює необхідність дотримання високих стандартів корпоративного управління і фінансової прозорості.

Засновником та основним акціонером компанії є Юрій Косюк. Станом на 2025 рік загальна чисельність працівників групи МХП перевищує 36 тис. осіб. У тому ж році саудівська державна агропромислова компанія SALIC придбала 12,6 % акцій MHP SE, що свідчить про зростаючий міжнародний інтерес до компанії та сприяє посиленню її стратегічних позицій на ринках Близького Сходу.

Місія компанії полягає у забезпеченні споживачів якісними продуктами харчування, підвищенні рівня продовольчої безпеки та сприяттні сталому розвитку агропромислового виробництва. Стратегічне бачення МХП СЕ спрямоване на трансформацію з традиційного агровиробника у глобальну food-tech компанію, яка охоплює весь ланцюг створення вартості – від поля до столу споживача.

Організаційна структура МХП СЕ побудована за холдинговим принципом і включає материнську компанію MHP SE, зареєстровану відповідно до законодавства Республіки Кіпр, акції якої торгуються на Лондонській фондовій

біржі, а також понад 80 дочірніх підприємств в Україні та за кордоном. Управлінська структура холдингу передбачає чітке розмежування між корпоративним центром, який здійснює стратегічне управління, фінансовий контроль, управління персоналом, ІТ та юридичний супровід, і операційними дивізіонами, що функціонують як самостійні центри прибутку.

Відповідно до корпоративної структури МХП СЕ виокремлює такі ключові операційні сегменти діяльності:

- птахівництво та переробка м'яса (Poultry & Processing, P&P) – основний і найбільший за обсягом виручки сегмент, що включає вирощування бройлерних курчат, забій, первинну та глибоку переробку, а також реалізацію м'яса птиці на внутрішньому та зовнішніх ринках;

- рослинництво та виробництво комбікормів (Grain Growing & Processing) – сегмент, який забезпечує власні потреби підприємств групи у кормах та здійснює реалізацію продукції рослинництва, соняшникової олії та шроту третім сторонам;

- агровиробництво (Agriculture) – вирощування зернових та олійних культур на земельному банку площею 351,6 тис. га у 12 областях України;

- виробництво продукції з доданою вартістю – ковбасних виробів, напівфабрикатів, готових страв, соусів та приправ під брендами «Бащинський», «Легко!», «Апетитна» та «Секрети Шефа»;

- роздрібна торгівля (Retail) – мережа власних торговельних точок «М'ясомаркет» (понад 240 магазинів у 20 областях України), Döner Маркет та інших форматів;

- European Operations – діяльність словенської компанії Perutnina Ptuj та іспанської Grupo UVESA, що забезпечують присутність групи на європейських ринках.

Вертикальна інтеграція є наріжним каменем бізнес-моделі МХП СЕ. Компанія контролює повний виробничий ланцюг – від вирощування зернових та олійних культур до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Структура вертикальної інтеграції МХП СЕ представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура вертикальної інтеграції МХП СЕ

Ланка ланцюга	Основні підприємства / активи групи	Функція у ланцюзі вартості	Стратегічний ефект
Рослинництво та кормова база	Земельний банк 351 600 га, елеватори та зерносховища	Забезпечення потреб у кормовій сировині	Зниження залежності від постачальників та цінових коливань
Виробництво комбікормів	Власні комбікормові заводи	Виробництво кормів за власними рецептурами	Контроль якості та собівартості продукції
Племінне птахівництво та інкубація	Племінні господарства та інкубатори	Виробництво добового молодняку	Зменшення імпортозалежності
Вирощування бройлерів	Вінницька птахофабрика, Миронівська птахофабрика, Оріль-Лідер та ін.	Виробництво м'яса птиці	Масштабування виробництва та підвищення ефективності
Забій та первинна переробка	М'ясопереробні комплекси	Первинна переробка продукції	Формування доданої вартості
Глибока переробка	Переробні підприємства, R&D центр	Виробництво готової продукції та напівфабрикатів	Підвищення маржинальності бізнесу
Логістика та дистрибуція	Дистрибуційні центри, КТЛ Україна, власний автопарк	Доставка продукції та контроль холодового ланцюга	Зниження логістичних витрат
Роздрібна торгівля	«М'ясомаркет», Döner Маркет, «Наша Ряба»	Реалізація продукції кінцевому споживачу	Скорочення ролі посередників
Відновлювана енергетика	Біогазові комплекси, сонячні електростанції	Часткове енергозабезпечення виробництва	Зниження енергетичних ризиків
Міжнародна діяльність	Perutnina Ptuj, Grupo UVESA, міжнародні офіси	Розширення ринків збуту	Географічна диверсифікація ризиків

Аналіз структури вертикальної інтеграції МХП СЕ свідчить про те, що компанія сформувала замкнений виробничий цикл, який охоплює всі основні етапи створення доданої вартості – від виробництва кормової бази до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. На відміну від більшості конкурентів, холдинг забезпечує високий рівень самозабезпечення сировиною, кормами, логістичними та енергетичними ресурсами. Така модель дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників, підвищувати контроль якості продукції та знижувати вплив цінових коливань на окремих ринках. Водночас кожна ланка вертикальної інтеграції формує окремий стратегічний ефект – від скорочення виробничих витрат і підвищення маржинальності продукції до диверсифікації

ризиків та розширення ринків збуту. Саме комплексне поєднання цих переваг забезпечує МХП СЕ стійкі конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Знаковим підтвердженням стандартів якості МХП СЕ є наявність міжнародних сертифікатів: FSSC 22000 (Food Safety System Certification — система управління безпечністю харчових продуктів), ISO 22000 та BRC Food (British Retail Consortium). Ці сертифікати є обов'язковою умовою для постачань на ринки ЄС, Великої Британії та ряду ринків Близького Сходу, і їх наявність підтверджує відповідність виробничих процесів МХП СЕ найвищим міжнародним вимогам.

Для контролю якості компанія функціонує 37 власних лабораторій, що здійснюють щоденно понад 11 000 аналітичних тестів. Це дозволяє забезпечувати сталу якість продукції на всіх виробничих об'єктах холдингу та оперативно реагувати на будь-які відхилення від встановлених стандартів.

Важливою складовою вертикальної інтеграції є розвинена логістична інфраструктура. МХП СЕ має 9 власних дистрибуційних центрів (хабів) у найбільших містах України — Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Львові та ін. У вересні 2024 року МХП СЕ придбала 70% частки KK&Sons, якій належить українська логістична компанія «КТЛ Україна», що ще більше посилює контроль над дистрибуційним ланцюгом.

Географія виробничих активів МХП СЕ станом на 2025 рік охоплює кілька ключових регіонів. В Україні основні птахівничі комплекси розміщені переважно в Центральній та Правобережній частинах країни: Вінницька, Черкаська, Дніпропетровська, Хмельницька, Миколаївська та інші області. Така географія, з одного боку, забезпечує доступ до якісних чорноземних земель для рослинництва, а з іншого — накладає певні ризики, пов'язані з воєнними діями.

За кордоном МХП СЕ консолідує виробничі активи через Perutnina Ptuj — найбільшого виробника м'яса птиці в Південно-Східній Європі, придбаного у 2019 році. Станом на 2025 рік Perutnina Ptuj має виробничі потужності у Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині, а також вийшла на ринок Албанії.

У серпні 2025 року МХП СЕ завершила придбання понад 92% статутного капіталу іспанської Grupo UVESA — одного з провідних виробників м'яса птиці та свинини в Іспанії через свою словенську дочірню компанію Perutnina Ptuj. Вартість угоди склала 276 млн дол. США. UVESA Group лише за перші 5 місяців після придбання (серпень–грудень 2025 р.) внесла до консолідованої звітності МХП СЕ 318 млн дол. виручки (8,5% загального доходу холдингу). Це придбання дозволило МХП СЕ значно розширити присутність на ринку ЄС та диверсифікувати ризики, пов'язані з воєнним конфліктом в Україні.

МХП СЕ є класичним прикладом успішно реалізованої стратегії повної вертикальної інтеграції в агропромисловому комплексі. Холдингова структура забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з операційною самостійністю дочірніх підприємств, що дозволяє ефективно управляти складним диверсифікованим бізнесом у різних юрисдикціях та адаптуватися до викликів мінливого зовнішнього середовища.

З огляду на масштабність бізнесу та міжнародну структуру групи, подальший аналіз доцільно здійснювати на основі консолідованої фінансової звітності МХП СЕ, яка найбільш повно відображає результати діяльності всіх підприємств холдингу. Це дозволить оцінити рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів, прибутковість діяльності та сформулювати аналітичну основу для подальшого стратегічного обґрунтування напрямів розвитку компанії.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану МХП СЕ

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є важливою складовою формування та реалізації стратегії його розвитку, оскільки дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів, структуру капіталу та потенціал для подальшого зростання. Для вертикально інтегрованих агропромислових компаній особливого значення набуває аналіз структури активів і джерел їх фінансування, адже значна частина ресурсів

зосереджується в основних засобах, біологічних активах, запасах та виробничій інфраструктурі.

МХП СЕ (MHP SE) є міжнародною агропромисловою холдинговою компанією, яка здійснює діяльність за принципом вертикальної інтеграції та охоплює повний цикл створення вартості – від вирощування сільськогосподарської продукції і виробництва кормів до переробки, логістики та реалізації готової продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тому першочерговим етапом дослідження є аналіз вартості майна компанії та джерел його формування.

Таблиця 2.2 – Аналіз вартості майна та джерел його формування МХП СЕ за 2023–2025 рр., млн дол. США

Показник	2023	Пит. вага, %	2024	Пит. вага, %	2025	Пит. вага, %	Абс. зміна 2025/2023	Темп росту, %
АКТИВ								
Необоротні активи	2 298	59,14	2 761	62,38	3 281	60,26	+983	142,8
Оборотні активи	1 588	40,86	1 665	37,62	2 164	39,74	+576	136,3
Усього активів	3 886	100,0	4 426	100,0	5 445	100,0	+1 559	140,1
ПАСИВ								
Власний капітал	1 567	40,32	1 966	44,42	2 214	40,66	+647	141,3
Довгострокові зобов'язання	1 469	37,80	1 795	40,56	1 600	29,39	+131	108,9
Поточні зобов'язання	850	21,88	665	15,02	1 631	29,95	+781	191,9
Усього пасивів	3 886	100,0	4 426	100,0	5 445	100,0	+1 559	140,1

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності МХП СЕ протягом досліджуваного періоду. Загальна вартість активів компанії збільшилася з 3 886 млн дол. США у 2023 р. до 5 445 млн дол. США у 2025 р., або на 1 559 млн дол. США (40,1%). Це свідчить про розширення ресурсного потенціалу холдингу та реалізацію інвестиційних програм, спрямованих на розвиток виробничих потужностей і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У структурі активів переважають необоротні активи, частка яких протягом досліджуваного періоду коливалася в межах 59–62%. У 2025 р. їх вартість досягла 3 281 млн дол. США, що на 983 млн дол. США більше порівняно з 2023 р. Така структура є характерною для вертикально інтегрованих агропромислових компаній, діяльність яких потребує значних вкладень у виробничу інфраструктуру, земельні ресурси, обладнання, елеватори, птахофабрики та інші довгострокові активи.

Водночас оборотні активи зросли на 576 млн дол. США, або на 36,3%, що обумовлено збільшенням запасів, біологічних активів, сільськогосподарської продукції та грошових коштів. Частка оборотних активів залишалася достатньо високою та становила близько 40% валюти балансу, що забезпечує необхідний рівень операційної гнучкості компанії.

У структурі джерел фінансування найбільшу частку займає власний капітал, обсяг якого за 2023–2025 рр. зріс на 647 млн дол. США або на 41,3%. Позитивною тенденцією є зростання абсолютної величини власного капіталу, що свідчить про накопичення фінансового потенціалу та підвищення фінансової незалежності холдингу.

Особливу увагу привертає зміна структури зобов'язань. Якщо у 2024 р. переважали довгострокові джерела фінансування, то у 2025 р. спостерігається суттєве зростання поточних зобов'язань до 1 631 млн дол. США, що майже вдвічі перевищує показник 2023 р. Збільшення короткострокових зобов'язань пов'язане насамперед із залученням поточних кредитних ресурсів та випущених облігацій, що потребує детальнішого аналізу ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про зміцнення ресурсного потенціалу МХП СЕ, зростання масштабів діяльності та збільшення власного капіталу. Разом з тим підвищення частки поточних зобов'язань у структурі пасиву обумовлює необхідність оцінювання здатності підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

З метою оцінювання ефективності господарської діяльності та результативності використання наявного ресурсного потенціалу доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових результатів діяльності МХП СЕ за 2023–2025 рр., що представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності МХП СЕ за 2023–2025 рр., млн дол. США

Показник	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025/2023	Темп росту, %
Дохід (виручка)	3 021	3 046	3 766	+745	124,7
Валовий прибуток	639	848	900	+261	140,8
Операційний прибуток	339	413	376	+37	110,9
Прибуток до оподаткування	173	149	212	+39	122,5
Чистий прибуток	142	144	187	+45	131,7

Аналіз фінансових результатів МХП СЕ свідчить про позитивну динаміку більшості ключових показників діяльності упродовж 2023–2025 рр. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником доходу від реалізації продукції, який збільшився на 745 млн дол. США або на 24,7% і у 2025 р. досяг 3 766 млн дол. США. Зростання виручки обумовлено відновленням виробничої активності, збільшенням обсягів експорту продукції та розширенням присутності компанії на європейському ринку.

Валовий прибуток зріс із 639 млн дол. США у 2023 р. до 900 млн дол. США у 2025 р., тобто на 40,8%. Темпи приросту валового прибутку перевищували темпи зростання доходу, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення управління витратами.

Операційний прибуток протягом досліджуваного періоду збільшився на 37 млн дол. США або на 10,9%. Водночас у 2025 р. його величина дещо скоротилася порівняно з 2024 р. Причиною стало збільшення адміністративних та збутових витрат, а також зростання інших операційних витрат, пов'язаних із розширенням діяльності компанії.

Прибуток до оподаткування у 2025 р. становив 212 млн дол. США, що на 39 млн дол. США перевищує показник 2023 р. та на 63 млн дол. США – результат

2024 р. Позитивний вплив на формування фінансового результату мало скорочення збитків від курсових різниць порівняно з попередніми роками.

Чистий прибуток МХП СЕ зріс зі 142 млн дол. США у 2023 р. до 187 млн дол. США у 2025 р., тобто на 31,7%. Це свідчить про збереження прибутковості діяльності холдингу навіть в умовах воєнних ризиків, нестабільності валютного ринку та складної макроекономічної ситуації.

Таким чином, результати аналізу підтверджують зростання масштабів діяльності МХП СЕ та покращення фінансових результатів у 2025 р. порівняно з 2023 р. Компанія демонструє здатність забезпечувати стабільне зростання доходів і прибутку, що створює сприятливі передумови для реалізації довгострокової стратегії розвитку та подальшого зміцнення конкурентних позицій на міжнародному агропродовольчому ринку.

Для оцінювання здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання та підтримувати фінансову рівновагу проведемо аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості МХП СЕ за 2023–2025 рр.

Показник	Норматив	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0–2,0	1,87	2,50	1,33	-0,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥0,7–1,0	1,48	1,93	1,03	-0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20–0,35	0,51	0,53	0,25	-0,26
Коефіцієнт автономії	>0,50	0,40	0,44	0,41	+0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,48	2,25	2,46	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	<1,0	1,48	1,25	1,46	-0,02

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості МХП СЕ свідчить про збереження достатнього рівня платоспроможності підприємства протягом 2023–2025 рр. Значення коефіцієнта поточної ліквідності у всі роки перевищувало нормативний рівень, що підтверджує здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас у 2025 р. спостерігається зниження коефіцієнтів поточної та

швидкої ліквідності порівняно з 2024 р., що пов'язано зі значним збільшенням обсягу поточних зобов'язань. Незважаючи на це, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 р. становив 0,25, що відповідає рекомендованим нормативним значенням та свідчить про наявність достатнього обсягу грошових коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань.

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що діяльність МХП СЕ значною мірою фінансується за рахунок залученого капіталу. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду перебував у межах 0,40–0,44, що свідчить про вагомую роль позикових коштів у структурі джерел фінансування. Водночас значення коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику залишалися відносно стабільними, що вказує на відсутність суттєвого погіршення структури капіталу компанії. Для великого міжнародного агропромислового холдингу, який реалізує масштабні інвестиційні проекти, така структура фінансування є характерною. Загалом результати аналізу свідчать про достатній рівень фінансової стійкості МХП СЕ та його здатність підтримувати стабільний фінансовий стан в умовах динамічного розвитку бізнесу. Наступним етапом дослідження є оцінювання ефективності використання основних засобів, які формують основу виробничого потенціалу МХП СЕ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності використання основних засобів та рентабельності МХП СЕ

Показник	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025/2023	Темп росту, %
Дохід, млн дол. США	3 021	3 046	3 766	+745	124,7
Залишкова вартість основних засобів, млн дол. США	1 855,3	2 301,2	2 658,2	+802,9	143,3
Фондовіддача, дол./дол.	1,63	1,32	1,42	-0,21	87,1
Фондомісткість, дол./дол.	0,61	0,76	0,71	+0,10	116,4
Чистий прибуток, млн дол. США	142	144	187	+45	131,7
Рентабельність основних засобів, %	7,65	6,26	7,03	-0,62	91,9
Коефіцієнт зносу	0,073	0,028	0,091	+0,018	124,7
Коефіцієнт придатності	0,927	0,972	0,909	-0,018	98,1
Коефіцієнт оновлення	–	13,25	18,47	+5,22 п.п.	139,4
Коефіцієнт вибуття	–	0,62	0,68	+0,06 п.п.	109,7
Рентабельність продажів (ROS), %	4,70	4,73	4,97	+0,27	105,7
Рентабельність активів (ROA), %	3,65	3,25	3,43	-0,22	94,0
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,06	7,32	8,45	-0,61	93,3

Аналіз технічного стану основних засобів МХП СЕ свідчить про їх достатньо високий рівень придатності та невисокий ступінь зносу. Коефіцієнт зносу протягом досліджуваного періоду не перевищував 0,10, що характеризує виробничі активи компанії як відносно сучасні та придатні до ефективної експлуатації.

Також слід враховувати, що суттєве зниження коефіцієнта зносу у 2024 р. було зумовлене не лише оновленням основних засобів, а й проведенням їх переоцінки, чистий ефект якої становив 247,2 млн дол. США. Це підтверджується відповідним зростанням коефіцієнта придатності до 0,972 у 2024 р. Позитивною тенденцією є підвищення коефіцієнта оновлення до 18,47% у 2025 р., що свідчить про активне інвестування в модернізацію виробничих потужностей. Загалом технічний стан основних засобів МХП СЕ забезпечує належні умови для реалізації стратегічних цілей та подальшого розвитку компанії.

Результати аналізу ефективності використання основних засобів свідчать про активне нарощування виробничого потенціалу МХП СЕ протягом 2023–2025 рр. Про це свідчить зростання залишкової вартості основних засобів на 43,3%, що є наслідком реалізації інвестиційних програм та модернізації виробничих потужностей компанії. Незважаючи на зниження фондівіддачі з 1,63 до 1,42 дол./дол., підприємство зберігає достатньо високий рівень ефективності використання виробничих активів. Зростання фондомісткості пов'язане з випереджаючими темпами інвестування в основні засоби порівняно зі збільшенням обсягів доходу. Рентабельність основних засобів у 2025 р. становила 7,03%, що підтверджує їх здатність забезпечувати формування прибутку. Загалом виробничий потенціал МХП СЕ використовується достатньо ефективно та створює передумови для подальшого розвитку холдингу.

Аналіз показників рентабельності говорить про збереження прибутковості діяльності МХП СЕ протягом усього досліджуваного періоду. Рентабельність продажів зростає з 4,70% у 2023 р. до 4,97% у 2025 р., що вказує на підвищення ефективності основної діяльності компанії. Рентабельність активів та власного

капіталу дещо знизилася внаслідок більш швидкого зростання активів і капіталу порівняно з чистим прибутком. Незважаючи на це, значення показників залишаються на достатньому рівні та характеризують МХП СЕ як стабільно прибуткове підприємство. Отримані результати підтверджують ефективність функціонування вертикально інтегрованої бізнес-моделі холдингу та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Оскільки МХП СЕ є диверсифікованою вертикально інтегрованою агропромисловою компанією, важливого значення набуває дослідження структури доходів та результативності окремих бізнес-сегментів. Саме сегментний аналіз дозволяє визначити ключові напрями формування доходів та прибутку підприємства, а також виявити найбільш перспективні напрями стратегічного розвитку. Виконаємо цей аналіз в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури доходів за бізнес-сегментами МХП СЕ
млн дол. США

Сегмент діяльності	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	2025	Питома вага, %	Абс. зміна 2025/2023	Темп росту, %
Птахівництво та пов'язані операції	1 653	54,7	1 649	54,1	1 957	52,0	+304	118,4
Олійний бізнес	776	25,7	635	20,8	549	14,6	-227	70,7
Сільськогосподарський сегмент	434	14,4	581	19,1	653	17,3	+219	150,5
Європейський операційний сегмент	545	18,0	575	18,9	1 010	26,8	+465	185,3
Внутрішньогрупові обороти	(387)	–	(394)	–	(403)	–	-16	104,1
Консолідований дохід	3 021	100,0	3 046	100,0	3 766	100,0	+745	124,7

Проведений аналіз свідчить, що основним джерелом формування доходів МХП СЕ протягом усього досліджуваного періоду залишався сегмент птахівництва та пов'язаних операцій. У 2025 р. його частка становила 52,0% загального доходу компанії. Незважаючи на незначне скорочення питомої ваги порівняно з 2023 р., абсолютний обсяг доходу сегмента збільшився на 304 млн дол. США або на 18,4%.

Другим за значенням напрямом діяльності став європейський операційний сегмент. Його дохід зріс із 545 млн дол. США у 2023 р. до 1 010 млн дол. США у 2025 р., тобто на 85,3%. У результаті частка сегмента в структурі доходів збільшилася з 18,0% до 26,8%. Такі зміни свідчать про посилення міжнародної присутності компанії та успішну реалізацію стратегії географічної диверсифікації бізнесу.

Позитивну динаміку демонстрував також сільськогосподарський сегмент, дохід якого за досліджуваний період зріс на 219 млн дол. США або на 50,5%. Його частка у структурі виручки збільшилася з 14,4% до 17,3%, що підтверджує зростання ролі рослинництва у діяльності холдингу.

Водночас олійний бізнес характеризувався негативною динамікою. Його дохід скоротився на 227 млн дол. США або на 29,3%, а питома вага зменшилася з 25,7% до 14,6%. Така ситуація може бути пов'язана зі змінами кон'юнктури світового ринку рослинних олій, логістичними труднощами та переорієнтацією інвестиційних ресурсів на більш перспективні напрями діяльності.

Таким чином, структура доходів МХП СЕ зазнала суттєвих змін у напрямі підвищення ролі європейського та аграрного сегментів при одночасному скороченні значення олійного бізнесу. Отримані результати свідчать про поступову диверсифікацію джерел доходів холдингу та формують підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку компанії на міжнародних ринках.

Для визначення ефективності функціонування окремих напрямів діяльності доцільно проаналізувати не лише обсяги отриманих доходів, а й результати діяльності кожного сегмента.

Таблиця 2.7 – Аналіз результативності та рентабельності бізнес-сегментів МХП СЕ

Сегмент діяльності	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025/2023	Темп росту, %	Рентабел ьність 2025, %
Птахівництво та пов'язані операції	238	164	187	-51	78,6	9,6
Олійний бізнес	77	43	9	-68	11,7	1,6
Сільськогосподарський сегмент	6	258	247	+241	4 116,7	37,8
Європейський операційний сегмент	72	62	78	+6	108,3	7,7
Усього результат сегментів	393	527	521	+128	132,6	13,8*

Результати аналізу свідчать про суттєві зміни в структурі прибутковості окремих бізнес-напрямів МХП СЕ. Найбільший абсолютний фінансовий результат у 2025 р. забезпечували птахівничий та аграрний сегменти, на які припадало понад 83% загального результату сегментів.

Найбільш прибутковим напрямом діяльності за рівнем рентабельності у 2025 р. став сільськогосподарський сегмент, показник якого досяг 37,8%. Порівняно з 2023 р. фінансовий результат цього напрямку збільшився більш ніж у 40 разів. Це свідчить про високу ефективність використання земельного банку компанії, сприятливу цінову кон'юнктуру на аграрну продукцію та посилення ролі рослинництва у формуванні фінансових результатів холдингу.

Птахівничий сегмент залишається основою бізнес-моделі МХП СЕ, формуючи найбільшу частку доходів і забезпечуючи 187 млн дол. США результату сегмента у 2025 р. Незважаючи на певне зниження показника порівняно з 2023 р., даний напрям залишається стратегічно важливим для компанії.

Європейський сегмент демонструє стабільне зростання як доходів, так і прибутковості. Результат сегмента зріс із 72 млн дол. США у 2023 р. до 78 млн дол. США у 2025 р., що підтверджує ефективність політики міжнародної експансії та розвитку виробничих потужностей за межами України.

Найбільш проблемним напрямом діяльності залишається олійний бізнес. Його результат скоротився з 77 млн дол. США у 2023 р. до лише 9 млн дол. США у 2025 р., а рентабельність знизилася до 1,6%. Така ситуація свідчить про необхідність перегляду підходів до розвитку цього напрямку, оптимізації витрат та пошуку нових ринкових можливостей.

Отже, проведений аналіз підтвердив, що найбільш перспективними напрямками розвитку МХП СЕ є птахівничий, аграрний та європейський сегменти, які забезпечують основну частину доходів і прибутку компанії. Саме ці напрями можуть розглядатися як пріоритетні об'єкти стратегічного розвитку та інвестиційної підтримки в майбутньому.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій «МХП СЕ»

Ефективність реалізації стратегії розвитку будь-якої компанії значною мірою визначається її конкурентними позиціями на ринку та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для МХП СЕ, як одного з найбільших агропромислових холдингів Європи, особливого значення набуває оцінювання ринкового становища, конкурентних переваг та факторів зовнішнього впливу, які визначають перспективи подальшого розвитку компанії. З огляду на це доцільним є проведення аналізу конкурентних позицій МХП СЕ на внутрішньому та міжнародному ринках, а також дослідження факторів макросередовища, що впливають на діяльність компанії.

Незважаючи на складні умови функціонування аграрного сектору України в період воєнного стану, МХП СЕ продовжує зберігати лідерські позиції на ринку м'яса птиці. Ринок курятини є одним із найбільш концентрованих сегментів продовольчого ринку України, де домінуючу роль відіграють декілька великих виробників. При цьому саме МХП СЕ займає провідне місце як за обсягами виробництва, так і за масштабами реалізації продукції.

Таблиця 2.8 – Провідні виробники курятини України та їх ринкові позиції

Виробник	Частка ринку, %	Виручка / обсяги (орієнт.)	Ключові бренди та особливості
ПрАТ «МХП»	53–54	3,05 млрд дол. (консолід.)	«Наша Ряба», «Легко!», «Башинський»; повна ВІ
Дніпровський птахокомплекс	5,7	5,8 млрд грн (2025)	«Знатна Курка», «Улас» (експорт)
Агро-Овен	5,4	1 млрд грн	«Золотко», «Farrja» (експорт); 3 птахофабрики
Avesterra Group (Вол.-Вол. птахофабрика)	3,7	Розширення до 120 тис. т	Інвестиції €60 млн; вихід на ринок ЄС
Губинський птахокомплекс (АПГ Пан Курчак)	3	1,5 млрд грн (+52%)	Активне зростання; регіональний бренд
Комплекс «Агромарс»	3	н/д	«Гаврилівські курчата»; Київська обл.
Інші промислові виробники	12	н/д	Регіональні виробники

Дані таблиці 2.8 свідчать, що МХП СЕ займає домінуючі позиції на вітчизняному ринку курятини з часткою 53–54% у 2025 році. Фактично компанія виробляє більше половини всього промислового обсягу м'яса птиці в Україні, що забезпечує їй суттєві конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. Найближчий конкурент – Дніпровський птахокомплекс – контролює лише близько 5,7% ринку, тобто поступається МХП СЕ майже у десять разів за масштабами діяльності.

Сформоване лідерство компанії є результатом реалізації стратегії вертикальної інтеграції, яка дозволяє контролювати весь виробничий цикл – від вирощування кормових культур до реалізації готової продукції через власні канали збуту. Така модель забезпечує нижчу собівартість виробництва, стабільність постачання сировини та вищу ефективність використання ресурсів порівняно з більшістю конкурентів. Крім того, значний масштаб діяльності створює ефект економії на масштабі та підвищує стійкість компанії до коливань кон'юнктури ринку.

Важливою особливістю діяльності МХП СЕ є поєднання потужного виробничого потенціалу з активним розвитком брендів та власної мережі збуту. Компанія реалізує продукцію під торговими марками «Наша Ряба», «Легко!», «Башинський», а також активно розвиває мережу «М'ясомаркет», що дозволяє формувати прямий контакт із кінцевим споживачем та збільшувати частку продукції з високою доданою вартістю.

Поряд із лідерством на внутрішньому ринку МХП СЕ залишається найбільшим експортером курятини з України. У 2025 році загальний обсяг виробництва м'яса птиці в Україні становив близько 1,39 млн тонн, тоді як обсяг експорту досяг 446,6 тис. тонн. При цьому частка МХП СЕ в структурі українського експорту курятини оцінюється на рівні близько 90%, що свідчить про надзвичайно високий рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії та її ключову роль у формуванні експортного потенціалу галузі.

Для оцінки конкурентоспроможності МХП СЕ у міжнародному середовищі доцільно здійснити порівняння компанії з провідними світовими

виробниками продукції птахівництва, які працюють на розвинених ринках та мають значний досвід міжнародної експансії.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика МХП СЕ та глобальних конкурентів у птахівництві

Показник	МНП (UA)	Tyson Foods (USA)	Danish Crown (DK)	Perutnina Ptuj* (SL)
Виробництво курятини, тис. т/рік	860	5 400	500	140–165
Виручка, млрд дол.	3,05	53,3	8,1	0,53
Ринки збуту	UA + ЄС + Бл. Схід + 70 кр.	США + глобально	ЄС + глобально	ПСЄ + ЄС
Вертикальна інтеграція	Повна (від поля)	Часткова (контракти)	Часткова	Повна
ESG-сертифікати	GRI, TCFD, BRC, ISO 22000	GRI	GRI, CSRD	BRC, ISO 22000
Лістинг на біржі	LSE (GDR)	NYSE	Не публічна	Не публічна

* Perutnina Ptuj є дочірнім підприємством ПрАТ «МХП» з 2019 р.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що МХП СЕ поступається провідним світовим виробникам за абсолютними масштабами діяльності. Зокрема, американська компанія Tyson Foods виробляє понад 5,4 млн тонн курятини на рік, що більш ніж у шість разів перевищує обсяги виробництва МХП СЕ. Водночас компанія займає провідні позиції серед виробників Центральної та Східної Європи та є одним із найбільших експортерів м'яса птиці на європейському ринку.

Важливою конкурентною перевагою МХП СЕ є високий рівень вертикальної інтеграції бізнесу. На відміну від багатьох міжнародних виробників, які значною мірою залежать від зовнішніх постачальників кормів та сировини, компанія контролює весь виробничий цикл – від вирощування зернових культур до реалізації готової продукції. Це дозволяє забезпечувати стабільність виробництва, контролювати якість продукції та підтримувати конкурентний рівень собівартості навіть в умовах нестабільності сировинних ринків.

Додатковою перевагою компанії є активне впровадження принципів сталого розвитку та міжнародних стандартів корпоративного управління. МХП СЕ здійснює підготовку нефінансової звітності відповідно до стандартів GRI, враховує рекомендації TCFD щодо управління кліматичними ризиками та впроваджує міжнародні стандарти безпечності харчової продукції. Це позитивно впливає на інвестиційну привабливість компанії та розширює можливості залучення міжнародного фінансування.

Разом із тим діяльність МХП СЕ супроводжується низкою стратегічних ризиків. Основним із них є висока концентрація виробничих потужностей на території України, що підвищує залежність результатів діяльності від воєнно-політичної ситуації, стану логістичної інфраструктури та зовнішньоекономічних обмежень. Саме тому важливим напрямом розвитку компанії стала міжнародна експансія через придбання Perutnina Ptuj та Grupo UVESA, які дозволяють диверсифікувати виробничі ризики та посилювати присутність на ринку Європейського Союзу.

Особливого значення для МХП СЕ набуває географічна диверсифікація експорту. Основними ринками збуту продукції компанії залишаються країни Європейського Союзу та Близького Сходу. Найбільшими імпортерами української курятини виступають Нідерланди, Словаччина, Польща, Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати. Загалом продукція МХП СЕ постачається більш ніж до 70 країн світу, що суттєво знижує залежність від окремих національних ринків.

Зростання присутності української продукції на ринку ЄС супроводжується посиленням конкуренції та появою додаткових торговельних бар'єрів. Упродовж останніх років окремі країни Європейського Союзу ініціювали перегляд механізмів безмитного імпорту української аграрної продукції, що може обмежувати подальше нарощування експорту. За таких умов стратегічно важливим напрямом розвитку МХП СЕ стає розширення виробничої присутності безпосередньо на території ЄС через розвиток активів Perutnina Ptuj та інтеграцію Grupo UVESA до структури групи.

Окремим перспективним напрямом діяльності компанії виступає розвиток власної роздрібною мережі та каналів прямого збуту. Станом на 2025 рік мережа «М'ясомаркет» налічувала понад 240 торговельних точок у 20 областях України. Крім того, компанія активно розвиває напрям MHP Food Service, орієнтований на постачання продукції закладам громадського харчування та корпоративним клієнтам. Це дозволяє збільшувати частку продукції з високою доданою вартістю та підвищувати прибутковість діяльності.

Для визначення перспектив подальшого розвитку МХП СЕ та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища доцільно провести PEST-аналіз в табл. 2.9, який дозволить систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компанії.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз зовнішнього середовища МХП СЕ

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Сила впливу
Політичні (P)	Воєнний стан в Україні	Негативний	Висока
	Євроінтеграційний курс України	Позитивний	Висока
	Державна підтримка аграрного сектору	Позитивний	Середня
	Торговельні обмеження та квоти ЄС	Негативний	Висока
	Посилення вимог щодо ESG та сталого розвитку	Позитивний	Середня
Економічні (E)	Інфляційні процеси та зростання витрат	Негативний	Висока
	Коливання валютних курсів	Змішаний	Висока
	Зростання світового попиту на білкову продукцію	Позитивний	Висока
	Доступ до міжнародного фінансування	Позитивний	Середня
	Зростання вартості енергоресурсів	Негативний	Середня
Соціальні (S)	Зростання попиту на готові продукти харчування	Позитивний	Висока
	Скорочення населення України внаслідок міграції	Негативний	Висока
	Підвищення уваги споживачів до якості та безпеки продукції	Позитивний	Висока
	Формування культури здорового харчування	Позитивний	Середня
	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Негативний	Середня
Технологічні (T)	Автоматизація виробничих процесів	Позитивний	Висока
	Впровадження AgTech та Precision Farming	Позитивний	Висока
	Розвиток біогазових та енергозберігаючих технологій	Позитивний	Середня
	Цифровізація логістики та управління ланцюгами постачання	Позитивний	Висока
	Використання штучного інтелекту та Big Data	Позитивний	Середня

Аналіз факторів зовнішнього середовища свідчить про те, що діяльність МХП СЕ перебуває під впливом як значних можливостей, так і суттєвих загроз. Найбільший негативний вплив формують воєнні ризики, які зумовлюють додаткові витрати на логістику, безпеку виробничих об'єктів, страхування ризиків та підтримання безперервності операційної діяльності. Крім того, значним викликом для компанії залишаються потенційні торговельні обмеження на ринку Європейського Союзу, який є одним із ключових напрямів експорту продукції МХП СЕ.

Разом із тим результати PEST-аналізу підтверджують наявність значних можливостей для подальшого розвитку компанії. Насамперед це стосується зростання світового попиту на доступні джерела тваринного білка, розширення співпраці з країнами ЄС та Близького Сходу, а також розвитку міжнародних виробничих активів групи. Додаткові перспективи створює впровадження сучасних агротехнологій, цифровізація бізнес-процесів, розвиток відновлюваної енергетики та автоматизація виробництва.

Особливого значення для МХП СЕ набувають технологічні фактори. Завдяки масштабам діяльності компанія має можливість активно впроваджувати інноваційні рішення у сфері рослинництва, птахівництва, логістики та управління виробничими процесами. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню собівартості продукції та зміцненню конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Узагальнення результатів конкурентного аналізу та дослідження факторів зовнішнього середовища дозволяє перейти до SWOT-аналізу в табл. 2.10, який дає можливість комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози для її подальшого розвитку.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що МХП СЕ володіє значним стратегічним потенціалом розвитку, який базується на поєднанні лідерських позицій на внутрішньому ринку, високого рівня вертикальної інтеграції та диверсифікованої міжнародної присутності. Водночас ключовими викликами для компанії залишаються воєнні ризики, регуляторні обмеження на зовнішніх

ринках та необхідність подальшої диверсифікації джерел доходів і виробничих потужностей.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз МХП СЕ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерство на ринку курятини України (53–54%)	Висока концентрація виробничих активів в Україні
Повна вертикальна інтеграція	Значна залежність від сегмента птахівництва
Потужний земельний банк та власна кормова база	Висока капіталомісткість бізнесу
Розвинена система логістики та дистрибуції	Валютні ризики міжнародної діяльності
Міжнародна присутність через Perutnina Ptuj та Grupo UVESA	Залежність від зовнішньої кон'юнктури аграрних ринків
Висока впізнаваність брендів	Ризики дефіциту трудових ресурсів
Власна мережа збуту та Food Service	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальше розширення на ринку ЄС	Тривале продовження воєнних дій
Розвиток продуктів з високою доданою вартістю	Торговельні обмеження та квоти ЄС
Зростання попиту на білкову продукцію	Посилення конкуренції на міжнародних ринках
Автоматизація та цифровізація бізнесу	Епізоотичні ризики у птахівництві
Розвиток ESG-проектів та зеленого фінансування	Інфляційні процеси та зростання витрат
Розширення Food Service та роздрібної мережі	Валютна нестабільність

Для визначення найбільш доцільних напрямів стратегічного розвитку МХП СЕ на основі результатів SWOT-аналізу доцільно сформулювати матрицю стратегічних альтернатив, яка дозволить встановити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом компанії та можливостями зовнішнього середовища.

Таблиця 2.11 – Матриця стратегічних альтернатив МХП СЕ

Поле матриці	Стратегічні альтернативи
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення присутності на ринках ЄС шляхом використання виробничих потужностей Perutnina Ptuj та Grupo UVESA. 2. Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю через розвиток брендів «Легко!», «Башинський» та Food Service. 3. Масштабування експорту на ринки Близького Сходу, Африки та Азії завдяки високому рівню вертикальної інтеграції та конкурентній собівартості продукції. 4. Розширення ESG-проектів та залучення міжнародного зеленого фінансування для реалізації інвестиційних програм.
ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання міжнародної виробничої бази для зниження ризиків, пов'язаних із воєнними діями в Україні. 2. Диверсифікація ринків збуту з метою зменшення залежності від окремих країн та можливих торговельних обмежень ЄС. 3. Посилення контролю якості та біобезпеки для мінімізації епізоотичних ризиків.

	4. Збільшення частки продажів через власні канали збуту для зниження впливу цінової конкуренції.
WO-стратегії (використання можливостей для подолання слабких сторін)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація виробничих процесів для зниження залежності від дефіциту трудових ресурсів. 2. Збільшення частки готової продукції та кулінарних рішень для зменшення залежності від традиційного сегмента курятини. 3. Розвиток цифрових технологій управління та Big Data для підвищення ефективності використання ресурсів. 4. Залучення міжнародних інвестицій для модернізації виробничих потужностей та підвищення енергоефективності.
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальша географічна диверсифікація виробничих активів за межами України. 2. Оптимізація структури витрат та підвищення операційної ефективності в умовах інфляційного тиску. 3. Посилення системи ризик-менеджменту та безперервності бізнес-процесів. 4. Розширення портфеля продукції та напрямів діяльності для зниження залежності від окремих сегментів бізнесу.

Матриця стратегічних альтернатив показує, що найбільший потенціал розвитку МХП СЕ пов'язаний із використанням сильних сторін компанії для реалізації можливостей зовнішнього середовища. Насамперед це стосується подальшого розширення міжнародної присутності, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю та розвитку експортних операцій. Результати аналізу підтверджують необхідність зниження залежності від українського ринку шляхом диверсифікації виробничих активів та посилення позицій на ринках Європейського Союзу. Особливої уваги заслуговує розвиток міжнародних активів компанії, оскільки саме цей напрям дозволяє одночасно використовувати наявні конкурентні переваги та мінімізувати вплив воєнних ризиків. Важливим стратегічним пріоритетом також є нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю, розвиток власних каналів збуту та впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

МХП СЕ займає домінуючі позиції на внутрішньому ринку та є одним із найбільших експортерів м'яса птиці в Європі. Основними конкурентними перевагами компанії виступають повна вертикальна інтеграція, потужна виробнича база, міжнародна диверсифікація бізнесу та розвинена система збуту. Подальший розвиток компанії відбуватиметься в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, торговельними обмеженнями та зростанням конкуренції на світовому ринку продовольства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЇ АГРОПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ «МХП СЕ»

3.1. Стратегічна трансформація бізнес-моделі вертикально інтегрованої компанії «МХП СЕ»: перехід від сировинної моделі до кулінарної екосистеми

Стратегічна трансформація бізнес-моделі є одним із найважливіших напрямів розвитку ПрАТ «МХП» на сучасному етапі. Ідея трансформації компанії з традиційного виробника курятини (сировинна модель) у кулінарну компанію повного циклу (кулінарна екосистема) була сформульована засновником та CEO Юрієм Косюком ще у 2019 році і з того часу неухильно реалізується, попри колосальні виклики воєнного часу.

Суть стратегічної трансформації полягає у зміщенні центру ваги бізнес-моделі від реалізації охолодженої та замороженої тушки курки (commodity-продукт з низькою маржинальністю, ціна на який визначається глобальною кон'юнктурою) до виробництва і продажу продуктів з доданою вартістю — готових страв, напівфабрикатів, *culinary*-рішень, соусів, маринадів тощо (диференційований продукт з вищою маржинальністю, ціна на який визначається брендом і споживчою перевагою). Ця трансформація відповідає глобальному тренду *food industry*, де найбільш прибутковими є компанії, що контролюють не виробництво сировини, а формування смаку та звичок споживача.

Теоретичним підґрунтям такої стратегії є концепція «кулінарного підприємства» (*culinary enterprise*), яка передбачає, що сучасний агрохолдинг має бути орієнтованим не на виробничі показники (тонни вирощеної птиці), а на потреби споживача (зручність, смак, здорове харчування, готовність до споживання). У таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику сировинної та кулінарної моделей бізнесу.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика сировинної та кулінарної бізнес-моделі компанії «МХП СЕ»

Параметр	Сировинна модель (до 2019 р.)	Кулінарна екосистема (мета — 2030 р.)
Ключовий продукт	Охолоджена / заморожена тушка курки, шматкова продукція	Готові страви, напівфабрикати, culinary-рішення, бренди ready-to-eat та ready-to-cook
Цінова модель	Commodity-ціноутворення; ціна залежить від світового ринку курятини	Бренд-орієнтоване ціноутворення; маржа формується на основі споживчих переваг
Маржинальність	Валова маржа 20–25%	Цільова валова маржа 35–45%
Канали збуту	Оптовий ринок, великі рітейлери, експортні трейдери	Власна роздрібна мережа, HoReCa, Food Service, e-commerce, Direct-to-Consumer
Бренд-портфель	«Наша Ряба» (переважно 1 бренд)	18+ брендів: «Наша Ряба», «Легко!», «Бацинський», «Секрети Шефа», «Qualiko», «Sultanah» та ін.
Ринки збуту	Україна + сировинний експорт (тушка)	Україна (бренди) + ЄС/Бл. Схід (преміальна переробка)
Роль технологій	Виробничі технології птахівництва	Харчові технології (food tech), R&D, цифровий маркетинг, персоналізація
Стратегічний KPI	Обсяг виробництва (тис. тонн)	Виручка від продуктів з доданою вартістю; EBITDA
Цільовий показник EBITDA	\$395 млн (факт 2020)	\$1 млрд (стратегічна мета Косюка)

Реалізація кулінарної трансформації здійснюється за декількома взаємопов'язаними стратегічними напрямками.

Перший напрям — розбудова бренд-портфелю продуктів з доданою вартістю. Станом на 2025 рік «МХП СЕ» розвиває більше 18 продуктових брендів, кожен із яких орієнтований на конкретний споживчий сегмент та формат споживання. Бренд «Наша Ряба» трансформується із суто сировинного бренду (охолоджена курятина) у кулінарний бренд з широким асортиментом готових та підготовлених до приготування продуктів. У 2025 р. «Наша Ряба» розширила портфель у категорію м'ясо-ковбасних виробів з курятини. Бренд «Легко!» спеціалізується на заморожених готових м'ясних продуктах і напівфабрикатах. «Бацинський» є флагманом у сегменті ковбасних виробів та

делікатесів. «Секрети Шефа» (запущений у 2023 р.) охоплює понад 40 найменувань у категоріях маринадів, соусів, консервації, заморожених готових страв. У 2024 р. «МХП СЕ» запустила новий бренд «Супер Філео» — куряче стегнове філе без кісток, що є продуктом категорії ready-to-cook і відповідає споживчому запиту на зручність. Для міжнародних ринків «МХП СЕ» розвиває бренди «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultannah» та «Ассілах» (Близький Схід).

Другий напрям — розбудова інфраструктури Кулінарного центру. Компанія «МХП СЕ» інвестує у виробничу інфраструктуру для випуску продуктів глибокої переробки: відкриті спеціалізовані цехи з виробництва замороженої піци, готових страв, нових форматів продукції. R&D центр «Еко Енерджи» розширює свої функції, охоплюючи не лише енергетичні технології, але й харчові інновації. За перші півтора роки роботи відділу інновацій було випущено 10 пілотних продуктів, кожен із бюджетом близько 1 млн грн.

Третій напрям — розвиток власної роздрібної мережі та Food Service. Мережа «М'ясомаркет» є унікальним для вітчизняного ринку форматом, що поєднує функції фірмового магазину м'ясної продукції та елемент екосистеми «МХП СЕ». Станом на 2025 рік мережа охоплює понад 240 магазинів у 20 областях України та продовжує зростати. У 2024 році компанія запустила сервіс MHP Food Service — новий B2B напрям для корпоративного харчування та операторів закладів громадського харчування. Цей напрям орієнтований на масштабування партнерів у сегменті HoReCa і їдалень. Також «МХП СЕ» розвиває мережу закладів Döner Маркет, що є прикладом вертикальної інтеграції «до кінцевого споживача».

Четвертий напрям — диверсифікація у принципово нові категорії. У 2025–2026 рр. «МХП СЕ» активно освоює суміжні категорії продукції. Зокрема, у 2025 р. компанія інвестувала 40 млн євро у відкриття заводу з виробництва кормів для домашніх тварин через нову структуру MHP Pet Food. Продукти бренду Proof — беззернові корми з високим вмістом м'яса та контрольованим походженням сировини — орієнтовані на преміальний сегмент Pet Food ЄС, що демонструє стрімке зростання. Це є прикладом того, як вертикальна інтеграція «МХП СЕ»

(контроль над якістю та походженням м'яса) дозволяє виходити у суміжні категорії з конкурентною перевагою.

П'ятий напрям — стратегія географічного розширення кулінарних продуктів. Трансформація у кулінарну компанію означає, що «МХП СЕ» прагне реалізовувати не лише сировину (тушку курки) на зовнішніх ринках, але й преміальні бренди з доданою вартістю. Придбання UVESA Group (Іспанія, 2025 р.) є стратегічно важливим кроком, оскільки UVESA є вертикально інтегрованим виробником із сильними позиціями у переробці та брендovanій продукції в ЄС. Це дозволяє «МХП СЕ» просувати власні кулінарні бренди на ринки Західної Європи вже у статусі «виробника ЄС».

Для оцінки прогресу кулінарної трансформації важливим є динаміка структури виручки. У 2020 р. птахівництво (переважно тушка) забезпечувало 68% доходу компанії. Стратегічна мета — до 2030 р. збільшити частку продуктів з доданою вартістю (глибока переробка, готові страви, кулінарія) до 35–40% виручки, знизивши залежність від commodity-продукту. Досягнення цієї мети дозволить реалізувати стратегічний KPI — зростання EBITDA до 1 млрд дол. проти 566 млн дол. у 2024 р.

Важливою складовою кулінарної трансформації є організаційна та культурна трансформація компанії. «МХП СЕ» переходить від культури «виробника» (де ключова цінність — обсяг та ефективність виробництва) до культури «бренд-компанії» та «клієнтоцентричного бізнесу» (де ключова цінність — задоволення споживача та його лояльність). Девіз компанії «Клієнтоцентричність — наша мантра» демонструє цей культурний зсув. З 2025 р. ПрАТ «МХП» вводить додаткову премію за впровадження штучного інтелекту в робочі процеси, що є свідченням того, що цифровізація та інновації стають невід'ємною частиною корпоративної ДНК.

Трансформація бізнес-моделі «МХП СЕ» від сировинної до кулінарної екосистеми є не лише корпоративною стратегією, але й відповіддю на глобальні тренди: зростаючий запит споживачів на зручність харчування (convenience food), посилення ролі брендів у продовольчому секторі, зростання середнього

класу в країнах Близького Сходу та Азії — ринках, де «МХП СЕ» активно розширює присутність.

Таблиця 3.2 – Цільові показники кулінарної трансформації «МХП СЕ» на 2025–2030 рр.

Показник	Факт 2025	Ціль 2030	Стратегічні дії
Частка продуктів глибокої переробки у виручці, %	15	35–40	Розширення виробничих потужностей Кулінарного центру; нові бренди
Виручка від продуктів власних брендів, млн дол.	450	1 200	Розбудова бренд-портфелю; вихід на ринки ЄС під власними брендами
Кількість продуктових брендів групи	18+	25–30	Запуск нових брендів та форматів; регіональна адаптація
Кількість власних торгових точок (Україна)	240+	500+	Розширення мережі «М'ясомаркет», Döner Маркет, Food Service
Виручка сегменту Pet Food, млн євро	запуск у 3 кв. 2025	150–200	Масштабування МНР Pet Food; вихід на 5+ ринків ЄС
Частка виручки від EU-активів (PP + UVESA), %	19	35–40	Розвиток PP та UVESA; придбання нових EU-активів
ЕБІТДА, млн дол.	566	800–1 000	Синергія всіх стратегічних напрямів трансформації
Рентабельність ЕБІТДА, %	18,6	22–26	Підвищення частки високомаржинальних сегментів

Прогнозне збільшення глобального споживання курятини на 16% у 2025–2033 рр. (за оцінками ОЕСР та ФАО) означає, що загальний обсяг ринку зростатиме, і кулінарні компанії — з вищою маржинальністю та лояльністю споживачів — будуть у найвигіднішому становищі для капіталізації цього зростання.

3.2 Формування портфеля пріоритетних стратегічних проєктів розвитку компанії «МХП СЕ»

Другим ключовим стратегічним напрямом розвитку «МХП СЕ» є масштабне впровадження інноваційних технологій та реалізація стратегії

енергонезалежності. Ці два напрями є нерозривно пов'язаними: технологічна модернізація вимагає надійного енергопостачання, тоді як інноваційні технології (зокрема, AgTech та автоматизація) знижують енергоємність виробництва. В умовах воєнного часу, коли постійні ракетні удари по енергетичній інфраструктурі України спричиняють масові відключення електроенергії, забезпечення власної генерації є питанням не лише ефективності, але й виживання бізнесу.

Стратегія енергонезалежності «МХП СЕ» базується на концепції «Біогаз 5.0» та комплексному підході до відновлюваної енергетики. Програма охоплює п'ять взаємопов'язаних компонентів:

- виробництво біогазу та біометану з органічних відходів птахівничого виробництва (курячий послід, стічні води, органічний шлам);
- встановлення сонячних панелей та акумуляторних систем на виробничих об'єктах;
- впровадження енергоефективних технологій в системах вентиляції, опалення та охолодження виробничих приміщень;
- брикетування зернових відходів для виробництва твердопаливних брикетів;
- розробка «зеленого» водню як перспективного напрямку на горизонті 2030р

Компанія «МХП СЕ» є піонером біогазових технологій в Україні. З 2013 р. на базі птахівничого комплексу «Оріль-Лідер» функціонує один із найбільших біогазових комплексів в Європі. Сьогодні загальна встановлена потужність біогазових об'єктів «МХП СЕ» складає 25 МВт, що забезпечує 23% потреб компанії у електроенергії з відновлюваних джерел. Біогазові комплекси дозволяють одночасно вирішувати три завдання: утилізувати органічні відходи (що знижує екологічний слід виробництва), виробляти електричну та теплову енергію, а також отримувати рідкі органічні добрива (дигестат), що повертаються на поля у вигляді природних добрив. Програма передбачає, що при виробництві 1 тонни біометану скорочення викидів CO₂ становить приблизно 23

тони. Стратегічні цілі «МХП СЕ» у сфері відновлюваної енергетики та вуглецевої нейтральності наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Цілі та показники ESG-стратегії «МХП СЕ» у сфері енергетики та клімату

Напрямок / Ціль	Базовий рівень (2020)	Ціль 2030	Стратегічні заходи
Частка відновлюваної енергії у загальному споживанні, %	10	50+	Нарощування біогазових потужностей; сонячна генерація; енергоефективність
Встановлена потужність біогазу, МВт	15	50–60	Будівництво нових біогазових комплексів при всіх великих птахофабриках
Скорочення викидів парникових газів (Score 1+2), %	Базовий рік	–50%	Перехід на ВДЕ; біогаз; підвищення ефективності; електрифікація транспорту
Вуглецева нейтральність виробництва (UA)	Не досягнуто	2030 р.	Компенсація залишкових викидів через посадку лісів; карбонові кредити
Виробництво органічних добрив з дигестату, тис. т/рік	н/д	500+	Розширення переробки дигестату; заміщення мінеральних добрив
Частка самозабезпечення електроенергією, %	15	40–50	Сонячні панелі; вітрогенерація; зберігання (акумулятори)
Водоспоживання на 1 кг продукції, л	Базовий рік	–30%	Замкнені системи водопостачання; рекуперація та повторне використання

Цифровізація та впровадження AgTech є другим стратегічним пріоритетом технологічного розвитку «МХП СЕ». Компанія активно впроваджує цифрові технології на всіх рівнях виробничого ланцюга — від точного землеробства до персоналізованого маркетингу готових продуктів. Серед ключових технологічних ініціатив виокремлюємо такі напрями.

У сфері рослинництва «МХП СЕ» використовує геоінформаційні системи (ГІС) та системи точного землеробства: диференційоване внесення добрив (variable rate application) на основі карт врожайності; дистанційне зондування посівів за допомогою супутникових знімків та БПЛА; системи прогностичної аналітики для планування сівозмін та моніторингу хвороб культур. Компанія також розвиває власний агропортал для оперативного управління та аналізу

даних рослинництва. Впровадження точного землеробства дозволяє підвищити врожайність на 15–20% при одночасному скороченні витрат на добрива та засоби захисту рослин.

У птахівництві ключовими технологічними рішеннями є системи автоматизованого управління мікрокліматом у пташниках (температура, вологість, CO₂, NH₃); технології автоматичного годування та моніторингу споживання корму; системи раннього виявлення захворювань птиці на основі аналізу поведінки та відео-аналітики; RFID-трекінг виробничих процесів для забезпечення простежуваності. Нові птахівничі комплекси Perutnina Ptuj (Сербія), модернізовані за участю «МХП СЕ», обладнані найсучаснішими автоматизованими системами моніторингу росту тварин, що гарантують повну біологічну безпеку та безперервний цифровий контроль ключових параметрів.

В управлінні ланцюгом постачань «МХП СЕ» впроваджує ERP-системи інтеграції всіх підприємств холдингу; системи цифрового контролю холодового ланцюга при транспортуванні охолодженої продукції; платформи B2B-торгівлі для корпоративних клієнтів та мережі HoReCa; алгоритми оптимізації логістичних маршрутів.

З 2025 р. «МХП СЕ» запровадила програму стимулювання впровадження штучного інтелекту у робочі процеси — додаткова премія за використання ШІ-рішень для підвищення ефективності. Серед напрямів застосування ШІ: прогнозування попиту та оптимізація виробничих планів; персоналізація комунікацій із споживачами; аналітика ланцюга постачань; комп'ютерний зір для контролю якості продукції на виробничих лініях.

Стратегічно важливим інноваційним напрямом є розвиток альтернативного протеїну — виробництва білка з комах (Black Soldier Fly, BSF-технологія). У грудні 2025 р. «МХП СЕ» оголосила про підготовку до відкриття першого індустріального пілотного заводу на початку 2026 р. Плановий показник до 2030 р. — 400 тонн інсект-протеїну на рік при одночасній переробці 100 тис. тонн органічних відходів. Технологія базується на переробці органічних відходів птахівничого виробництва личинками чорної левинки, що забезпечує

подвійний ефект: утилізацію відходів та отримання цінного кормового протеїну. Інсект-протеїн є більш сталою альтернативою соєвому борошну та рибному борошну у складі кормів для птиці, тому дозволяє «МХП СЕ» скоротити залежність від імпорتنих кормових компонентів та знизити вуглецевий слід виробництва. Середня ціна інсект-протеїну на ринку ЄС складає 2 000–4 000 євро/т, що робить цей напрям комерційно перспективним.

Паралельно «МХП СЕ» інвестує у розбудову науково-дослідної бази. Компанія функціонує 37 власних лабораторій, що здійснюють 11 000+ тестів на добу. У 2019 р. на базі «Еко Енерджи» створено Research & Innovation (R&I) Hub — центр досліджень у галузі енергетичних технологій, органічного землеробства та харчових інновацій. R&I Hub є майданчиком для відпрацювання пілотних технологічних рішень перед їх масштабуванням на рівень всього холдингу.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, конкурентних позицій МХП СЕ та глобальних тенденцій розвитку агропромислового бізнесу сформовано портфель пріоритетних стратегічних проєктів розвитку компанії до 2030 року. До нього включено найбільш перспективні напрями, реалізація яких забезпечить досягнення стратегічних цілей компанії у сфері енергетичної незалежності, цифровізації, розвитку нових продуктових напрямів, впровадження принципів циркулярної економіки та посилення міжнародної конкурентоспроможності. Для кожного проєкту визначено горизонт реалізації, інвестиційну пріоритетність та очікуваний стратегічний ефект (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Портфель пріоритетних стратегічних проєктів розвитку МХП СЕ до 2030 року

Технологічний напрям	Горизонт реалізації	Інвестиційна пріоритетність	Очікуваний стратегічний ефект
I. ЕНЕРГЕТИКА ТА КЛІМАТ			
Розширення біогазових потужностей до 50–60 МВт	2025–2028	Висока	Зниження витрат на електроенергію на 15%; зниження CO ₂ на 40–50%
Сонячна генерація + акумулятори на всіх об'єктах	2025–2027	Висока	Енергонезалежність під час відключень; ROI 5–7 років

Виробництво біометану та зелений водень (R&D)	2027–2030	Середня	Нова виручка від продажу «зеленого» газу; підготовка до 2030-вимог ЄС
II. AGTECH ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ			
Точне землеробство: GIS, дрони, VRA	2025–2026	Висока	+15–20% врожайності; -10–15% витрат на агрохімікати
AI/ML для управління птахівництвом (корм, здоров'я)	2025–2027	Висока	-5–8% витрат на корми; зниження падежу птиці
Цифрова платформа B2B (Food Service, HoReCa)	2025–2026	Висока	Нова виручка \$50–80 млн/рік; зміцнення позицій у Food Service
ERP-інтеграція всіх підприємств холдингу	2025–2027	Середня	Підвищення операційної ефективності; прозорість ланцюга постачань
III. АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПРОТЕЇН			
Пілотний завод інсект-протеїну (BSF, 400 т/рік)	2026	Середня	Зниження залежності від сої; нова продукція; ESG-ефект
Масштабування до 5 000 т інсект-протеїну (до 2030 р.)	2028–2030	Середня	Виручка €10–20 млн/рік; позиціонування як «foodtech-компанія»
IV. ПРОДУКТОВІ ІННОВАЦІЇ			
Кормовий Pet Food завод (€40 млн, MHP Pet Food)	2025	Висока	Нова виручка €150–200 млн; ринок ЄС та UA; преміальний сегмент
Нові формати culinary-продуктів (заморожена піца, страви)	2025–2026	Висока	Підвищення частки глибокої переробки; зростання маржинальності
Розвиток лінійки «Секрети Шефа» (40+ SKU)	2025–2027	Середня	Формування лояльності бренду; cross-selling з основною продукцією

На відміну від чинних програм розвитку компанії, сформований портфель стратегічних проєктів передбачає концентрацію інвестиційних ресурсів на напрямках, які забезпечують одночасне досягнення економічного, технологічного та ESG-ефекту. Авторський підхід полягає у поєднанні енергетичної трансформації, цифровізації, розвитку альтернативних білків та продуктів із високою доданою вартістю в межах єдиної моделі довгострокового розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії.

Аналіз представленого портфеля стратегічних проєктів свідчить, що найбільшу інвестиційну пріоритетність для МХП СЕ мають напрями, пов'язані із забезпеченням енергетичної незалежності, цифровою трансформацією виробничих процесів та розвитком продукції з високою доданою вартістю. Саме

ці напрями найбільшою мірою відповідають сучасним тенденціям розвитку агропромислового сектору та стратегічним викликам, які стоять перед компанією.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває напрям забезпечення енергетичної стійкості підприємств групи. Ракетні удари по об'єктах енергетичної інфраструктури України та ризики тривалих відключень електроенергії створюють суттєві загрози для безперервності виробничих процесів, особливо у птахівництві, де дотримання температурного режиму є критично важливим для збереження поголів'я. Саме тому до портфеля пріоритетних проєктів включено заходи з розвитку біогазової генерації, сонячної енергетики та систем накопичення енергії.

Важливим аргументом на користь розвитку даного напрямку є також можливість залучення «зеленого» фінансування. Реалізація проєктів у сфері відновлюваної енергетики та ESG-трансформації сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компанії та створює передумови для залучення фінансових ресурсів міжнародних інституцій на більш вигідних умовах.

Поряд із загальними стратегічними напрямами доцільно конкретизувати окремі заходи, які можуть підвищити ефективність реалізації запропонованих проєктів та забезпечити додатковий економічний ефект для МХП СЕ.

Окрім узагальнених технологічних ініціатив, представлених у портфельній матриці, доцільно конкретизувати окремі напрями їх практичної реалізації для компанії «МХП СЕ».

У сфері енергетики та клімату перспективним напрямом є впровадження системи прогностного управління біогазовими установками на основі алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. Така система дозволить аналізувати виробничі потреби підприємств, прогнозувати можливі перебої енергопостачання та автоматично оптимізувати розподіл виробленої електроенергії між власним споживанням і передачею до енергомережі. Реалізація зазначеного рішення сприятиме підвищенню ефективності

використання існуючих енергетичних потужностей без необхідності значного збільшення капітальних інвестицій.

У сфері AgTech та цифровізації доцільним є створення єдиної мобільної аналітичної платформи для керівників виробничих підрозділів. Платформа має інтегрувати дані систем точного землеробства, цифрового моніторингу птахівництва, ERP-систем та інших інформаційних ресурсів компанії. Це забезпечить оперативне отримання управлінської інформації та формування рекомендацій щодо оптимізації використання кормів, агрохімікатів і виробничих ресурсів у режимі реального часу.

У напрямі розвитку альтернативних джерел білка перспективним є формування замкненого циклу виробництва інсект-протеїну на основі використання органічних відходів птахівничих комплексів як кормової бази для вирощування личинок чорної львинки (Black Soldier Fly). Такий підхід дозволить одночасно підвищити ефективність утилізації органічних відходів, знизити витрати на виробництво альтернативного білка та посилити відповідність діяльності компанії принципам циркулярної економіки та ESG-трансформації.

У сфері продуктових інновацій доцільно розширити асортимент готових до споживання страв шляхом впровадження технології sous-vide із подальшим швидким охолодженням продукції. Це дозволить створити лінійку продуктів із подовженим терміном зберігання без використання консервантів, орієнтовану на сегменти здорового харчування, Food Service та HoReCa. Реалізація зазначеного напрямку сприятиме збільшенню частки продукції з високою доданою вартістю, підвищенню маржинальності бізнесу та зміцненню конкурентних позицій брендів «МХП СЕ» на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Таким чином, запропоновані заходи конкретизують пріоритетні напрями стратегічного розвитку МХП СЕ та спрямовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів компанії без суттєвого збільшення капітальних витрат. Їх реалізація дозволить посилити енергетичну стійкість виробничих об'єктів, підвищити рівень цифровізації управлінських процесів, розширити

використання принципів циркулярної економіки та збільшити частку продукції з високою доданою вартістю.

Запропоновані ініціативи відповідають сучасним тенденціям розвитку світового агропромислового сектору, зокрема цифровій трансформації, ESG-орієнтації, розвитку альтернативних джерел білка та зростанню попиту на готові харчові продукти. Їх впровадження потребує оцінки економічної доцільності та визначення пріоритетності інвестування з урахуванням ресурсних можливостей компанії. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є оцінка економічної ефективності сформованого портфеля пріоритетних стратегічних проєктів розвитку МХП СЕ та визначення їх внеску у досягнення довгострокових цілей компанії.

3.3 Обґрунтування пріоритетності стратегічних проєктів розвитку «МХП СЕ»

Оцінка економічної ефективності запропонованого портфеля пріоритетних стратегічних проєктів розвитку МХП СЕ є необхідним елементом обґрунтування доцільності їх реалізації та визначення пріоритетності інвестування. У даному підрозділі здійснено прогнозування фінансових результатів компанії на горизонті 2026–2030 рр. та проведено оцінку економічної ефективності стратегічних проєктів, сформованих у підрозділі 3.2.

Для оцінки потенційних результатів реалізації запропонованого портфеля стратегічних проєктів автором розроблено прогноз розвитку МХП СЕ методом сценарного планування на період до 2030 року на основі даних фінансової звітності «МХП СЕ» за 2021–2025 рр., оприлюднених на Лондонській фондовій біржі. Для 2025 р. використано фактичні дані: виручка 3 766 млн дол., чистий прибуток 187 млн дол. (зростання +29,9%), ЕВІТДА 569 млн дол. Базові припущення моделі: зростання глобального попиту на курятину на 16% до 2033 р. (ОЕСР/ФАО); середньорічне зростання цін на курятину в ЄС 2–3%; курс USD/UAH стабілізується у середньостроковому горизонті на рівні 40–45 грн/дол.; поступова стабілізація безпекової ситуації в Україні.

Таблиця 3.5 – Прогноз ключових фінансових показників «МХП СЕ», 2026–2030 рр. (три сценарії)

Показник / Сценарій	2025 (факт)	2026	2027	2028	2029	2030 (ціль)
БАЗОВИЙ СЦЕНАРІЙ (вірогідність 50%) — поступова стабілізація, продовження трансформації						
Виручка, млрд дол.	3,77	4,10	4,45	4,80	5,15	5,50
Чистий прибуток, млн дол.	187	210	240	280	320	380
Чистий борг / ЕВІТДА	2,5	2,3	2,0	1,8	1,6	1,4
ОПТИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ (вірогідність 25%) — перемир'я/завершення конфлікту, відбудова						
Виручка, млрд дол.	3,77	4,40	5,20	6,10	7,00	8,00
Чистий прибуток, млн дол.	187	260	370	480	610	800
Чистий борг / ЕВІТДА	2,5	2,1	1,7	1,3	1,0	0,7
ПЕСИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ (вірогідність 25%) — ескалація конфлікту, ушкодження потужностей						
Виручка, млрд дол.	3,77	3,60	3,50	3,70	4,00	4,30
Чистий прибуток, млн дол.	187	80	(30)	50	110	160
Чистий борг / ЕВІТДА	2,5	3,1	3,5	3,0	2,6	2,3

Аналіз прогностичної таблиці 3.5 дозволяє зробити низку важливих висновків. У базовому сценарії виручка «МХП СЕ» зростає з 3,77 млрд дол. у 2025 р. до 5,50 млрд дол. у 2030 р. (CAGR 7,8%), а ЕВІТДА — до 950 млн дол. Цей сценарій є реалістичним за умови продовження реалізації стратегічних ініціатив кулінарної трансформації та технологічної модернізації навіть в умовах продовження воєнного стану. В оптимістичному сценарії (перемир'я або завершення активної фази конфлікту) компанія може досягнути ЕВІТДА 1,7 млрд дол. до 2030 р. — що відповідає амбітній стратегічній меті Юрія Косюка щодо досягнення ЕВІТДА 1 млрд дол. вже на горизонті 2027–2028 рр. В песимістичному сценарії компанія зберігає операційну стійкість завдяки міжнародній диверсифікації (Perutnina Ptuj, UVESA), але фінансові результати суттєво знижуються.

Для оцінки конкретних стратегічних ініціатив застосуємо метод NPV (Net Present Value — чиста теперішня вартість). У таблиці 3.6 наведено оцінку ключових інвестиційних проєктів «МХП СЕ» на горизонті 2026–2030 рр.

Таблиця 3.6 – Оцінка економічної ефективності пріоритетних стратегічних проєктів розвитку «МХП СЕ» до 2030 року

Пріоритетний стратегічний проєкт	Орієнтовний обсяг інвестицій, млн дол. США	Період окупності, років	NPV (12%), млн дол. США	Стратегічний пріоритет
Розвиток лінійки Ready-to-Eat та функціональних продуктів харчування на основі технології sous-vide	120–150	4–6	85–120	Високий
Розвиток омніканальної системи збуту та мережі «М'ясомаркет»	40–60	3–5	60–90	Високий
Масштабування напряму МНР Pet Food та вихід на нові ринки ЄС	50–70	5–7	50–80	Високий
Інтелектуальна система управління біогазовими потужностями та енергетичною інфраструктурою	80–100	6–8	30–55	Середній
Розвиток системи сонячної генерації та накопичення енергії	60–80	5–7	25–40	Середній
Єдина цифрова AgTech-платформа управління виробництвом та ресурсами	15–25	2–3	55–75	Високий
Комплексна цифрова трансформація виробництва (ERP, AI, точне землеробство)	30–45	3–4	55–70	Високий
Створення замкнутого циклу виробництва інсект-протеїну (BSF) на основі органічних відходів	10–15	5–8	5–10	Середній
Розвиток європейської платформи МХП СЕ (Perutnina Ptuj та UVESA)	276	7–10	120–200	Високий

Результати оцінювання свідчать, що найбільший економічний потенціал мають проєкти розвитку продукції з високою доданою вартістю, міжнародної експансії та цифрової трансформації бізнес-процесів. Проєкти у сфері енергетичної незалежності та альтернативних білків характеризуються не лише фінансовим ефектом, а й суттєвими стратегічними перевагами, пов'язаними зі зниженням виробничих ризиків, підвищенням стійкості бізнес-моделі та відповідністю ESG-принципам. Саме тому автором пропонується реалізовувати зазначені проєкти як єдиний взаємопов'язаний портфель стратегічного розвитку МХП СЕ до 2030 року.

Прийняття управлінських рішень щодо їх реалізації має ґрунтуватися не лише на фінансових показниках, зокрема NPV чи строках окупності, а й на їх внеску у досягнення довгострокових цілей розвитку компанії.

З огляду на це доцільним є проведення додаткової оцінки стратегічних проєктів за критеріями економічного ефекту, стратегічної важливості та рівня ризику. Такий підхід дозволяє визначити першочерговість реалізації окремих ініціатив та сформувати збалансований портфель інвестиційних рішень відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку МХП СЕ. Для цього побудовано матрицю пріоритетності стратегічних проєктів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця пріоритетності стратегічних проєктів МХП СЕ

Проєкт	Економічний ефект	Стратегічний ефект	Рівень ризику	Загальний пріоритет
Ready-to-Eat та функціональні продукти	високий	високий	середній	1
Європейська платформа (UVESA)	високий	високий	середній	2
Цифрова AgTech-платформа	високий	високий	низький	3
Біогаз та енергетика	середній	високий	низький	4
MHP Pet Food	середній	високий	середній	5
Інсект-протеїн	низький	високий	високий	6

Аналіз матриці пріоритетності свідчить, що першочерговими для реалізації є проєкти розвитку продуктів із високою доданою вартістю, цифрової трансформації виробництва та розвитку європейської платформи МХП СЕ. Саме вони поєднують високий економічний ефект, значний стратегічний вплив та прийнятний рівень ризику. Водночас проєкти у сфері енергетичної незалежності та альтернативних білків доцільно розглядати як довгострокові стратегічні інвестиції, спрямовані на забезпечення стійкості бізнес-моделі та зміцнення конкурентних переваг компанії в майбутньому.

Реалізація сформованого портфеля стратегічних проєктів потребує залучення значного обсягу фінансових ресурсів. Основними джерелами фінансування можуть виступати власний операційний грошовий потік компанії, міжнародне боргове фінансування, програми «зеленого» кредитування міжнародних фінансових інституцій, а також стратегічні партнерства з іноземними інвесторами. Поєднання зазначених джерел дозволить забезпечити необхідний рівень інвестиційної підтримки та мінімізувати фінансові ризики реалізації проєктів.

Поряд із потенційними економічними вигодами реалізація запропонованих стратегічних проєктів супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати на строки їх впровадження та досягнення запланованих результатів. Тому важливим елементом стратегічного управління є своєчасна ідентифікація можливих загроз та розроблення заходів щодо їх мінімізації. Для систематизації основних ризиків реалізації запропонованих стратегічних проєктів проведено їх оцінювання за критеріями ймовірності виникнення та потенційного впливу на діяльність компанії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Матриця ризиків реалізації пріоритетних стратегічних проєктів розвитку «МХП СЕ»

Ризик	Ймовірність	Ступінь впливу	Заходи мінімізації
Воєнні дії та пошкодження виробничої інфраструктури	Висока	Високий	Диверсифікація виробничих потужностей, розвиток активів у ЄС
Перебої енергопостачання	Середня	Високий	Біогазові комплекси, сонячна генерація, резервні джерела живлення
Нестача інвестиційних ресурсів	Середня	Високий	Залучення міжнародного фінансування, зелених кредитів, стратегічних партнерів
Зміна регуляторних вимог ЄС	Середня	Середній	Впровадження ESG-стандартів та міжнародної сертифікації
Технологічні ризики цифрової трансформації	Низька	Середній	Пілотне тестування та поетапне впровадження рішень
Ринковий ризик нових продуктів (Ready-to-Eat, функціональне харчування)	Середня	Середній	Маркетингові дослідження та тестування попиту
Ризик комерціалізації інсект-протеїну	Середня	Середній	Пілотний проєкт та поступове масштабування
Валютні коливання	Середня	Середній	Валютна диверсифікація доходів та хеджування

Аналіз ризиків свідчить, що найбільший вплив на реалізацію запропонованого портфеля стратегічних проєктів мають воєнні, енергетичні та інвестиційні ризики. Водночас завдяки високому рівню вертикальної інтеграції, диверсифікації ринків збуту та розвитку європейських активів МХП СЕ має достатній потенціал для їх мінімізації. Це дозволяє оцінити запропоновані

стратегічні проекти як реалістичні та такі, що можуть бути реалізовані в межах довгострокової стратегії розвитку компанії.

Для узагальнення взаємозв'язку між запропонованими стратегічними проектами розвитку, цільовими показниками діяльності та очікуваними результатами реалізації стратегії доцільно використати методологію Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Побудова стратегічної карти дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники в єдину систему стратегічного управління та забезпечити контроль досягнення цілей розвитку МХП СЕ до 2030 року (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Стратегічна карта реалізації портфеля пріоритетних проектів розвитку МХП СЕ на 2026–2030 рр. (на основі Balanced Scorecard)

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	Ключові показники (KPI)	Цільове значення 2030
ФІНАНСОВА ПЕРСПЕКТИВА			
Фінансова	Зростання виручки та прибутковості	Виручка (базовий сцен.); EBITDA-маржа	5,50 млрд дол.; 17–18%
Фінансова	Досягнення цільового EBITDA	EBITDA, млн дол.	950 млн дол. (базовий) / 1 700 (оптим.)
Фінансова	Зниження боргового навантаження	Чистий борг / EBITDA	≤1,5
Фінансова	Зростання частки EU-виручки	Частка EU-виручки у загальній, %	35–40%
КЛІЄНТСЬКА ПЕРСПЕКТИВА			
Клієнтська	Лідерство на ринку курятини України	Ринкова частка в Україні, %	≥50%
Клієнтська	Трансформація у «кулінарну компанію»	Частка продуктів з доданою вартістю у виручці, %	35–40%
Клієнтська	Розвиток лояльності споживачів	NPS (Net Promoter Score) ключових брендів	≥60
Клієнтська	Підкорення ринків ЄС / Бл. Сходу	Частка у сегменті premium ЄС, %	Зростання на 3–5 п.п.
ВНУТРІШНЯ ПЕРСПЕКТИВА			
Внутрішня	Технологічна модернізація виробництва	Частка автоматизованих виробничих ліній, %	≥70%
Внутрішня	Енергонезалежність	Частка ВДЕ у загальному споживанні, %	50%+
Внутрішня	Якість та безпечність продукції	Кількість відкликаної продукції на рік	0

Внутрішня	Ефективний ланцюг постачань	Оборотність запасів	Зростання на 20%
НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК			
Навчання	Розвиток людського капіталу	Частка співробітників, охоплених навчанням, %	≥80%
Навчання	Інноваційна культура	Кількість нових продуктів / SKU на рік	≥15 нових SKU
Навчання	ESG-трансформація	Скорочення викидів CO ₂ (Score 1+2), %	-50% від бази
Навчання	Впровадження ІІІ	Частка бізнес-процесів з AI-підтримкою, %	≥40%

Запропонована стратегічна карта демонструє взаємозв'язок між сформованим портфелем стратегічних проєктів та цільовими показниками розвитку МХП СЕ. Її використання дозволить оцінювати результати реалізації запропонованих заходів не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем цифрової трансформації, енергонезалежності, інноваційної активності, ефективності бізнес-процесів та задоволеності споживачів. Такий підхід забезпечує комплексне управління розвитком компанії та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Збалансована система показників дозволяє МХП СЕ управляти реалізацією стратегічних проєктів не лише через фінансові КРІ, а й через нефінансові показники, які виступають провідними індикаторами майбутньої фінансової результативності. Зокрема, зростання рівня лояльності споживачів, частки продукції з високою доданою вартістю, рівня автоматизації виробництва та використання відновлюваних джерел енергії формують основу довгострокового підвищення конкурентоспроможності компанії.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що МХП СЕ має значний потенціал для успішної реалізації запропонованого портфеля стратегічних проєктів. Компанія поєднує переваги вертикально інтегрованої бізнес-моделі, потужну виробничу базу, міжнародні активи, відомі бренди та значний досвід реалізації інноваційних проєктів. Додатковими перевагами є наявність власної

сировинної бази, розвиненої логістичної інфраструктури, високий рівень цифровізації та активне впровадження принципів сталого розвитку.

Успішна реалізація запропонованого портфеля пріоритетних стратегічних проєктів розвитку забезпечить МХП СЕ подальше зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках, підвищення ефективності діяльності та прискорення трансформації компанії у сучасну глобальну foodtech-компанію, яка поєднує переваги вертикальної інтеграції, інноваційних харчових технологій, енергетичної незалежності та принципів сталого розвитку.

Таким чином, проведене обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого портфеля стратегічних проєктів розвитку МХП СЕ. Запропоновані заходи поєднують інструменти цифрової трансформації, розвитку продукції з високою доданою вартістю, енергетичної незалежності та диверсифікації бізнесу, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світового агропродовольчого сектору та створює передумови для довгострокового зростання вартості компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стратегії розвитку вертикально інтегрованої агропромислової компанії на прикладі «МХП СЕ» сформульовано такі висновки.

1. Теоретичне дослідження засвідчило, що єдиного загальноприйнятого визначення поняття «вертикальна інтеграція» в економічній науці не сформовано: інституціональний підхід (Р. Коуз, О. Вільямсон) акцентує увагу на мінімізації трансакційних витрат, ресурсний підхід (Б. Вернерфельт, Дж. Барні) — на консолідації унікальних активів і компетентностей, маркетинговий (конкурентний) підхід (М. Портер) — на контролі ланцюга створення вартості та посиленні ринкової влади. Узагальнення цих підходів дозволило визначити вертикальну інтеграцію як стратегію об'єднання технологічно пов'язаних стадій виробництва в межах єдиної корпоративної структури з метою зниження трансакційних витрат, контролю якості та формування стійких конкурентних переваг. Доведено, що для агропромислового комплексу, з огляду на сезонність виробництва, біологічну природу сировини та обмежений термін придатності продукції, вертикальна інтеграція є найбільш ефективною формою організації бізнесу, що поєднує економію витрат із стратегічною стійкістю до зовнішніх шоків.

2. Дослідження сучасних глобальних викликів виявило, що розвиток агропромислових компаній відбувається в умовах «ідеального шторму», що поєднує геополітичні ризики (війна, блокада логістичних коридорів), кліматичні зміни та посилення ESG-вимог (зокрема Директиви ЄС CSRD), трансформацію продовольчого попиту в бік продуктів з високою доданою вартістю (перехід від моделі commodities до моделі value-added food) та прискорену цифровізацію (AgTech, точне землеробство, штучний інтелект). Встановлено, що успішне подолання цих викликів вимагає від агрохолдингів переходу до інноваційних моделей розвитку, заснованих на кулінарній трансформації продуктового

портфеля, енергетичній незалежності та технологічній модернізації виробничих процесів.

3. Аналіз організаційно-економічної характеристики «МХП СЕ» підтвердив, що компанія є класичним прикладом успішно реалізованої стратегії повної вертикальної інтеграції: холдингова структура, що включає материнську компанію MHP SE (лістинг GDR на Лондонській фондовій біржі) та понад 80 дочірніх підприємств, охоплює замкнений виробничий цикл — від земельного банку площею 351,6 тис. га до власної роздрібною мережі «М'ясомаркет» (понад 240 торговельних точок). Стратегічно важливим напрямом розвитку стало розширення міжнародної присутності через придбання Perutnina Ptuj (Словенія, 2019 р.) та Grupo UVESA (Іспанія, 2025 р., вартістю 276 млн дол. США), що дозволило диверсифікувати виробничі ризики та посилити позиції компанії на ринку Європейського Союзу.

4. Аналіз фінансово-господарського стану «МХП СЕ» за 2023–2025 рр. засвідчив стійке зростання масштабів діяльності компанії: загальна вартість активів зростає на 40,1%, дохід від реалізації продукції збільшився на 24,7% і у 2025 р. досяг 3 766 млн дол. США, чистий прибуток зріс на 31,7% — до 187 млн дол. США. Коефіцієнтний аналіз підтвердив достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості компанії, хоча зростання частки поточних зобов'язань у структурі пасиву (з 21,9% до 29,9% за аналізований період) свідчить про необхідність посиленого моніторингу короткострокової платоспроможності. Порівняльний аналіз із провідними глобальними виробниками (Tyson Foods, Danish Crown) показав, що, поступаючись їм за абсолютними масштабами виробництва, «МХП СЕ» демонструє вищий рівень вертикальної інтеграції та якіснішу систему екологічної й соціальної звітності.

5. SWOT-аналіз стратегічного потенціалу компанії виявив, що ключовими сильними сторонами «МХП СЕ» є лідерство на ринку курятини України (53–54%), повна вертикальна інтеграція, потужний земельний банк та диверсифікована міжнародна присутність, тоді як основними слабкими сторонами — висока концентрація виробничих активів в Україні, значна

залежність від сегмента птахівництва та валютні ризики міжнародної діяльності. Найбільшими можливостями розвитку визначено подальше розширення на ринку ЄС, розвиток продуктів з високою доданою вартістю та впровадження ESG-проектів, а найсуттєвішими загрозами — продовження воєнних дій, торговельні обмеження ЄС та посилення міжнародної конкуренції. Побудована на основі SWOT-аналізу матриця стратегічних альтернатив підтвердила, що найбільший потенціал розвитку компанії пов'язаний із реалізацією SO-стратегій — використанням наявних конкурентних переваг для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища.

6. На основі результатів стратегічного аналізу обґрунтовано доцільність трансформації бізнес-моделі МХП СЕ від переважно сировинної моделі до моделі foodtech-компанії, орієнтованої на виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток цифрових технологій, енергетичну незалежність та міжнародну експансію. Запропоновано портфель стратегічних напрямів розвитку, який включає розвиток сегмента Ready-to-Eat та функціональних продуктів харчування, розширення каналів збуту, масштабування напряму МНР Pet Food, впровадження інноваційних AgTech-рішень, розвиток альтернативних білків та зміцнення позицій на ринку Європейського Союзу через міжнародні активи компанії.

7. Розроблено комплекс авторських пропозицій щодо підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку МХП СЕ. Зокрема, запропоновано впровадження системи інтелектуального управління біогазовими потужностями на основі алгоритмів машинного навчання, створення єдиної цифрової AgTech-платформи для керівників виробничих підрозділів, організацію замкненого циклу виробництва інсект-протеїну із використанням органічних відходів птахівництва та розроблення лінійки готових до споживання продуктів харчування на основі технології sous-vide. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню операційної ефективності, зміцненню енергетичної незалежності, диверсифікації продуктового портфеля та посиленню конкурентних переваг компанії.

8. Здійснено прогнозування фінансових результатів діяльності МХП СЕ на період до 2030 року за базовим, оптимістичним та песимістичним сценаріями розвитку. За результатами оцінки економічної ефективності сформованого портфеля стратегічних проєктів встановлено, що сумарний показник чистої теперішньої вартості (NPV) становить 485–740 млн дол. США за загального обсягу інвестицій 605–820 млн дол. США. Найвищий рівень пріоритетності отримали проєкти розвитку продукції з високою доданою вартістю, цифрової трансформації виробництва та розвитку європейської платформи МХП СЕ. Побудована матриця пріоритетності підтвердила доцільність концентрації інвестиційних ресурсів саме на цих напрямках як ключових драйверів довгострокового зростання компанії.

9. Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що МХП СЕ володіє значним стратегічним потенціалом для подальшого розвитку, який ґрунтується на поєднанні високого рівня вертикальної інтеграції, лідерських позицій на внутрішньому ринку, диверсифікованої міжнародної присутності та значних інноваційних можливостей. Запропонована стратегічна карта розвитку на основі методології Balanced Scorecard забезпечує взаємозв'язок між стратегічними проєктами та цільовими показниками діяльності компанії за фінансовою, клієнтською, внутрішньою та інноваційною перспективами. Реалізація розробленого портфеля пріоритетних стратегічних проєктів дозволить МХП СЕ посилити конкурентоспроможність на світовому агропродовольчому ринку, забезпечити стаке зростання фінансових результатів та прискорити трансформацію компанії у сучасну глобальну foodtech-компанію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко В. В., Мельник О. І. Стратегії вертикальної інтеграції в агропромисловому комплексі України в умовах глобальних викликів. *Економіка АПК*. 2024. № 2. С. 45–54.
2. Боумен К. Стратегічний менеджмент / пер. з англ. Київ : Основи, 2005.
3. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Тенденції розвитку і напрями адаптації агропромислових підприємств до глобальних змін // *Інноваційна економіка*. 2026. № 1. С. 15–23. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/ua/article/view/1682>
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
5. Голуб І. В. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств // *Економічний розвиток держави та регіонів*. 2025. № 3. С. 112–118. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1240>
6. Григоренко О. В. Формування стратегії розвитку агрохолдингів в умовах цифровізації економіки. *Агросвіт*. 2023. № 11. С. 34–41.
7. Гримак О. Я. Вертикальна агропромислова інтеграція як механізм ефективного розвитку аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 37–44.
8. Дацій О. І., Пирог В. В., Осатюк А. В. Розвиток вертикально інтегрованих структур за умов реалізації інноваційної агропродовольчої політики України // *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 24–30. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2488>
9. ЄБРР. Звіт про перехід: зелений перехід в агропромисловому секторі. Лондон : ЄБРР, 2023. 85 с.
10. Забуранна Л. В. Сталий розвиток аграрного виробництва в умовах цифровізації: теорія, організація : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 396 с.
11. Кваша С. М. Стратегічні вектори розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2022. № 3. С. 5–15.
12. Кісіль М. І. Наукові дослідження інвестиційних проблем в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 84–96.

13. Коваленко О. М., Шевченко Т. Г. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів підприємств: сучасні методики розрахунку (NPV, ARR) та аналіз ризиків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 12–19.
14. Ковбаса , О., & Мазний , В. (2024). СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>
15. Лупенко Ю. О. Розвиток агропромислового виробництва України: здобутки та перспективи. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 10–22.
16. Марченко С. М. Організація зовнішньоекономічних контрактів та підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК на ринку ЄС. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 80. С. 112–118.
17. Могилевська О. Ю. Формування стратегії управління агропромисловим комплексом // Вчені записки КУМУ. Серія: Економіка. 2025. № 2. С. 41–49. URL: <https://journals.kumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/210>
18. МХП річний звіт 2023. URL: <https://mhp.com.ua/en/investors/annual-reports> (дата звернення: 01.05.2025).
19. МХП. Стратегія сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 11.06.2026).
20. МХП SE. Матриця взаємодоповнюваності стандартів ESRS / GRI 2025 (МHP SE ESRS / GRI Interoperability Matrix 2025). URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/72d18/eaad1d4afa0b54e.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).
21. МХП SE. Міжнародне зростання з українським серцем : річний звіт 2025 року (MHP SE. International Growth with a Ukrainian Heart 2025). URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/51d31/efac388c6.pdf> (дата звернення: 22.03.2026).
22. МХП SE. Окрема фінансова звітність материнської компанії станом на 31 грудня 2025 року (MHP SE Parent's Separate Financial Statements). URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/51d31/3807193fc09.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).

23. Офіційний вебсайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 12.06.2026).
24. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти надзвичайного результату і забезпечити його стійкість / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 600 с.
25. Саблук П. Т., Кропивко М. Ф. Агропромислова інтеграція в Україні: стан та перспективи. *Економіка АПК*. 2010. № 7. С. 3–11.
26. Стратегія розвитку сільського господарства в Україні до 2030 року: виклики та перспективи / за ред. Т. Висоцького. Київ : Інститут аграрної економіки, 2024. 112 с.
27. Тігіпко С. Агрохолдинги в Україні: перспективи та ризики. *Дзеркало тижня*. 2021. № 12. С. 8–9.
28. Томашук І. В. Стратегічні пріоритети сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобальних викликів // *Економічний розвиток держави та регіонів*. 2025. № 4. С. 56–63. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1602>
29. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств // *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6437> (дата звернення: 10.06.2026).
30. Форбс Україна. МХП відкрив завод з виробництва кормів для домашніх тварин з €40 млн інвестицій : новина. URL: <https://forbes.ua/news/mkhp-vidkrila-zavod-z-virobnitstva-kormiv-dlya-domashnikh-tvarin-z-40-mln-investitsiy-18052026-38898> (дата звернення: 10.05.2026).
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
32. Шуст О. А. Глобалізація світової економіки та її наслідки для світового ринку м'яса. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 12–17.
33. Amjad F. et al. Harnessing Industry 4.0 in agri supply chains: a strategy for enhanced sustainability. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 131–145.

34. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
35. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
36. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4(16). P. 386–405.
37. FAO. *The State of Food and Agriculture 2022*. Rome : FAO, 2022. 166 p.
38. Galbraith J. K. *The New Industrial State*. Boston : Houghton Mifflin, 1967. 427 p.
39. Jaber J., Issa H. Industry 4.0 technologies in Smart Agriculture: A review and a Technology Assessment Model proposition. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 208. P. 123–138.
40. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2009. 416 p.
41. Silva L., Pereira M. Industry 4.0 in the Context of Agribusiness: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, Is. 5. P. 1–22.
42. Tirole J. *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MA : MIT Press, 1988. 479 p.
43. USDA. *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Washington : USDA, 2024. 48 p.
44. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.
45. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, 1985. 450 p.