

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління результативністю діяльності підприємства на основі
КРІ»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Тіхонов Артур Олександрович _____

Керівник:

Завідувач кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., професор Гришко В.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КРІ.....	9
1.1 Сутність та показники результативності діяльності організації.....	9
1.2 Характеристика процесу управління результативністю діяльності організації на основі КРІ	12
1.3 Фактори впливу на результативність діяльності організації та їх врахування в системі КРІ	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП».....	25
2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «МХП».....	25
2.2 Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП».....	33
2.3 Оцінка процесу управління результативністю діяльності організації на основі КРІ.....	38
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП» НА ОСНОВІ КРІ.....	50
3.1 Удосконалення системи КРІ на ПрАТ «МХП».....	50
3.2. Розробка механізму впровадження та використання КРІ на «ПрАТ МХП».....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

У сучасних економічних умовах ефективність бізнесу визначається не лише обсягами виробництва чи прибутковістю, а й здатністю системи управління досягати стратегічних та операційних цілей. Динамічний характер зовнішнього середовища та посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та зростаючі вимоги до якості управлінських рішень зумовлюють необхідність впровадження сучасних підходів до управління ефективністю підприємства.

Оцінка ефективності підприємства має особливе значення, оскільки вона вказує на ступінь досягнення поставлених цілей, а також те, наскільки ефективно використовувалися ресурси та наскільки добре організація адаптувалася до змін у зовнішньому середовищі. За таких обставин традиційні методології, що базуються переважно на фінансових показниках, більше не дають вичерпного уявлення про поточний стан підприємства та його потенціал розвитку.

У сучасній управлінській практиці застосовуються комплексні системи оцінки ефективності, серед яких ключове значення має система ключових показників ефективності (KPI). Вона допомагає встановити чіткий зв'язок між стратегічними цілями організації та результатами діяльності окремих підрозділів і працівників, зробити процес управління прозорим та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень.

Використання KPI не тільки дозволяє контролювати прогрес у досягненні запланованих результатів, але й допомагає створити ефективну систему мотивації співробітників, спрямовану на досягнення конкретних показників ефективності. Крім того, система KPI дає змогу швидко виявляти будь-які відхилення від запланованих показників та вчасно реагувати на них, що є вирішальним фактором у покращенні результатів діяльності компанії.

Водночас при впровадженні та ефективному використанні системи KPI необхідно враховувати специфіку діяльності організації, її організаційну структуру, особливості галузі, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Недостатнє пристосування КРІ до операційного контексту організації призводить до того, що показники використовуються формально, механічно, що знижує їхню ефективність як інструменту управління.

Особливу увагу слід приділити розробці ефективного механізму використання КРІ для управління результативністю великих підприємств зі складними структурами управління та значними масштабами виробництва. У цьому контексті важливо дослідити діяльність ПрАТ «МХП», одного з лідерів агропромислового комплексу України, що характеризується високим ступенем інтеграції бізнес-процесів та багаторівневістю управління.

Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» дозволяє оцінити особливості формування та використання системи КРІ в реальних умовах роботи підприємства, а також виявити проблеми в управлінні ефективністю, визначити напрямки для вдосконалення. Це, у свою чергу, сприяє розробці практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення операційної ефективності підприємства.

Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників вивчали питання управління ефективністю підприємства та застосування КРІ. Значного значення набувають внески П. Драккера, Р. Каплана, Д. Нортон та інших дослідників у розвиток теоретичних та методологічних підходів до оцінки організаційної ефективності. Хоча вітчизняні дослідники зосереджують увагу на вдосконаленні систем управління ефективністю, у сучасних економічних умовах ці питання потребують подальшого розвитку, Необхідно адаптувати їх до специфіки діяльності українських підприємств.

Хоча в цій галузі опубліковано багато наукових праць, практичне впровадження системи КРІ на підприємствах, визначення оптимальних методів їх розробки, Питання практичного впровадження системи КРІ на підприємствах, визначення оптимального методу їхнього розвитку та створення ефективного механізму в процесі управління результативністю підприємства залишаються недостатньо вивченими.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних підходів та

практичних рекомендацій щодо формування системи КРІ і механізму їх застосування для підвищення результативності діяльності ПрАТ «МХП».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: узагальнити концептуальні підходи до визначення результативності діяльності організації та систематизувати відповідний понятійний апарат; охарактеризувати процес управління результативністю на основі КРІ: генезис концепції, класифікацію показників та принципи побудови системи; виявити та систематизувати фактори впливу на результативність діяльності організації та їх відображення в системі КРІ; надати комплексну характеристику соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «МХП» як об'єкта дослідження; провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2023–2025 роки; оцінити чинну систему управління результативністю ПрАТ «МХП» на основі КРІ та виявити її сильні й слабкі сторони методами SWOT-аналізу та бенчмаркінгу; розробити пропозиції щодо удосконалення системи КРІ на ПрАТ «МХП» з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів компанії; обґрунтувати механізм впровадження та практичного використання вдосконаленої системи КРІ на ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю підприємства. Предметом дослідження є методи та інструменти управління результативністю підприємства на основі КРІ.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез — для систематизації теоретичних підходів до результативності та КРІ; системний підхід — для розгляду управління результативністю як цілісної системи взаємопов'язаних елементів; абстрактно-логічний метод — для формулювання понять і висновків; економіко-статистичні методи — для аналізу динаміки фінансово-господарських показників ПрАТ «МХП»; порівняльний аналіз — для зіставлення показників у часі та з галузевими орієнтирами; графічний метод — для наочного відображення результатів дослідження; SWOT-аналіз — для комплексної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз системи управління результативністю

МХП; бенчмаркінг — для порівняння практики КРІ підприємства з кращими галузевими зразками.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи КРІ та запропонований механізм її практичного впровадження можуть бути використані ПрАТ «МХП» для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та поліпшення фінансово-економічних показників. Крім того, методичні підходи, розроблені в роботі, можуть бути адаптовані для застосування іншими великими підприємствами агропромислового комплексу України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому: удосконалено методологічний підхід до формування системи КРІ для великих агропромислових підприємств, що на відміну від існуючих підходів враховує багаторівневу організаційну структуру та специфіку вертикально інтегрованих агрохолдингів; розвинуто механізм каскадування КРІ в умовах диверсифікованого виробництва, що дозволяє забезпечити вертикальне узгодження стратегічних і оперативних цілей на прикладі ПрАТ «МХП».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КРІ

1.1 Сутність та показники результативності діяльності організації

Надійність проблеми функціонування підприємств стає дедалі більш важливою в умовах динамічного розвитку ринкової економіки. Відповідь на це питання полягає в розумінні того, що результативність відображає успіх організації в перетворенні своїх амбітних дій на конкретні операційні заходи, а також її гнучкість щодо змін, які відбуваються на ринку, в владних структурах тощо достатньо довго за наявності стабільності. Водночас, якщо проаналізувати наявну наукову літературу з цього питання, можна побачити, що немає єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття, яке фактично актуалізує необхідність систематизації та критичного аналізу сучасних концептуальних підходів.

У зарубіжній науці результативність організації традиційно розглядають крізь призму цільового підходу в науці про управління. Зокрема, П. Друкер надав емпіричне обґрунтування моделі управління за цілями, у якій результативність операціоналізується як ступінь досягнення запланованих цільових показників. Інші дослідники також поділяють цю позицію, розглядаючи результативність як рівень відповідності об'єктивно досягнутих результатів установленим запланованим індикаторам. [26]

Другий підхід представлено теорією систем, за якої результативність постає як властивість організації як відкритої системи. Акцент робиться на характері взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, раціональності споживання ресурсів і стабільному функціонуванні в станах, що характеризуються мінливістю та невизначеністю.

Результативність розглядають, в порядку пріоритету, як функцію

організаційної якості та вдосконалення й перетворення (реінжинірингу) бізнес-процесів з позицій процесного управління. Отже, її рівень залежить від оптимального впорядкування внутрішніх процесів та їх здатності забезпечити отримання заздалегідь визначених ефектів.

Показові дослідження були виконані Р. Капланом і Д. Нортон, які запропонували концепцію Balanced Scorecard, що відіграла значну роль у розвитку сучасних інструментів для оцінювання результативності. Її центральна ідея полягає в тому, що повне оцінювання ефективності діяльності організації не може ґрунтуватися лише на фінансових показниках і має також включати нефінансові: задоволеність клієнтів, якість внутрішніх процесів, розвиток персоналу та організаційне навчання [25].

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що в науці сформувалися кілька незалежних підходів до розуміння результативності: цільовий, системний і процесний. Порівняльна характеристика розглянутих підходів узагальнена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Порівняльна характеристика підходів до визначення результативності організації

Підхід	Сутність результативності	Представники	Переваги та обмеження
Цільовий	Ступінь досягнення заздалегідь визначених цілей організації	П. Друкер, Р. Акофф, Г. Мінцберг	+ Чіткість вимірювання; операційна зрозумілість. – Не враховує якість самих цілей; ігнорує процес досягнення
Системний	Здатність організації як відкритої системи взаємодіяти із зовнішнім середовищем та підтримувати стабільне функціонування	Л. фон Берталанфі, Ч. Барнард, Т. Парсонс	+ Охоплює адаптивність та ресурсний потенціал. – Складність операціоналізації; розмиває відповідальність за конкретні результати
Процесний	Похідна від якості та оптимальності внутрішніх бізнес-процесів організації	М. Хаммер, Дж. Чампі, В. Деминг	+ Орієнтує на вдосконалення операційної діяльності. – Ризик концентрації на процесі на шкоду стратегічному результату
Стейкхолдер	Ступінь задоволення	Р. Фріман,	+ Відповідає сучасній концепції

ський	очікувань усіх зацікавлених сторін (власники, клієнти, персонал, суспільство)	Дж. Поуст, Р. Каплан (BSC)	сталого розвитку; інтегрує фінансові та нефінансові виміри. – Складність балансування суперечливих інтересів
-------	---	----------------------------	--

Примітка. Авторська розробка.

Паралельно існує напруження між більш вузьким розумінням вимірювання як досягнення цілей та таким, що визнає, що результативність має як фінансовий, так і нефінансовий виміри. Особлива увага приділяється практичному аспекту: проблема адаптації Системи вимірювання результативності (PMS) до специфіки галузі та організаційних особливостей підприємств досі слабо розроблена. Хоча підхід зацікавлених сторін концептуально є завершеним, він майже ніколи не реалізується в придатних для використання та кількісного вимірювання системах – і саме тут такі метрики, як KPI, можуть легко вписатися.

Унаслідок цього питання результативності ще є маловивченою сферою – особливо щодо формування уніфікованих методологій її оцінювання та безпосереднього застосування відповідних оціночних систем, про що свідчить ця добірка академічної літератури. Згідно з узагальненням розглянутих концептуалізацій, авторська пропозиція полягає в тому, щоб визначити організаційну результативність як: міру того, наскільки організація досягає своїх стратегічних та оперативних цілей через процесне управління, вимірювану системою взаємопов'язаних показників.

Показники вимірювання є життєво важливою складовою досліджень результативності. Наразі в сучасній практиці менеджменту як додаток до групування для їх класифікації за показниками використовують. За змістом їх класифікують на фінансові (прибутковість, рентабельність інвестицій, ліквідність) нефінансові (якість продукту-послуг, лояльність клієнтів, ефективність процесів). Показники поділяють на три типи залежно від рівня управління: стратегічні, тактичні, операційні. За функціональною спрямованістю – виробництво, фінанси, маркетинг і людські ресурси.

Вимірювання результативності ґрунтується на інтегрованих системах показників, які створюють цілісне уявлення про діяльність бізнесу. Система KPI є ключовим елементом такої рамки, що забезпечує, аби стратегічне бачення перетворювалось на чіткі загальнокорпоративні амбіції, які відстежуються через результати.

Таким чином, розроблення KPI як одного з головних механізмів моніторингу результативності відкриває можливості для підвищення якості управлінських рішень і робить актуальним детальне опрацювання процесів управління на основі цієї системи в наступному розділі.

1.2. Характеристика процесу управління результативністю діяльності організації на основі KPI

Ідея того, що KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) виникла в ширшому контексті зміни управлінської парадигми у другій половині XX століття, здебільшого була пов’язана з тим, що оцінювання лише фінансових метрик виявилось недостатнім для належної оцінки результативності організації. Історично концепція методології KPI нерозривно пов’язана з управлінням за цілями (Management by Objectives, MBO) [3], започаткованим і підтриманим П. Друкером у його книзі *The Practice of Management* [4], опублікованій у 1954 році. Суть ідеї MBO полягала в тому, щоб створити мережу взаємопов’язаних рівнів особистих, відомчих і організаційних цілей, зберігаючи вертикальне узгодження управлінських зусиль, а також підвищуючи особисту відповідальність за результати [26].

Подальший розвиток цього підходу пов’язаний із дослідженнями Р. Каплана та Д. Нортон, які у 1992 році висунули ідею *Balanced Scorecard* (Balanced Scorecard, BSC). [25] BSC відкрила нові горизонти в вимірюванні організаційної результативності, систематизувавши індикатори у чотири взаємопов’язані перспективи: фінансову перспективу; перспективу клієнта;

перспективу внутрішніх бізнес-процесів та перспективу навчання й розвитку персоналу. Вона ґрунтується на методології BSC, завдяки якій KPI здобули позицію автономного інструмента управління, що приводить до вимірюваних абстракцій (цілей) – KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) – з якими операціоналізують стратегічні плани в інструменти для людей і підрозділів, що виконують ці плани.

Література з цієї теми визначає KPI у неоднозначний спосіб. [31,28,37]

Точніше, KPI – це кількісно вимірювані показники того, як просуваються справи у досягненні цілей у межах певного часового інтервалу. У більшості випадків KPI розглядають як систему управлінського контролю, що пов’язує концепції стратегічного планування з діяльністю організації (на щоденній основі) та функціонує для оцінювання і стимулювання результативності персоналу. Особливий акцент серед деяких дослідників, зокрема Д. Парментера, полягає в тому, що невелика кількість «ключових показників ефективності» (KPI) у строгому сенсі – «ключових» – є принципово важливою відмінністю порівняно з іншими класами, такими як показник ефективності (Performance Indicator, PI) та індикатор результату (Result Indicator, RI), з якими KPI часто ототожнюють на практиці. [28]

Враховуючи наведене, систематизація KPI за класифікаційними ознаками є центральним моментом для кращого розуміння їхньої природи. Виражена через різні аспекти функціонального призначення KPI та їх застосування, у науці про менеджмент і практиці виокремлюють різні підходи до класифікації KPI. Найбільш поширені класифікаційні ознаки та відповідні групи показників узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація ключових показників ефективності (КПІ)

Класифікаційна ознака	Вид КПІ	Характеристика та приклади
За часовим горизонтом	Стратегічні / Тактичні / Оперативні	Стратегічні: відображають прогрес щодо довгострокових цілей (частка ринку, EBITDA). Тактичні–річні/квартальні показники підрозділів. Операційні: щоденний/щотижневий моніторинг (обсяг виробництва, рівень дефектів)
За характером вимірювання	Кількісні / Якісні	Кількісні: числові значення (виручка, прибутковість, оборотність запасів). Якісні дають уявлення про стан процесів і взаємозв'язків (наприклад, індекс лояльності клієнтів NPS або оцінка задоволеності працівників)
За спрямованістю в часі	Випереджувальні (leading) / Відстаючі (lagging)	Випереджувальні включають опережальні індикатори, які сигналізують про майбутні результати (кількість нових контрактів, рівень використання виробничих потужностей). Запізнілі індикатори – це результат, якого ви досягли (чистий прибуток, рентабельність активів)
За рівнем управління	Корпоративні / Функціональні / Індивідуальні	Корпоративні показники відображають загальну ефективність компанії (рентабельність власного капіталу ROE). Функціональні–показники підрозділів (виконання виробничого плану). Індивідуальні – КПІ окремого працівника (обсяг продажів на одного менеджера)
За змістом	Фінансові / Нефінансові	Фінансові–виручка, EBITDA, чистий прибуток, ліквідність. Нефінансові – якість продукції, задоволеність клієнтів, продуктивність працівників або рівень інноваційності

Примітка. Авторська розробка.

Згідно рис. 1.2, класифікація показує, що КПІ є не єдиним явищем: один і той самий показник може виконувати різні функції залежно від управлінського контексту. Зокрема, рентабельність активів на корпоративному рівні (ROA) є запізним індикатором так само, як і фінансовим КПІ. Така функціональна різноманітність підкреслює побудову збалансованої системи КПІ – індикаторів із різних груп класифікації, які забезпечують загальне охоплення для задоволення управлінських потреб організації.

Одна з основних методологічних проблем у теорії KPI – це їхня якість. Модель критеріїв SMART [3] є широко визнаним стандартом для оцінювання якості KPI, тобто кожний KPI має бути конкретним (Specific), вимірюваним (Measurable), досяжним/реалізовним з огляду на здійсненність щодо ваших цілей і завдань (Achievable), релевантним і доречним для конкретної цільової групи або бізнес-функції/процесу.

Також важливим є вертикальне каскадування, коли корпоративні KPI логічно декомпозуються на функціональні та індивідуальні індикатори. Це каскадування допомагає подолати ситуацію, коли окремі підрозділи досягають своїх власних показників, але організація загалом працює недостатньо ефективно.

Процес управління ефективністю, заснований на найкращих практиках, є циклічним і «піднімається драбинкою» до формулювання як KPI, так і інших показників. Він включає п'ять ключових етапів. Перший крок – визначити ключові стратегічні цілі або розробити карту стратегії на високому рівні (якщо здійснюється співпраця із методологією BSC). Другий етап – проєктування системи KPI, визначення цільових значень і часових рамок досягнення. Каскадування KPI, тобто декомпозиція корпоративних KPI до рівня підрозділів і працівників, враховується на третьому етапі. Четвертий етап – це моніторинг фактичних значень показників та їх відхилень від запланованих параметрів. П'ятий етап складається з управлінських рішень, які ухвалюються з урахуванням прогресу, досягнутого під час фази моніторингу; повторне висування цілей, повторне інвестування ресурсів і коригування механізмів стимулювання. На рисунку 1.1 чотири етапи циклу управління ефективністю показано у формі замкненого контуру як візуальне відображення їхньої взаємозалежності та послідовності.

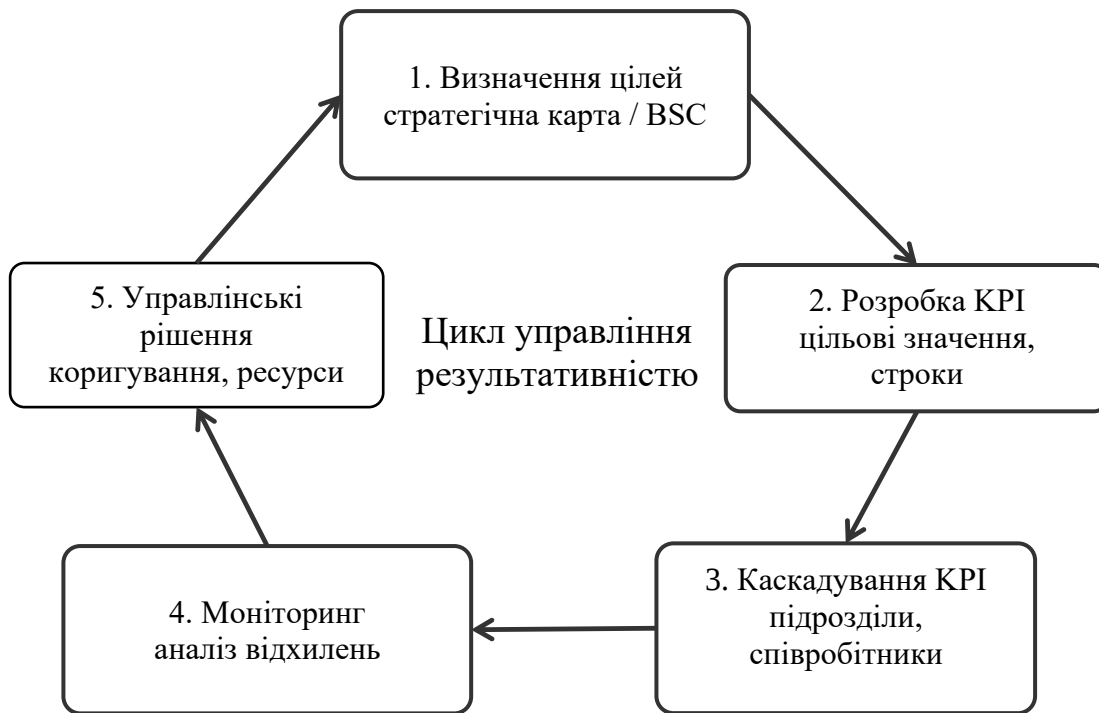


Рисунок 1.1 Цикл управління результативністю організації на основі KPI

Примітка. Авторська розробка.

Цикл управління ефективністю є циклічним, а не лінійним процесом (рис. 1.1): завершення п'ятого етапу не означає завершення процесу управління ефективністю, а радше слугує підґрунтям для оцінювання цілей і необхідності коригування системи KPI під час інших етапів планування. Саме ця циклічність і відрізняє підхід із KPI від фрагментарних аналітичних оцінок ефективності.

Взаємодія з Balanced Scorecard і KPI сама по собі є, безумовно, однією з найважливіших. У літературі ці концепції часто розглядають як синонімічні, що є методологічною помилкою. BSC – це управлінська стратегія, яка визначає чотиривимірну екосистему оцінювання ефективності (фінанси, клієнти, процеси, навчання та зростання). Ця архітектура наповнюється конкретними кількісними й якісними індикаторами, які називаються KPI; по суті, це інструмент вимірювання. Отже, BSC без KPI – це просто ідея без достатнього практичного змісту; натомість KPI, не вбудовані в BSC, – це лише перелік метрик, контекстно відірваних від корпоративної стратегії. Разом вони є синергійними: стратегічна логіка BSC окреслює, як структуровано систему індикаторів, а конкретні KPI надають їй вимірюваний зміст.

Суттєвий прогрес у формуванні справжньої методології KPI було досягнуто завдяки концепції OKR (Objectives and Key Results), яку запровадив Е. Гроув в Intel і детально розробив Дж. Дорр [1]. Замість того щоб запроваджувати складні цілі через прості, конкретні вимірювані метрики, OKR розкладає їх на якісні та амбітні прагнення (Objectives) і кількісні (вимірюваний результат через Key Result) – тип випереджувальних KPI. Порівняно з класичними KPI, OKR є трансформаційним – не операційним, більш горизонтально узгодженим і передбачає вищий рівень прозорості. Досвід таких компаній, як Google, Intel, LinkedIn, показує, що OKR працює в динамічних середовищах із високою невизначеністю – і ці умови дедалі більше стають типовими і для українського бізнес-середовища (у межах воєнного та післявоєнного періодів).

Проблемі кількості KPI в системі менеджменту слід приділити особливу увагу. Практика управління встановила приблизні норми: на рівні корпорації – від 5 до 10 базових індикаторів, на рівні підрозділу – не більше ніж 3–7 [3, с. 28], для окремого працівника – не більше ніж 5.

Погано навіть не лише те – і причина цього обмеження також – що операційні обсяги не можна підвищувати понад певний поріг: у такому разі виникає ризик «розмивання фокусу»: організація відстежує забагато; стає складніше помітити ті відхилення, які більшою або меншою мірою є критичними для досягнення запланованих цілей серед усіх параметрів, що контролюються, і таким чином їх мотиваційна сила в системі слабшає. Для наочної довідки Д. Парментер робить висновок, що в організації має бути лише 5–7 реальних KPI, і зазначає, що з ними слід поводитися інакше, ніж із звичайними індикаторами ефективності, адже досягнення/недосягнення цих KPI призводить до великих змін у стратегічній ситуації вашої організації [28].

Теоретичні основи процесу управління ефективністю на основі KPI можна підсумувати так. Стратегічне узгодження (кожен показник має однозначно відповідати чітко визначеним стратегічним цілям), Вимірювання (метрика повинна мати конкретний метод обчислення); Безпека (цільові значення розробляються так, щоб їх досягнення видавалося можливим, але водночас

амбітним для відповідальних керівників); Баланс (система охоплює не лише фінансові, а й нефінансові, випереджальні та запізнілі показники); Каскадування (показники вищого рівня логічно розкладаються на показники нижчого рівня) динамічно (матриця КРІ потребує періодичного перегляду/калібрування), Навчання (через яке будь-які варіації безпосередньо впливають на всі пов'язані обчислення). Ці принципи є необхідними умовами для створення ефективної системи управління ефективністю та будуть детально розглянуті нижче, коли ми зупинимося на сферах впливу.

1.3. Фактори впливу на результативність діяльності організації та їх врахування в системі КРІ

Наскільки добре організація здатна виконувати те, що робить, мало пов'язано з окремою автономною функцією, а радше з тим, наскільки глибоко цей ефект укорінений у цілій низці факторів, що коливаються від елементарної та безпосередньої природи: *MaturitySolvabilityFactor*, які можна контролювати ізольовано, або ж які впливають на якість менеджменту. І саме це робить визначення та класифікацію факторів впливу надзвичайно важливими – без розуміння того, що саме: ОУМ чи безмежна доставка зробили вашу власну організацію ефективною в зростанні, ви не зможете створити відповідну систему КРІ. Тому поділ цих факторів є чудовим першим кроком для побудови збалансованої системи КРІ.

Основні фактори та висновки У науковій літературі автори поділяють фактори впливу (або ефективності) організації на дві відносно широкі групи: – Зовнішні (зумовлені середовищем, у якому компанія працює – це екологічний фактор, породжуваний аспектами ринкового середовища), де експерти зазначають, що вони формуються під впливом зовнішніх сил, поза ефективним управлінським контролем. – Внутрішні – Похідні від того, як визначаються якість, економічна ефективність і всі ключові управлінські рішення, прийняті під час операційної фази діяльності компанії; включно зі співпрацею з її

постачальниками, покупцями, внутрішньою функцією в межах внутрішньоорганізаційної функції. Навіть після десятиліть нехтування ця робоча, але оманливо спрощена дихотомія, як і раніше, методологічно продуктивна, оскільки породжує дуже різні управлінські приписи: зовнішні фактори потребують моніторингу та адаптації; внутрішні – формують задум проєктування. Водночас бінарна класифікація не є всеохопною, що робить обов’язковим бути більш конкретними щодо предмета [11, 30].

Серед зовнішніх факторів найбільш важливими є макроекономічні умови: рівень ВВП та темпи економічного зростання, інфляційний тиск (ключова ставка Центрального банку), коливання валютного курсу, а також доступність кредитних ресурсів. Доступність аграрної та торговельної політики (системні субсидії, експортні квоти, регулювання цін на енергетичні ресурси) також є вкрай релевантною для багатьох підприємств, що належать до ендогенної частини агробізнесу, включно із досліджуваним об’єктом – АТ «МХП».

Секторальні фактори – структура конкуренції на ринку, ціни на сировину та готову продукцію; технологічний рівень галузей – це ті граничні умови, з якими підприємство має працювати незалежно від того, наскільки добре чи погано організований менеджмент. Різні ролі відіграють фактори інституцій, які дедалі більше впливають: стабільність і передбачуваність правового середовища, рівень корупції, виконання гарантійних зобов’язань контрагентами (платежі в максимально ретельно контрольованому порядку), форс-мажорні фактори – природні катастрофи, пандемії, збройні конфлікти. Останні набувають особливого значення нині, коли умови повномасштабного вторгнення Росії в Україну перевернули з ніг на голову фактично все те, що раніше визначало, як вітчизняні підприємства функціонували на міжнародному рівні. [34, 14]

Основним предметом впливу через систему КРІ є насамперед внутрішні фактори, які є найбільш керованими. В ідеалі їх слід структурувати в функціональні блоки. Фактори, пов’язані з виробництвом і логістикою, включають технологічний рівень виробництва, ефективність використання виробничих потужностей, якість продукції, організацію логістики... Фінансові

фактори представлені структурою капіталу, ліквідністю, управлінням ефективністю використання оборотних активів і інвестиційною активністю підприємства. Управлінські елементи, що мають системний характер, складаються зі стратегічного планування, рівня корпоративного управління та власне системи прийняття рішень, оскільки вони безпосередньо впливають на всі інші внутрішні фактори.

Фактори людських ресурсів (кваліфікація персоналу, система мотивації, рівень плинності кадрів і організаційна культура) вважаються суттєвою конкурентною перевагою в контексті економіки знань, тож цей фактор може безпосередньо бути задіяним для зміни ситуації в організації [29].

Класифікація факторів впливу на результативність організації в системі КРІ показані в табл. 1.3.

Узагальнену класифікацію факторів впливу на результативність організації та їх відображення в системі КРІ наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 — Фактори впливу на результативність організації та їх відображення в системі КРІ

Група факторів	Складові фактори	Можливість відображення в КРІ	Приклади КРІ
Зовнішні	Макроекономічні	Опосередковане відображення закладене; КРІ використовуються як контекстні орієнтири	Частка ринку, експортна виручка, облікова ставка національного банку
	Галузеві та ринкові	Опосередковане відображення закладене	Частка ринку (внутрішнього), ціна сировини, індекс конкурентоспроможності
	Інституційні та політичні	Опосередковане відображення закладене; враховується при визначенні цільових значень	Виконання податкових зобов'язань, рівень регуляторного навантаження

Продовження табл. 1.3

Внутрішні	Виробничо-операційні	Пряме відображення; КРІ є основним інструментом управління	Завантаження потужностей, відсоток браку, виробнича собівартість
	Фінансові	Пряме відображення	Рентабельність активів (ROA), покриття відсотків (EBITDA margin), поточна ліквідність
	Управлінські	Пряме відображення	Швидкість виконання рішень, дотримання стратегічних цілей
	Кадрові	Пряме відображення	Плинність кадрів, індекс задоволеності персоналу (eNPS), продуктивність праці

Примітка. Авторська розробка

Наведена класифікація відображає принципову відмінність у природі впливу різних факторів на результативність та їх відображення у системі КРІ. Зовнішні фактори відображаються в КРІ лише опосередковано і відіграють роль контекстних орієнтирів при визначенні цільових значень. Внутрішні фактори, натомість, є безпосереднім предметом відображення в КРІ і саме вони визначають структуру є основним змістом будь-якої системи управління результативністю.

Взаємозв'язок між групами факторів та системою КРІ унаочнює рисунок 1.2, на якому відображено механізм їх сукупного впливу на процес управління результативністю.

З рисунку 1.2 видно, Зовнішні фактори мають непрямий вплив на систему КРІ, оскільки вони вступають у дію, проходячи крізь контекстні обмеження для цільових значень показників, тоді як внутрішні фактори є безпосереднім центром, який формує як зміст, так і структуру КРІ (Рис. Комбінація обох типів факторів впливає на систему ухвалення управлінських рішень, забезпечуючи адаптивну реакцію на зміни в середовищі).

Особливо зазначається питання взаємодії між зовнішніми та внутрішніми факторами у визначенні результативності. Сучасна наукова думка відкидає найвну модель «центр–периферія», за якою зовнішнє середовище просто чинить

тиск на організацію, тоді як локальні умови підкоряються як пасивні отримувачі цього тиску. Насправді ці дві групи факторів перебувають у постійній взаємодії: внутрішня культура та мотивація працівників впливають на те, наскільки успішно організація адаптується до зовнішніх викликів; своєю чергою інвестиційна діяльність якраз і визначає можливості для використання нових ринкових можливостей. Ця взаємозалежність є переконливим аргументом для розроблення інтегрованої системи ключових показників ефективності, яка поєднує показники з різних перспектив в одному узгодженому фреймворку.



Рисунок 1.2 Взаємодія факторів впливу на результативність із системою КРІ

Сама по собі система КРІ як механізм performance-management за певних умов також потребує особливої уваги. Добре відомий прогалини в науковій літературі з цього питання є недостатньо опрацьованими! Більшість доступних досліджень зосереджені на проєктуванні самих індикаторів, тоді як, натомість, (питання «як») чинники впливу мають бути представлені в структурі та вагових коефіцієнтах цих індикаторів, рідко розглядається. Ми бачимо, що ця проблема полягає в тому, щоб система КРІ враховувала галузеві особливості підприємства:

сільськогосподарське та промислове виробництво підпадає під сезонний фактор, а також під природні ризики, кліматичні ризики чи коливання цін на сировинних ринках. Ігнорування цих аспектів призводить до некоректних KPI, які лише фіксують відхилення від цілі незалежно від їхньої природи [9, 29].

Одним із практичних рішень цієї проблеми є побудова системи KPI, за якої цільові значення не є фіксованими, а динамічно змінюються залежно від етапу та зовнішніх умов функціонування або навіть за рахунок запровадження коригувань для таких зовнішніх факторів шляхом визначення діапазонів можливих відхилень від цілей залежно від ринкових умов, а їхня зважена частка залежить від якості врожаю. Такий підхід дає змогу зберегти вимірну функцію KPI та запобігти тому, щоб зовнішні фактори змушували менеджерів відхилятися від запланованих показників у бік, далекий від цілей, з причин, які не залежать від них.

Отже, факторний аналіз є ключовим підґрунтям для створення належної системи KPI. Як буде додатково продемонстровано в другому розділі цієї статті, ПрАТ «МХП» функціонує в реальності, визначеній одночасним впливом двох груп факторів – помітною зовнішньою волатильністю, спричиненою війною, та вичерпуванням виробничих потужностей через відновлення інфраструктури. Це зумовлює необхідність системи KPI, яка ґрунтується на обох цих вимірах і працює в умовах високої невизначеності.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних та методичних аспектів управління результативністю діяльності організації на основі KPI, можна зробити наступні висновки.

1. У науковій літературі сформувались чотири основні підходи до розуміння результативності: цільовий, системний, процесний та стейкхолдерський. Встановлено, що вони не є взаємовиключними, а взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісне уявлення про досліджуване

явище. На основі їх синтезу запропоновано авторське визначення: результативність діяльності організації — це ступінь реалізації її стратегічних і оперативних цілей, що досягається завдяки ефективному управлінню процесами і вимірюється за допомогою системи взаємопов'язаних показників. Це визначення інтегрує насамперед цільовий підхід — що результативність є досягненням цілей — процесний — що вона є наслідком якісних внутрішніх процесів — і стейкхолдерський — що вона визначається через задоволення всіх зацікавлених сторін. Саме стейкхолдерський підхід, втілений у концепції BSC, формує найближчу методологічну основу для будування системи KPI.

2. Концепція KPI є вимірювальним інструментом, а не самостійною управлінською концепцією: він набуває стратегічного змісту лише в поєднанні з архітектурою BSC або OKR. Встановлено, що ключовою ризикою при побудові системи KPI є щонайменше два синдроми: перенасиченість індикаторів — коли організація відстежує забагато показників і втрачає фокус на критичних, і субоптимізація — коли підрозділи досягають власних показників на шкоду загальноорганізаційної результативності. Обидва ризики нейтралізуються через дотримання шести принципів: стратегічна відповідність, вимірюваність, досяжність, збалансованість, каскадування і динамічність.

3. Результативність формується під одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що принципово відрізняються за природою, керованістю та ступенем відображення у системі KPI. Зовнішні фактори — макроекономічні, галузеві, інституційні і форс-мажорні — відображаються у KPI опосередковано через контекстні орієнтири Ю коригування цільових значень; внутрішні — виробничо-операційні, фінансові, управлінські і кадрові — становлять безпосередній зміст показників і визначають структуру будь-якої системи управління результативністю. Для агропромислових підприємств зі складною структурою управління, до яких належить ПрАТ “МХП”, це означає необхідність формування багаторівневої системи KPI, що одночасно охоплює волатильність зовнішнього середовища періоду війни і операційні результати всіх виробничих сегментів вертикально інтегрованого агрохолдингу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»

2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «МХП»

Публічне акціонерне товариство «МХП» – є найбільшим агропромисловим холдингом в Україні та одним із провідних виробників курячого м'яса для внутрішнього й міжнародного ринків. Компанія працює через два сегменти: виробництво та переробка продукції птахівництва; сільськогосподарське виробництво, що включає вирощування зернових, олійних культур, олій і комбікормів, а також логістичну підтримку власного виробничого ланцюга. Вона досягає цієї виняткової ефективності в вертикально інтегрованій компанії, яка практично опанувала кожен елемент виробничого механізму: вирощування сировини та її подальше постачання до реалізації кінцевої продукції. Компанія забезпечує контроль витрат, стабільність якості продукції та виважене використання ресурсів на різних етапах технологічного процесу.

МХП є одним із провідних гравців в економіці України, а також ключовим вітчизняним постачальником-експортером сільськогосподарської продукції. Про їхній значний міжнародний вплив свідчить той факт, що вони відвантажують продукцію більш ніж у 70 країн і є конкурентоспроможними на глобальному рівні. Оскільки значна частина виручки компанії формується за рахунок іноземних ринків, її результати є дуже залежними від глобальних чинників, таких як ризики на сільськогосподарському ринку у світі, коливання валютних курсів (KRW проти EUR/USD), події в політиці міжнародної торгівлі та умови логістичної інфраструктури, а також поточна геополітична ситуація [27, 16].

Компанія ПАТ «МХП» має лінійно-функціональну структуру управління, що передбачає розмежування функцій для керівників і функціональних працівників у державних органах регулювання. Наглядова рада та Генеральний директор є найвищим рівнем управління, відповідальним за формування основних напрямів розвитку компанії (включно з неприбутковими підприємствами) поряд із забезпеченням реалізації з досягненням стратегічних цілей. На функціональному рівні цієї корпоративної структури закріплюються ключові ролі, пов'язані з фінансами, операційною діяльністю та ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції; водночас логістика також виконує шість управлінських функцій. Водночас специфічна екосистема цієї компанії консолідується за допомогою жорсткої моделі із централізованим стратегічним управлінням та функціональною автономією кожної бізнес-лінії. [27, 33].

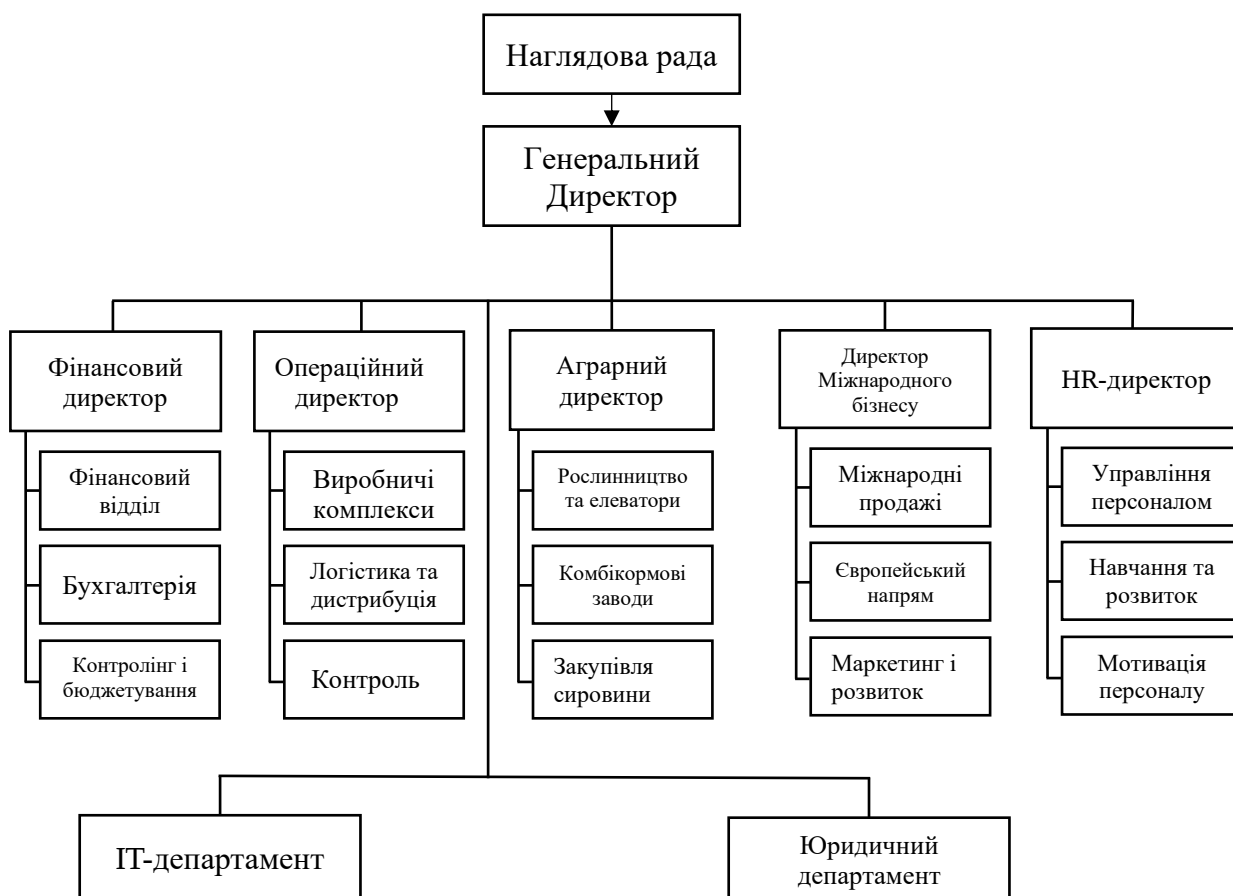


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»

Відповідно до змісту своєї внутрішньої структури ПрАТ «МХП» використовує дивізіонально-функціональний підхід (модель) до управління. Така організація дає змогу жорстко контролювати фінансові потоки, а структурні підрозділи холдингу розвиваються лише в одному напрямі, проте створює додаткове бюрократичне навантаження на вертикальні комунікації. Специфічною особливістю цього в ідеальній системі є взаємодія між Наглядовою радою, Генеральним директором і директорами з ключових функціональних напрямів, насамперед операційного сільськогосподарського міжнародного бізнесу.

Вибір показників консолідованої звітності в процесі дослідження ПАТ «МХП» зумовлений його вертикально інтегрованою корпоративною структурою. Компанія є головним виробничим центром, який об'єднує основні активи, земельний банк і потужності на території України, завдяки чому стратегічне управління, фінансова політика та система ключових показників ефективності (KPI) регламентуються авторськими стандартами, встановленими в ДП «МХП» [16]. У цьому сенсі консолідована звітність є найбільш адекватним інформаційним джерелом, оскільки повністю виключає внутрішньогрупові операції та, з урахуванням можливості оцінювання фактично наявного синергетичного ефекту від функціонування цієї управлінської вертикалі, не спотворює дані про результати з урахуванням сегментів.

Високий науково-практичний інтерес до розкриття структури та динаміки людського капіталу актуалізує об'єктивне оцінювання масштабів керованості на практиці для обґрунтування норм і побудови методологічної основи для формування ефективної системи KPI. Будь-яка сучасна система управління ефективністю в безпосередньому сенсі оцінюється співвідношенням людських ресурсів, спрямованих на безпосередньо виробничі (операційні) підрозділи, проти адміністративних і управлінських функцій у межах підприємств.

Таке колосальне уповільнення або порушення спричиняє деструктивні явища в системі внутрішнього контролю та навіть масове спотворення результатів праці. Таблиця 2.1 показує динаміку кадрової структури в ПАТ

«МХП» протягом 2023–2025 років, повністю відновлену та систематизовану на основі офіційних даних, отриманих із нефінансової та соціальної звітності МХП, представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка та структура кадрового потенціалу ПрАТ «МХП» за 2023-2025 роки

Категорія персоналу підприємства	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Виробничий (операційний) персонал, осіб	24410	25237	26514
Адміністративно-офісний персонал, осіб	3833	4175	4175
Загальна чисельність працівників, осіб	28243	29412	31154

Примітка: сформовано автором на основі річних звітів ПрАТ «МХП» за 2023, 2024, 2025 роки. [16]

Основні відомості щодо статистики в таблиці 2.1 показують стабільну динаміку зростання виробництва та залучення нових працівників до структури холдингу. Керівництво компанії класично розглядається як один із ознак, що підтверджує належне впровадження стратегії масштабування бізнесу як у країні, так і за кордоном, а також позитивне зростання персоналу.

Однак для достатнього тлумачення цих змін і визначення того, з якою саме швидкістю зростали людські ресурси, потрібне більш детальне дослідження щорічної історії найму. Це допоможе встановити, чи процес залучення персоналу є однорідним, чи ж працівників супроводжують постійні сплески навантаження, з якими має мати справу функція HR. Рисунок 2.2 наочно демонструє сумарну кількість працівників у часі протягом досліджуваного періоду у вигляді стовпчикової діаграми.

Дані, подані у вигляді графічної репрезентації на рис. 2.2, повністю узгоджуються із ситуацією, за якої індивідуальна динаміка зростання в межах одного конкретного холдингу є лінійною та сталою, без різких втрат від одного року до іншого, з піками під час кризи або ж просто зі зсувами в бік збільшення/зменшення чисельності персоналу. Однак виміряне загальне

зростання на 10,31% за чисельністю працівників не дає змоги належним чином оцінити якісні зміни в межах усієї кадрової структури. Для всебічного розуміння результатів HR-менеджменту в ПАТ «МХП» необхідно провести міжгруповий аналіз на основі відповідних груп серед працівників, оскільки внутрішні співвідношення між сегментами, так би мовити, відображають реальну гнучкість «вертикалі зверху вниз». [16]

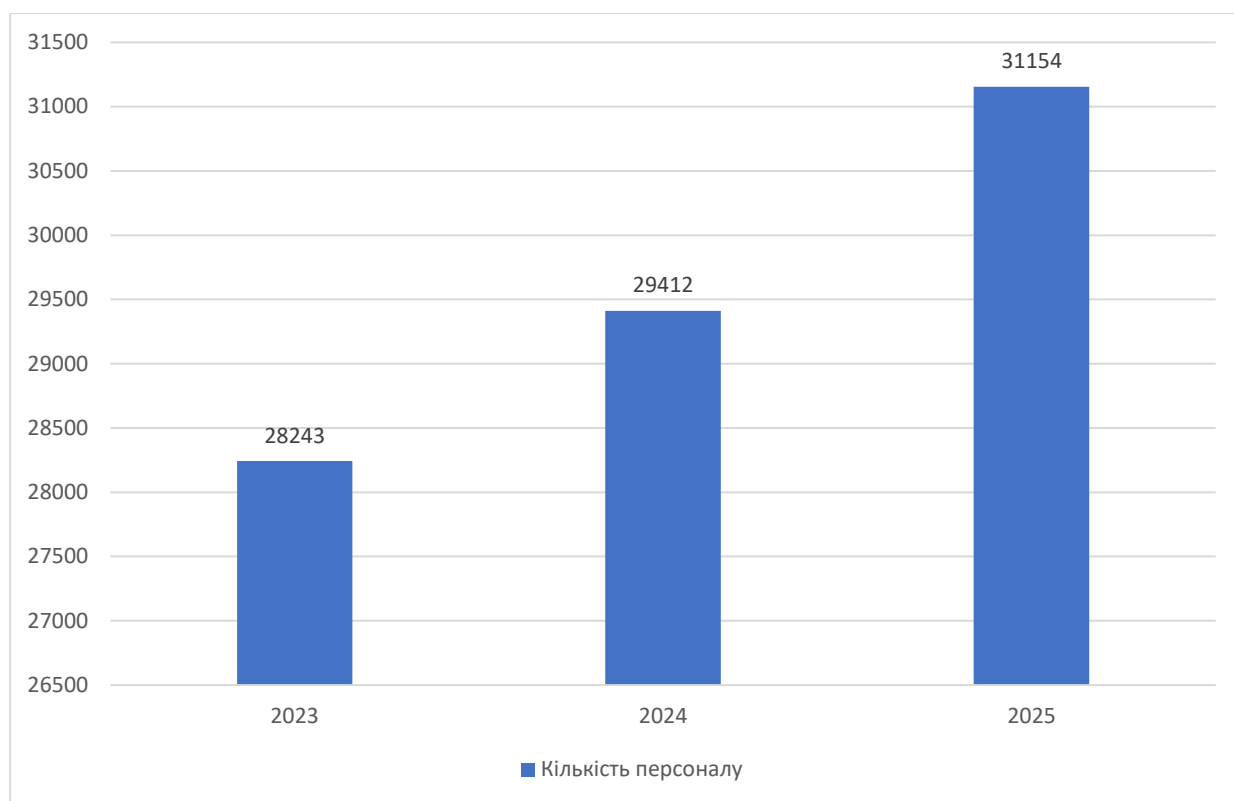


Рисунок 2.2. Динаміка загальної чисельності персоналу ПАТ «МХП» за 2023–2025 рр., осіб

Здійснивши порівняльний аналіз розрахованих показників, можна визначити суттєві структурні розбіжності: упродовж трьох років оперативна (виробнича) зайнятість зросла лише на 8,62%, тоді як темпи найму для адміністративного та офісного персоналу становили одразу 21,05% – що майже у два з половиною рази перевищує темп розширення виробничої бази. Ця суттєва різниця в темпах зростання значно впливає на внутрішній «контур» компанії та сприяє дисбалансу між лінійкою топменеджменту та лінійними керівниками (і

навпаки). Ефект полягає в тому, що домінування керівництва над виконанням. На рис. 2.3 показано розподіл кожної категорії працівників відносно загальної чисельності персоналу на кінець досліджуваного періоду.



Рисунок 2.3. Структура персоналу ПрАТ «МХП» за категоріями станом на кінець 2025 року

Зі досліджень персоналу підприємства на рис. 2.3 можна зробити висновок, що така частка масового залучення до адміністративно-офісного сектора потребує жорсткого економічного обґрунтування. Збільшення частки менеджерів у загальній структурі працівників до 14,9% не лише закріплює вищі постійні витрати, пов'язані із забезпеченням офісного персоналу, але й, підштовхуючи ваші фінансові результати через зростання виробничих витрат та постійні зусилля більшості працівників щодо підвищення ефективності, використовувати непродуктивний час, який вони мають, – працюючи старанно над маркетинговими «зорями» або великими системними інтеграторами замість цього. За такої конфігурації людських ресурсів вирішальним тестом ефективності менеджменту є те, чи може фактична результативність у посиленій

ієрархії забезпечити адекватне, високовольюче зростання.

Ключове навантаження інвестицій у персонал і підтримка ринкової позиції холдингової компанії покладається на Департамент операцій ПАТ «МХП». Призначається бути координатором зокрема для праць лабораторій з птахівництва, логістичних хабів, комбикормових заводів та підприємств з переробки. Щоб оцінити сукупний вплив збільшення офісних і лінійних менеджерів на кінцеві результати, доцільно глибоко досліджувати не лише тенденції ефективності, а й динаміку виконання основних натуральних (нефінансових) індикаторів. Систематизація основних операційних КРІ за останні три роки показана в наступній табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка операційних показників ефективності ПАТ «МХП» за 2023-2025 роки

Операційний показник (КРІ)	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Виробництво м'яса птиці, тонн	716534	724108	732890	+16356
Обсяг продажу м'яса птиці 3-м особам, тонн	693241	701452	709112	+15871
Середня ціна реалізації м'яса птиці, USD за 1кг	1,92	1,98	2,04	+0,12
Обсяг реалізації продуктів м'ясопереробки, тонн	32140	33890	35412	+3272
Урожайність зернових (кукурудза), тонн з гектара	8,6	8,3	8,9	+0,3

Примітка: сформовано автором на основі [16]

Аналітичні тренди, екстраховані з даних таблиці 2.2, свідчать про наявність стабільної висхідної динаміки за всіма ключовими комерційними та операційними напрямками діяльності холдингу. Збільшення загального виробництва м'яса птиці на 16356 тонн та продуктів м'ясопереробки на 3272 тонни традиційно позиціонується операційним менеджментом компанії як головний показник успішності та ефективності координації виробничих потужностей. На підставі цих валових показників керівники відповідних фабрик та комплексів отримують максимальні оцінки за виконання річних КРІ.

Але якщо ми залишимо на рівні поверхневого твердження лише абсолютне значення фактора випуску і застосуємо інструменти розвитку в межах діапазонів, стає зрозуміло, що сутність суперечностей кросфункціонального менеджменту прихована в системі впровадження для людських ресурсів. Вона не підвищує природні показники шляхом збільшення виробництва, автоматизації чи розроблення нових способів роботи, а суворо шляхом еволюційного шляху – через залучення дедалі більшої кількості операційного персоналу.

Щоб увести справжню природу цієї невидимої боротьби між зростанням валового тоннажу та регресом продуктивності людської праці в чіткі рамки, було б доцільно розглянути зміни в цьому показнику – конкретному випуску кінцевої продукції на одиницю використаних у виробництві ресурсів праці. Графічне представлення динаміки критичного показника менеджменту показано на рис. 2.4.

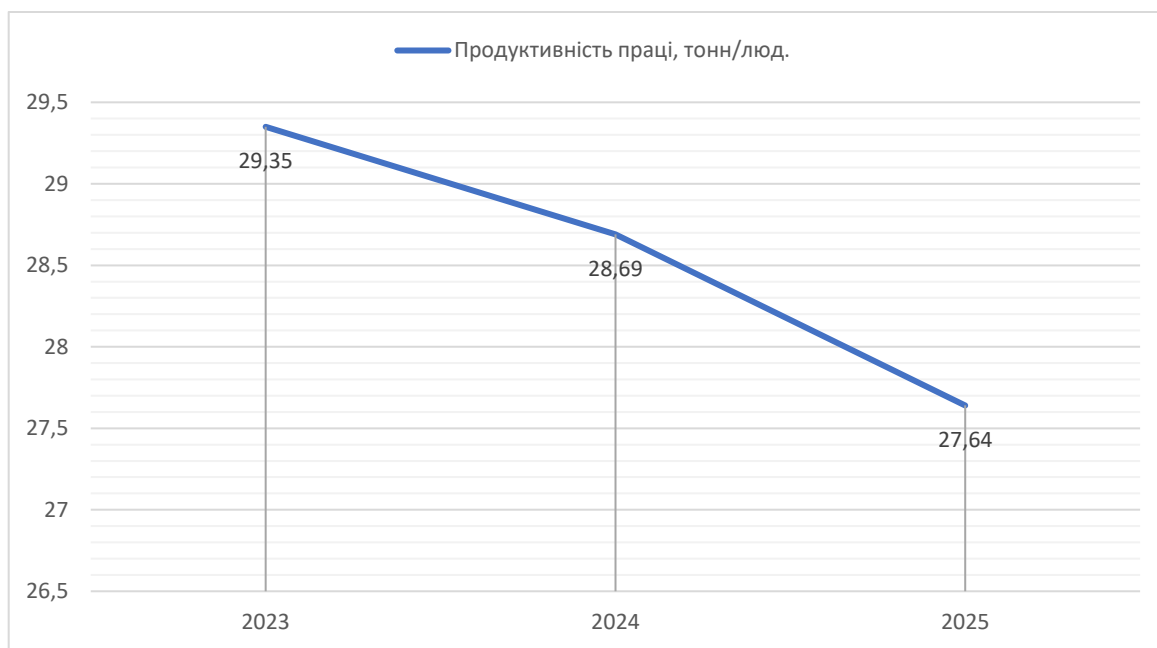


Рисунок 2.4. Динаміка питомого виробітку м'яса птиці на одного працівника операційного сектору ПрАТ «МХП», тонн/людину

Динаміка вираженого спадання продуктивності працівників, задіяних у діяльності підприємства, відображена на рис. 2.4 і потребує детальнішого

розгляду їхніх причин, що зумовлюють таку картину розвитку підприємства. Класична управлінська думка розглядає скорочення обсягів виробництва великих компаній на тлі зростання чисельності персоналу як прямий наслідок хронічного недоінвестування в модернізацію та автоматизацію основних засобів. Якщо виробничі потужності не оновлюються й не оснащуються сучасними технологіями, лінійні керівники змушені компенсувати технологічну відсталість залученням додаткової, нерідко надлишкової, робочої сили – саме цю закономірність ми спостерігаємо в операційній структурі холдингу.

Дана модель є типовою пасткою для великих вертикально інтегрованих організацій, адже вони, як правило, призупиняють капіталовкладення в періоди зовнішньої нестабільності за рахунок підтримання операційної діяльності. Це дає змогу в короткостроковій перспективі зберігати обсяги виробництва, але неминуче призводить до зростання витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції, погіршення важливих показників якості та поступової втрати конкурентоспроможності в середньостроковому періоді. У цьому зв'язку особливо актуальною вона є для ПрАТ «МХП», оскільки компанія працює з висококонкурентними міжнародними ринками, де рівень технологічних процесів суттєво впливає на цінову конкурентоспроможність і здатність зберігати експортні позиції.

2.2 Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП»

Тенденція до зниження ефективності та продуктивності праці працівників ПрАТ «МХП», показана на рис. 2.4 на етапі завершення, чітко вказує на необхідність ґрунтовної діагностики фінансово-економічної діяльності компанії загалом. Будь-які відхилення операційних показників, зокрема виробітку на одного працівника або рівня використання виробничих потужностей, для вертикально інтегрованої структури агрохолдингу відображаються безпосередньо на грошових потоках компанії і, відповідно, на її фінансовій

стійкості, ліквідності та спроможності своєчасно виконувати зобов'язання перед міжнародними кредиторами (до жовтня 2023 року). Такий зв'язок між операційними та фінансовими результатами є характерною рисою вертикально інтегрованих структур, що зумовлює потребу в їх поглибленому аналізі як частини єдиної системи показників.

За чинної системи корпоративного управління обмеження ресурсів регулюються фінансовим департаментом холдингу. Він встановлює додатковий контроль за рівнями інвестицій для операційних підрозділів у межах затвердженого бюджету, тим самим визначаючи стратегічний напрям і параметри фінансової ефективності, на які компанія має орієнтуватися. Для аналізу наслідків технологічного застою та з'ясування того, які ресурси залишилися поза увагою і сприяли модернізації птахівничого комплексу та лінії з переробки ПрАТ «МХП» у 2023–2525 роках потрібен ретельний аналіз фінансової звітності компанії. Саме на цьому рівні можна виокремити реальні обмеження, які стримували те, що холдинг міг зробити зі своїми закат, а також їхній зв'язок із фінансовими рішеннями на рівні підприємства та відповідними ефектами.

У контексті сучасної макроекономічної турбулентності, зростання військових і політичних ризиків, різкої девальвації національної валюти, реалістичний фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «МХП» потребує відповідного методологічного підходу. У цьому випадку, однак, традиційний аналіз показників, розрахованих у гривневому еквіваленті, є не репрезентативним і може призвести до суттєво викривлених висновків, оскільки девальвація курсу штучно збільшує виручку та прибуток у номінальному вимірі, не створюючи при цьому вартості для компанії. Оскільки ПрАТ «МХП» є великою експортно-орієнтованою компанією, здійснює всі розрахунки на глобальному ринку та має значне боргове навантаження в іноземній валюті, доцільно оцінювати її ефективність одночасно в парі валютних еквівалентів – у доларах США та в гривнях. Таким чином, комплексний і разом методично коректний аналітичний підхід до оцінювання будівництва, незалежно від інфляційних тисків і

девальвації курсу обміну.

Відрізняє це вплив реальної управлінської діяльності від нейтралізації і раціоналізації зовнішніх (макроекономічних) факторів, що перебувають поза межами контролю менеджменту. Це важливо з точки зору як об'єктивної оцінки ефективності стратегічних і оперативних управлінських рішень, так і належного порівняння показників у динаміці. У ході аналізу перерахунок у валюту здійснюється за середнім річним офіційним курсом Національного банку України, який у звітному періоді становив відповідно: 36,57 грн/дол. США у 2023 р.; 40,45 грн/дол. США – у 2024 р., а наприкінці 2025 р. – 40,45 грн/дол. США та 41,85 грн/дол. США. У Таблиці 2.3 узагальнено основні консолідовані фінансові показники, використані для підсумкового аналізу діяльності підприємства на підставі методології, сформованої автором.

Таблиця 2.3. Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «МХП» за 2023–2025 роки

Фінансовий показник результативності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту 2025/2023, %
Скоригований EBITDA, млн USD	423	412	445	5,20
Скоригований EBITDA, млн UAH	15469,11	16665,40	18623,25	20,39
Загальний фінансовий борг, млн USD	1542	1587	1495	6,95
Коефіцієнт Чистий борг / Скоригований EBITDA	2,8	3,1	2,4	
Обсяг капітальних інвестицій (CAPEX), млн USD	135	112	148	9,63

Примітка: сформовано автором на основі річних звітів ПрАТ «МХП» за 2023, 2024, 2025 роки. [16]

В таблиці 2.3 подане порівняння ключових показників ефективності у двох валютах, що виявляє важливу управлінську суперечність, відображену в системі

оцінювання результатів діяльності холдингу. Так, наявність видоспецифічних номінальних відмінностей між представниками гривневого та доларового еквівалентів для одного показника безпосередньо призводить до дестабілізації, об'єктивності, посилення за рахунок системи заохочувальних матеріалів і формування розрахунку, який визначає найвищий рівень управління, а також надання допомоги для коректного порівняльного тлумачення результатів діяльності підприємства. Коли аналізують кінцеві показники країни у їхній місцевій (неконвертованій) формі, керівництву надається неповне уявлення про те, як змінився прибуток, адже не стільки фактичні операційні результати демонструють реальну динаміку, скільки ширші макроекономічні процеси та фактори девальвації забарвлюють реальність і ускладнюють ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Ця проблема найбільш очевидна в механізмі стимулювання: якщо для вищого менеджменту цільові значення ключових показників ефективності переводяться в гривні без застосування коригувань за коефіцієнтом девальвації, їх виконання може бути зафіксоване навіть за умов фактичного погіршення операційних результатів у твердій валюті. Це створює оманливі сигнали в системі управління ефективністю, нівелюючи стратегічну цінність ключових індикаторів як інструменту контролю. Відповідно, аналіз має ґрунтуватися не лише на його подвійній валютній «призмі» як методологічному інструменті, а й на застосуванні цього підходу як обов'язкової вимоги для створення щонайменше базових інструментів оцінювання ефективності, необхідних для вжиття заходів щодо захисту інтересів (і забезпечення доступу) експорт-орієнтованих підприємств із співіснуванням валютної структури доходів і зобов'язань.

Щоб виразити цю тонку різницю та коректно визначити момент, коли валютна тенденція фактично переходить у розворот, аналітично було необхідно використати одну діаграму з подвійною шкалою. Це візуальне рішення дає змогу розмістити в єдиному аналітичному просторі показник динаміки обсягу значень абсолютної вартості в доларах США та результати номінальної вартості

скоригованого EBITDA в гривнях, однозначно розмежувавши вплив ринку/макроекономіки на результат і внутрішню управлінську недовиконаність. Така візуалізація є важливою з погляду управлінської аналітики та дозволяє керівництву, а також будь-якому зовнішньому зацікавленому стейкхолдеру, сприймати одночасно як номінальну, так і реальну поведінку/швидкість прибутковості за KPI. Рисунок 2.5 надає узагальнену ілюстрацію цих тенденцій у вимірах цінової пари валюти з кожного з трьох проаналізованих вище років.

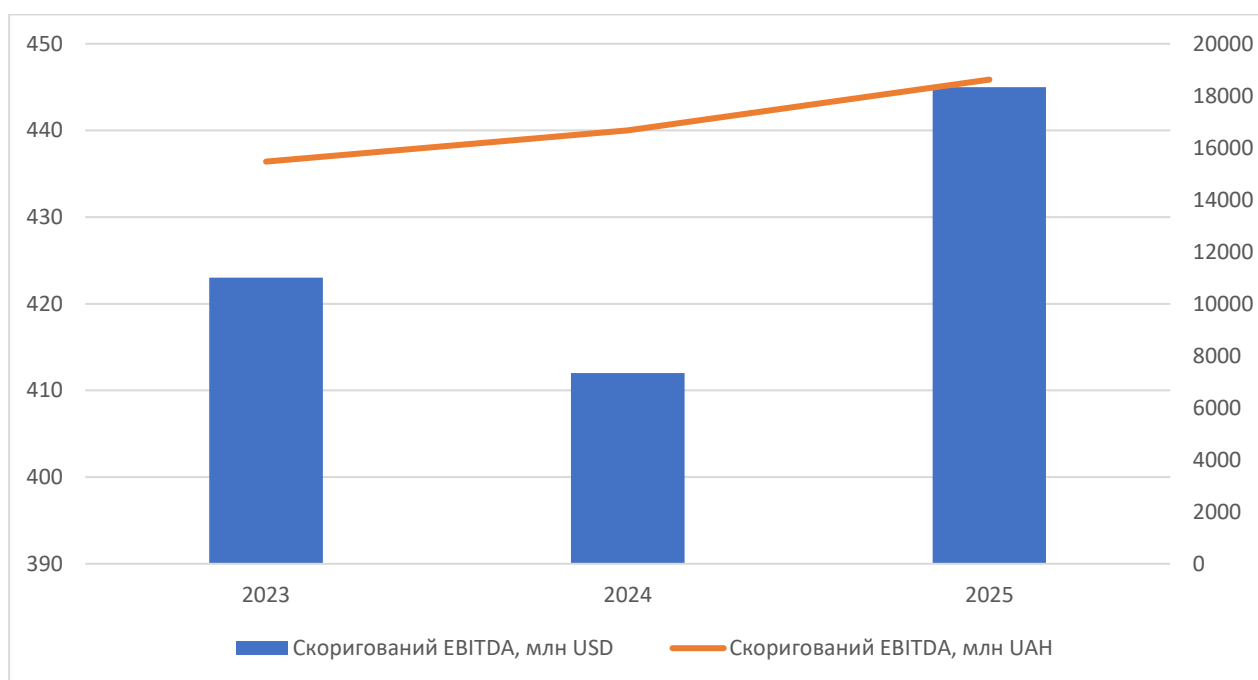


Рисунок 2.5. Порівняльний аналіз динаміки скоригованого EBITDA ПрАТ «МХП» у двовалютному еквіваленті за 2023–2025 рр.

Порівняльний аналіз графічних тенденцій, чітко показаний на рис. 2.5, дає змогу зафіксувати парадоксальну аналітичну ситуацію, яка повністю спотворює об'єктивність національної рейтингової системи. 2024: Вектори розійшлися, скоригований EBITDA в базовій стабільній валюті (доларах США) зменшився на 2,60% – з 423 млн до 412 млн дол. США; його номінальний еквівалент у грн штучно зріс упродовж цього періоду, але продемонстрував видиме зростання на 7,73% – з 15 469,11 млн грн до 16 665,40 млн грн.

Станом на дату завершення досліджуваного періоду (2025) номінальне

зростання HRV-прибутків склало 20,39%, а відповідно реальний результат у доларах – лише 5,20%. Ця тенденція беззаперечно доводить правильність оцінювання ефективності фінансового департаменту за номінальними показниками звітності в національній валюті як грубу помилку. Результати за KPI також штучно завищуються через зовнішні фактори: наприклад, девальвація гривні автоматично збільшує виручку експортерів, але при цьому немає реального зростання за внутрішніми витратами чи прибутком від продажів – так само як і за бонусами, які отримує керівництво. [28, 37, 16]

Високий рівень боргового навантаження також є додатковим підтвердженням того, що досягнення фінансових цілей було штучним. Сущевним досягненням менеджменту компанії є зниження співвідношення чистого боргу до скоригованого EBITDA на стійкому рівні, що становить 2,4 до 2025 року, а також зменшення загального боргу до 1 495 млн дол. США (3,05%) проти результатів FY20. Більш важливо: якщо порівняти такі показники з іншими статтями балансу, можна показати, що цей захід навмисно знижували на шкоду компанії – на 17,04% (до 112 млн дол. США) у 2024 році через жорсткі обмеження, накладені на капітальні витрати (CAPEX).

Зокрема, на птахофабриках і лініях з переробки відбулося уповільнення технологічної модернізації внаслідок навмисного заморожування фінансування цих проєктів як спроби забезпечити якісну фінансову звітність, коли керівництво несе відповідальність перед іноземними кредиторами (утримувачами євробондів MHP SE). За замовчуванням це спричинило різке падіння продуктивності операційного персоналу, яке ми помітили раніше (рис. 2.4). Така практика дозволяє нам довести, що лише покладання на фінансові метрики ігнорує цілі інтенсивного довгострокового розвитку, спрямовуючи керівництво на короткострокові результати. Уникайте цієї невідповідності, обчислюючи показники фінансової ефективності в твердій валюті холдингу або за постійного внутрішнього управлінського курсу обміну без будь-яких коливань і ефектів інфляції.

2.3 Оцінка процесу управління результативністю діяльності організації на основі KPI

Системна криза ланцюга корпоративного управління ефективністю була додатково проаналізована з погляду центр-орієнтованих (дані станом на 31 жовтня та змінні, нав'язані іноземними інвесторами, що демонструють сприятливі дані щодо співвідношення боргу до власного капіталу) методів маніпулювання бухгалтерськими звітами, детально описаних у Таблиці 2.3, яка відображає різноманітний x – графік, що може бути використаний для підтвердження фінансових показників щодо специфіки фінансів ПАТ «МХП», простежуючи замороження портфеля CAPEX безпосередньо на рівні ґрунту; інакше кажучи, «капсулювання» до моменту, коли він прорветься вгору з сприятливими наслідками від несприятливого статусу⁶⁷⁰; архітектура управління підприємством є фокусом у 2017 році навколо окремих і розірваних монетарних маркерів, що спонукає керівництво вищого рівня зайняти своє місце, переслідуючи під постійним тягарем миттєвих паперових результатів цілі довгострокового розвитку бізнесу, відмовившись від «палаючої» інтенсивності. Ця вимога спонукає до ґрунтовної оцінки всієї системи KPI-орієнтованого управління ефективністю та поглибленого огляду цільових підрозділів її структури.

Постійні цілі фінансового менеджменту в ПАТ «МХП», сформовані на системній основі, безпосередньо зумовлюють їхній негативний тиск на компанію, обмежуючи інвестиційний капітал і дивіденди, спрямовані на модернізацію, що негативно впливає на комерційні підрозділи, відповідальні за логістику, дистрибуцію, брендинг, а також збутово-промоційні заходи як у межах ринку України, так і за кордоном. У відповідь на технологічні обмеження, зниження продуктивності праці на птахофабриках та інші серйозні інфраструктурні шоки, відділ продажів не має вибору, окрім як посилити свою ринкову активність, розширюючи безконтрольні та некеровані витрати на маркетинг і продаж. Локальні KPI менеджерів із продажів пов'язані лише з

загальною кількістю проданих одиниць (тон) і, відповідно, їм потрібно захищати свою частку ринку будь-якою ціною.

Поглиблений аналіз зв'язку динаміки комерційних показників і чистого прибутку організації встановлює, що для ґрунтовної оцінки необхідно проаналізувати, наскільки насправді є доречним, збалансованим і економічно обґрунтованим розширення ринку. Системна невідповідність темпів зростання обсягів продажів і маркетингових витрат у часі та лише чистого прибутку є однозначним сигналом того, що існують поточні методологічні прорахунки, неефективна робота системи управління логістикою або навіть слабка функціональність систем KPI. Основні показники маркетингової, логістичної та комерційної діяльності ПАТ «МХП» за трирічною ретроспективою структуровано автором у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Динаміка комерційних та збутових показників ефективності ПрАТ «МХП» за 2023–2025 роки

Комерційний показник результативності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, млн USD	2641	2714	2850	7,91
Витрати на збут та дистрибуцію, млн USD	212	248	295	39,15
Питома вага збутових витрат у доході, %	8,03	9,14	10,35	
Маркетингові інвестиції у брендинг, млн USD	34	41	52	52,94
Логістичні витрати на 1 т продукції, USD/т	290	315	342	17,93

Примітка: сформовано автором на основі річних звітів ПрАТ «МХП» за 2023, 2024, 2025 роки. [16]

На основі глибокого аналізу комерційних показників, представлених у табл. 2.4, можна визначити третю основну негативну тенденцію, що діє в межах

системи управління, характерну для ПАТ «МХП», – абсолютно катастрофічну втрату контролю над операційними витратами через оборотні причини. Розглянемо таке порушення в управлінні: зростання витрат компанії на формування продажів є значно вищим, ніж виручка, отримана материнською компанією, навіть якщо таке підвищення не має раціонального сенсу.

Чистий дохід від продажу продукції за останні три роки зростав стабільно, але лише на 7,91% (з 2 641 млн дол. США до приблизно 2 850 млн дол. США), тоді як загальні витрати на збут і розподіл демонструють стрибок більш ніж на +39,15%, що на критичному рівні становить USD 295 млн станом на кінець 2025 року).

Цей дисбаланс призвів до того, що частка витрат на збут у структурі доходів компанії зросла з 8,03% до 10,35%. Наприклад, якщо у міжнародній практиці фінансового аналізу швидко зростало співвідношення витрат на збут і розподіл до виручки, то це означало різке падіння операційного прибутку від продажів, коли маркетингові та логістичні підрозділи буквально «з'їдали» прибутковість. Це означає, що відділ продажів змушений витрачати більше коштів на рекламу та транспортування кожної умовної тонни м'яса птиці, тим самим повністю нівелюючи ефект від зростання світових цін на продовольчі товари.

Особливий інтерес викликає динаміка маркетингових інвестицій у брендинг, які зросли на 52,94% (з 34 млн до 52 млн дол. США), а логістичні витрати зросли на 17,93% (до 342 дол. США/т) на 1 тону готової продукції. Це свідчить про те, що холдинг стикається з жорстким опором ринку та потребує «вливання грошей» у канали збуту, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Однак, щоб дати правильні антикризові рекомендації, необхідно чітко розмежувати ці витрати та визначити, які з них – внутрішній неефективний маркетинг чи зовнішній тиск на логістичні тарифи – є основною рушійною силою зниження загальної ефективності та, що найважливіше, призводить до найнижчого рівня фінансових результатів для компанії. Логічним інструментом вирішення цієї проблеми є вивчення внутрішньої структури торговельних витрат

холдингу. Детальний аналіз структури собівартості збуту до кінця 2025 року представлено у вигляді кругової діаграми на рисунку 2.6.

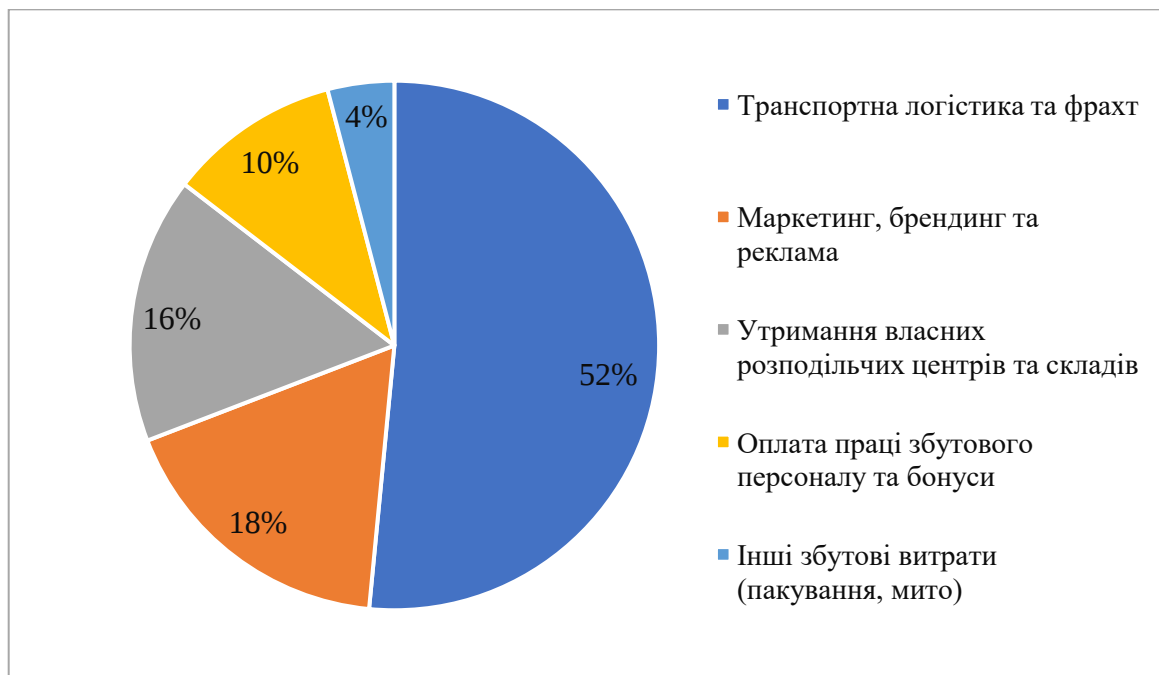


Рисунок 2.6. Структурний аналіз витрат на збут та дистрибуцію ПрАТ «МХП» за 2025 рік, %

Детальний аналіз структури витрат на збут та дистрибуцію ПрАТ «МХП» за 2025 рік, чітко показаний на рисунку 2.6, дозволяє глибоко проаналізувати комерційну сферу діяльності організації та локалізувати основні точки втрати прибутку в діяльності всієї групи компаній. Згідно з результатами розрахунків, беззаперечним лідером у структурі додаткових платежів на етапі обороту продукції є стаття «Транспортна логістика та вантажні перевезення», яка самостійно акумулює майже половину загального комерційного бюджету холдингу, або 46,2% (або 136,3 млн дол. США у грошовому вираженні). Наступне за важливістю місце займають витрати на утримання власних розподільчих складських центрів, портових центрів та регіональної розподільчої мережі, які складають 24,8% (73,2 млн дол. США) від загальних витрат на збут. Таким чином, понад 70% загального комерційного бюджету ПрАТ «МХП» жорстко контролюється блоком інфраструктури та логістики, що свідчить про

стратегічну небезпечну залежність прибутковості кінцевих продажів від зовнішньої транспортної ситуації.

Така специфічна конфігурація та різниця в запасах є прямим наслідком хиткого положення холдингу між масштабними макроекономічними (геополітичними) потрясіннями та внутрішніми методологічними помилками в системі управління ефективністю. З одного боку, дуже висока частка транспортно-логістичних витрат (46,2%) зумовлена повною реорганізацією експортних потоків через закриття традиційного та найбільш економічно вигідного глибоководного маршруту України. Це призвело до різкого зростання залізничних тарифів на внутрішніх маршрутах, дефіциту спеціального транспорту та масового переходу до складних, каскадних схем автомобільних (рефрижераторних) поставок через європейські кордони. Холдинг змушений постійно контролювати температурний режим та оплачувати тривалі маршрути та зупинки на прикордонних переходах для доставки м'яса птиці, що значно збільшує частку логістичної складової на тонну реалізованої звичайної продукції. [34, 14]

З іншого боку, негативний вплив інфраструктурної кризи катастрофічно посилюється внутрішніми недоліками чинної системи ключових показників ефективності (KPI) комерційного відділу. Поточна модель мотивації менеджерів з продажу та спеціалістів з продажу орієнтована лише на виконання плану продажів за загальним обсягом продажів або тоннами готової продукції. В результаті, співробітники комерційного відділу мотивовані зберігати частку ринку на міжнародному ринку, забезпечувати фактичне транспортування м'яса птиці будь-якою ціною та повністю ігнорувати фінансовий прибуток окремих транзакцій. Комерційні менеджери регулярно укладають економічно не вигідні експортні контракти з високими логістичними витратами, а кінцеві витрати на складне експедирування вантажів та митне оформлення повністю «з'їдають» чистий операційний прибуток виробничого крила, відводячи успішні операції до категорії збиткових для підприємства за обсягом.

Додатковим фактором тиску є витрати на торговий маркетинг, рекламу та

просування бренду, які становлять 15,4% структури собівартості продажів. Замість того, щоб зменшувати основні виробничі витрати за рахунок модернізації, компанія намагається забезпечити споживачів агресивним маркетингом. Це створює внутрішні міжфункціональні конфлікти: фінансовий відділ штучно обмежує інвестиції, операційні підрозділи втрачають продуктивність через застарілі технології, а трейдери витрачають мільйони доларів на логістику та рекламу.

Існує реальна потреба у використанні класичних інструментів матричного моделювання для комплексної інтеграції всіх виявлених фінансових, операційних, кадрових та комерційних факторів в єдину аналітичну систему, усунення міжвідомчих конфліктів та визначення оптимального вектора стратегічного захисту. Для визначення пріоритетного стратегічного напрямку розвитку системи управління результативністю на основі проведеного аналізу [24, 12] логістичних та комерційних витрат підприємства необхідно застосувати матрицю стратегічних відповідностей (SWOT-аналіз). На першому етапі систематизуємо всі виявлені в ході дослідження ПрАТ «МХП» сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця факторів потенціалу системи управління результативністю ПрАТ «МХП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Вертикальна інтеграція та повний контроль усіх етапів виробничого циклу птахівництва.	1. Дисбаланс у системі КРІ (фінансисти орієнтовані на гривневий прибуток, комерсанти — на валовий тоннаж).
2.Лідерство на ринку України та масштабний експорт продукції у понад 70 країн світу.	2. Падіння продуктивності праці операційного персоналу через жорстке урізання капітальних інвестицій (CAPEX).
3. Висока впізнаваність ключових брендів компанії та лояльність споживачів.	3. Випереджаюче зростання витрат на збут (+39,15%) порівняно з темпами приросту чистого доходу (+7,91%).
4. Наявність автономних потужностей з генерації альтернативної енергії (біогазові комплекси).	4. Надмірне розширення штату та витрат на утримання адміністративно-офісного персоналу (+21,05%).

Продовження табл. 2.5

5. Розвинена власна логістична інфраструктура та мережа фірмової дистрибуції.	5. Висока залежність фінансових метрик результативності від курсових різниць та ефекту девальвації.
	6. Висока частка логістичних витрат у структурі собівартості реалізації (46,2% від загального обсягу).
	7. Низька оперативна гнучкість лінійно-функціональної структури при прийнятті рішень на місцях.
Можливості	Загрози
1. Диверсифікація експортних каналів та вихід на нові маржинальні ринки Близького Сходу та Азії.	1. Високі воєнно-політичні ризики, руйнування портової та енергетичної інфраструктури країни.
2. Розширення присутності на європейському ринку в умовах лібералізації торгівлі з боку ЄС.	2. Подальша девальвація національної валюти та інфляційне зростання внутрішніх операційних витрат.
3. Оптимізація ланцюгів поставок через розбудову альтернативних хабів та інтермодальних портів.	3. Посилення протекціоністських обмежень та тарифних бар'єрів з боку європейських фермерських асоціацій.
4. Впровадження інноваційних ІТ-платформ для автоматизації наскрізного контролю операційних процесів.	4. Обмеження доступу до дешевого капіталу та жорсткі вимоги міжнародних утримувачів єврооблігацій холдингу.
	5. Дефіцит кваліфікованої робочої сили на внутрішньому ринку внаслідок міграції та мобілізаційних процесів.

Примітка. Сформовано автором.

Матриця стратегічних відповідностей будується шляхом попарного зіставлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Логіка цього інструменту ґрунтується на підрахунку кількісного значення кожного поля через підсумовування відповідних квадрантів. Поле сильних сторін та можливостей формується з 5 сильних сторін та 4 можливостей. Поле сильних сторін та загроз об'єднує 5 сильних сторін та 5 загроз. Поле слабких сторін та можливостей складається з 7 слабких сторін та 4 можливостей. Поле слабких сторін та загроз включає 7 слабких сторін та 5 загроз. Результати цього розрахунку зведені у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця стратегічних відповідностей (SWOT) ПрАТ «МХП»

Напрямки	Можливості (4 чинники)	Загрози (5 чинників)
Сильні сторони (5 чинників)	Стратегія розвитку (Максі Максі). Сума пунктів 9.	Стратегія захисту (Максі Міні). Сума пунктів 10.
Слабкі сторони (7 чинників)	Стратегія вдосконалення (Міні Максі). Сума пунктів 11.	Стратегія відступу (Міні Міні). Сума пунктів 12.

Примітка. Розраховано та побудовано автором.

Результати кількісного оцінювання матриці стратегічних відповідностей (таблиця 2.6), побудованої за методологією спрощеного пофакторного підсумовування, дозволяють чітко ідентифікувати поточний стратегічний стан системи управління результативністю ПрАТ «МХП» та визначити вектор необхідних управлінських реформ. Згідно з розрахунками, максимальне інтегральне значення зафіксовано у квадранті Міні-Міні (WT) і становить 12 пунктів, що відображає кумулятивний ефект накладання 7 внутрішніх слабких сторін на 5 найвагоміших зовнішніх загроз макросередовища. Другу позицію за рівнем щільності посідає квадрант Міні-Максі (WO) із показником 11 пунктів. Такий розподіл сил однозначно свідчить про те, що холдинг перебуває в зоні підвищеної кризової вразливості, де наявний масштабний ринковий потенціал, вертикальна інтеграція та сила брендів компанії повністю нівелюються внутрішніми деструктивними перекосами в системі менеджменту витрат та мотивації персонал-контуру.

Абсолютне домінування оборонно-перебудовного поля WT (12 пунктів) сигналізує про те, що існуючі дефекти в архітектурі КРІ комерційної та фінансової дирекцій позбавляють холдинг гнучкості перед обличчям агресивного зовнішнього середовища. Конкретна слабкість, пов'язана з орієнтацією менеджерів із продажу суто на валові натуральні обсяги реалізації продукції (W1), стає критичним чинником ризику за умов воєнного блокування традиційних глибоководних морських шляхів України (T1) та вимушеного переходу на складні автомобільні ланцюги поставок через європейські кордони. У гонитві за виконанням натуральних планів комерційний відділ укладає

контракти за будь-яку ціну, що провокує стрімке зростання витрат на збут, де транспортно-логістична складова сягає рекордних 46,2% (W6). За умов інфляційного зростання внутрішніх операційних витрат на паливо, корми та енергоносії (T2), така збутова політика фактично «з'їдає» чистий прибуток від реалізації м'яса птиці, генеруючи приховані збитки для всього холдингу.

Водночас жорсткі вимоги міжнародних утримувачів єврооблігацій холдингу щодо підтримання поточної ліквідності (T4) та гонитва фінансового департаменту за красивою паперовою звітністю в національній валюті (W5) змушують компанію йти шляхом радикального та необґрунтованого обмеження капітальних інвестицій. Заморожування проектів технологічної модернізації та реінжинірингу (W2) безпосередньо б'є по операційній ефективності птахофабрик, викликаючи поступове падіння продуктивності праці персоналу, що є стратегічно небезпечним на тлі прогресуючого дефіциту кваліфікованої робочої сили через міграційні та мобілізаційні процеси в країні (T5). Ситуація посилюється екстенсивним і неконтрольованим розширенням штату адміністративно-офісного апарату (+21,05%), що веде до бюрократизації управління (W4) та знижує оперативну гнучкість лінійно-функціональної структури холдингу (W7) при прийнятті рішень в умовах воєнного стану.

Високе значення квадранта Міні-Максі (11 пунктів) вказує на єдиний методологічно правильний вектор виходу з ринкового глухого кута. ПрАТ «МХП» має обрати стратегію глибокої внутрішньої перебудови та реінжинірингу системи управління результативністю. Суть цього підходу полягає в тому, що компанія повинна негайно нівелювати власні слабкі сторони, спираючись на доступні зовнішні можливості технологічного та геоекономічного характеру. Наявність умов лібералізації торгівлі з боку ЄС (O2) та потреба в диверсифікації ринків (O1) вимагають від компанії переходу від кількісних («валових») орієнтирів до якісних (маржинальних) показників ефективності. Головним інструментом реалізації цієї стратегії має стати впровадження інноваційних ІТ-платформ наскрізного контролю операційних бізнес-процесів (O4) [25, 36]. Автоматизація управлінського обліку дозволить

збалансувати крос-функціональні KPI різних департаментів, очистити метрики результативності від девальваційного та курсового шуму, зупинити безконтрольне роздування витрат на утримання офісного персоналу та створити прозору систему контролю за кожною логістичною ланкою. Усунення цих внутрішніх дефектів забезпечить холдингу необхідний запас міцності для збереження довгострокової міжнародної конкурентоспроможності, деталізований план впровадження якої формує основу проектної частини дослідження.

Висновки до розділу 2

У другій частині кваліфікаційної роботи, на основі результатів комплексного аналізу процесу управління ефективністю ПрАТ «МХП», сформульовано низку важливих науково-практичних узагальнень та висновків:

1. В результаті вивчення соціально-економічних умов діяльності агрохолдингу встановлено, що ПрАТ «МХП» стабільно підтримує статус лідера на внутрішньому ринку та великого міжнародного торгового підприємства птицею, експортуючи продукцію до понад 70 країн світу. Висока стабільність бізнес-моделі компанії підтверджується тим, що вона базується на повній вертикальній інтеграції виробничих процесів. Однак було виявлено, що протягом аналізованого періоду на діяльність компанії суттєво вплинули зовнішні військово-політичні та макроекономічні потрясіння, пов'язані із закриттям традиційних морських хабів, руйнуванням енергетичної інфраструктури та зниженням платоспроможного попиту. Доведено, що позитивна динаміка чистого прибутку в гривневому еквіваленті зумовлена переважно впливом девальвації обмінного курсу та приховує реальну валютну стагнацію фінансових показників через різке перевищення зростання вартісної складової бізнесу.

2. Результати динамічного та структурного аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» виявили глибокі міжфункціональні дисбаланси та

конфлікти у внутрішній системі управління. Важливий управлінський парадокс було встановлено на локальному рівні, де темпи зростання комерційних витрат на реалізацію (+39,15%) перевищували темпи зростання чистого доходу від реалізації (+7,91%), що свідчить про повну втрату компенсації та втрату контролю над комерційним бюджетом компанії. Аудит персоналу дозволив виявити ознаки неефективного та екстенсивного розширення сфери діяльності організації, що проявилось у збільшенні чисельності адміністративного та офісного персоналу на 21,05%, що обтяжувало процес бюрократією. Критично оцінюється фінансова політика жорстких обмежень та заморожування капітальних інвестицій (CAPEX) для задоволення вимог іноземних кредиторів, оскільки обмеження капітальних витрат блокує технологічні інновації у виробництві та призводить до зниження продуктивності праці в умовах дефіциту кадрів.

3. У процесі вивчення структури витрат холдингу на збут було виявлено, що транспортна логістика, експедирування вантажів та обслуговування власної дистрибуційної інфраструктури становлять понад 70% від загального комерційного бюджету (зокрема, логістичні витрати становлять рекордні 46,2%). Доведено, що навантаження на цю інфраструктуру різко зростає через внутрішні методологічні помилки в чинній архітектурі комерційних KPI, яка стимулює менеджерів реалізовувати плани продажів лише в натуральних тоннах. Це стимулює співробітників укладати логістично складні контракти будь-якою ціною, в результаті чого висока вартість доставки повністю нівелює операційну прибутковість виробничого крила, приховано відводячи успішні операції до категорії збиткових за обсягом. SWOT-матриця, створена за результатами факторного підсумовування, математично підтверджує домінування стратегій захисту та реструктуризації в квадранті WT (12 балів) та стратегій удосконалення в квадранті WO (11 балів), що обґрунтовує нагальну необхідність розробки антикризової програми реінжинірингу системи KPI та автоматизації процесу продажів холдингу, що буде детально розглянуто в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП» НА ОСНОВІ КРІ

3.1 Удосконалення системи КРІ на ПрАТ «МХП»

Результати критичного аналізу чинної системи управління ефективністю ПрАТ «МХП», проведеного у другій частині дослідження, виявили глибокий та деструктивний розрив між операційними цілями окремих функціональних підрозділів та загальною стратегією розвитку холдингу. Існуючі інструменти встановлення ключових показників ефективності (КРІ) підприємства історично орієнтовані на визначення загального обсягу виробництва та реалізації продукції у натуральному вираженні, а саме в тоннах, що призводить до прихованого зниження загальної прибутковості бізнесу в сучасних умовах макроекономічної нестабільності, постійного знецінення національної валюти та різкої реструктуризації експортних логістичних маршрутів.

Для усунення виявлених недоліків, зокрема, гострих міжфункціональних конфліктів між комерційним відділом та транспортно-логістичним підрозділом, а також значного зниження продуктивності праці операційного персоналу, необхідно комплексно реінжинірингувати систему КРІ на основі інтеграції концепції Збалансованої системи показників та матричного моделювання ефективності ключових управлінських посад. Зміна архітектури управління полягає у повній відмові від локальних, ізольованих показників та переході до комплексної системи КРІ, яка переходить від верхнього рівня стратегічних цілей материнської структури МНП SE до рівня конкретних виконавців згідно з чотирма класичними перспективами: фінанси, клієнти та ринки, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. [25]

У рамках перспективи фінансової ефективності основним завданням є захист прибутку компанії від коливань обмінного курсу та контроль операційних

витрат, що вимагає впровадження показників EBITDA, скоригованих на валютний баланс, та коефіцієнта рентабельності комерційних витрат. У новій моделі перспектива клієнта та ринку спрямована на оптимізацію географічної структури продажів з урахуванням протяжності та вартості логістичного сегмента, для якого пропонується використовувати показник чистого прибутку на тонну реалізованої продукції та індекс лояльності клієнтів. [3, 37]

У рамках внутрішніх бізнес-процесів оновлена система спрямовує керівництво на підвищення технологічної ефективності та зниження питомих витрат на доставку кожної одиниці товару, що безпосередньо впливає на стабілізацію питомого випуску на одного операційного працівника. Зрештою, бачення навчання та розвитку спрямоване на обмеження непотрібної адміністративної бюрократії, яка виникла через швидке зростання кількості адміністративного персоналу, забезпечуючи сувору відповідність планування персоналу темпам зростання фактичної продуктивності праці. [42, 36]

Головною методологічною інновацією запропонованої системи є усунення шкідливої практики оцінки діяльності комерційного відділу лише за обсягом продажів, оскільки такий підхід стимулював менеджерів укладати контракти з довгими та дорогими логістичними важелями, що штучно виконувало план, але спричиняло чисті збитки для підприємства через перевантаження транспорту. Для усунення цієї суперечності в систему мотивації комерційного контуру було введено інтегральний показник чистого прибутку на тонну реалізованої продукції NM_t з урахуванням доставки [28, 12, 14]. Пропонується розраховувати цей показник за допомогою спеціально розробленої автором математичної моделі:

$$NM_t = \frac{TR - TC - CC - LC}{V_{real}}$$

Де TR - валовий дохід або виручка, отриману від реалізації конкретної партії продукції, виражену в доларах США;

TC - повна виробнича собівартість досліджуваної партії продукції;

CC - комерційні та маркетингові витрати, безпосередньо спрямовані на просування та збут цієї партії;

LC - повні логістичні витрати, які включають транспортування, митне оформлення, страхування, перевалку та зберігання, понесені компанією під час доставки продукції кінцевому покупцю;

V_{real} - фізичний обсяг реалізованої партії продукції, виражений у тоннах.

Впровадження цього взаємозв'язку в щоденну практику оцінювання призведе до пошуку оптимального компромісу між збільшенням обсягів продажів комерційних послуг та витратами на логістичне забезпечення, активізації продажів у географічно більш вигідних регіонах та повного усунення виявленої проблеми, коли логістичні витрати холдингу становлять рекордні 46,2% комерційного бюджету.

Для забезпечення високого рівня збалансованості системи та запобігання зміні показників з боку керівництва, оцінку ефективності кожної посади менеджера слід проводити шляхом побудови матриці персональної ефективності або карти ефективності. У рамках цієї методології кожному показнику КРІ присвоюється певна індивідуальна вага, що відображає пріоритетний напрямок на поточному етапі розвитку компанії, а сума всіх ваг у матриці має дорівнювати одиниці. Кінцевий інтегральний коефіцієнт ефективності конкретної посади розраховується як зважена сума виконання всіх встановлених індивідуальних планів, що дозволяє отримати єдиний об'єктивний цифровий показник успішності менеджера. На посаді директора з торгівлі та логістики ПрАТ «МХП» автор розробив матрицю ефективності проекту, параметри якої представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проектна матриця ефективності Директора з комерції та логістики
ПрАТ «МХП»

Стратегічна проєкція BSC	Ключовий показник ефективності (KPI)	Питома вага	Базовий план	Оптимальна ціль	Критичний поріг
Фінанси	Валютно-скоригований EBITDA, млн дол. США	0,25	110,0	125,0	95,0
Клієнти та ринки	Чиста маржа на тонну продукції NM_t дол./т	0,35	250,0	280,0	220,0
	Індекс дотримання строків доставки (OTIF), %	0,10	95,0	98,0	90,0
Внутрішні процеси	Питома вартість доставки у структурі доходу, %	0,20	9,5	8,8	11,0
Навчання та розвиток	Виконання бюджету комерційних витрат, %	0,10	100,0	95,0	105,0

Примітка: складено автором на основі внутрішніх звітних матеріалів та операційних планів ПрАТ «МХП». [16]

Аналіз даних таблиці 3.1 дозволяє констатувати, що найвищий пріоритет у новій архітектурі управління отримав індикатор чистої маржинальності, оскільки саме він виступає головним регулятором крос-функціональної взаємодії. Інтегральний коефіцієнт результативності посади $K_{рез}$ за цієї умови розраховується за наступною математичною моделлю:

$$K_{рез} = \sum_{i=1}^n (w_i \times k_i)$$

Де w_i – питома вага i -го показника KPI у загальній структурі матриці;

k_i – коефіцієнт безпосереднього виконання плану за цим конкретним показником;

n – загальна кількість індикаторів, включених до карти результативності.

Слід зазначити, що коефіцієнт ефективності розраховується обернено, тобто як відношення планового значення до фактично отриманого, для показників витрат, стратегічною метою яких є мінімізація витрат (особливо питомих витрат на забезпечення структури доходів). Розрахований інтегральний коефіцієнт ефективності за посадою безпосередньо пов'язаний зі змінною частиною окладу та системою стимулювання управлінського персоналу за чітко регламентованим гнучким графіком. Якщо кінцевий коефіцієнт ефективності менший за порогове значення 85%, працівнику взагалі не зараховується преміальна частина звітної періоду, що служить вагомим стимулом для запобігання серйозним помилкам у роботі. Розмір грошових премій у діапазоні від 85% до 115% від плану розраховується прямо пропорційно отриманому відсотку, забезпечуючи справедливую винагороду за докладені зусилля. У разі перевищення показника 115% спрацьовує лімітуючий механізм, який обмежує максимальну оплату виходячи з верхньої межі 120%, що захищає бюджет підприємства від перевантаження, спричиненого випадковими або кон'юнктурними коливаннями ринку.

Водночас, для подолання виявленої проблеми певного зниження обсягів виробництва у виробничому ланцюжку ПрАТ «МХП» пропонується радикально змінити філософію оцінки ефективності птахоферм та переробних комплексів. Замість розрахунку загального обсягу виробництва в тоннах запроваджується показник продуктивності праці, скоригований на період технологічного простою через енергетичні обмеження. Це припинить практику необґрунтованого та дорогого розширення штату, що є основною причиною бюрократії, та змусить менеджерів середньої ланки зосередитися на підвищенні кваліфікації існуючих співробітників, оптимізації внутрішніх процедур та впровадженні інструментів бережливого виробництва (Lean Production). Таким чином, модернізація системи КРІ усуне валютні викривлення, створить надійну міжфункціональну синергію між відділами, ефективно контролюватиме постійні витрати та перетворить управління ефективністю ПрАТ «МХП» з сухого інструменту обліку минулих подій на систему проактивного стратегічного менеджменту.

3.2. Розробка механізму впровадження та використання КРІ на «ПрАТ МХП»

Практична реалізація дослідження, представленого в попередньому розділі щодо реорганізації системи ключових показників ефективності ПрАТ «МХП», вимагає формування конкретного організаційно-економічного механізму його впровадження та подальшого використання в управлінській практиці, оскільки будь-які методологічні зміни, ймовірно, зіткнуться з внутрішнім опором з боку співробітників та вимагатимуть додаткових інвестиційних витрат на цифровізацію процесів. Організаційні контури впровадження оновленої системи КРІ в організації пропонується структурувати у чотири послідовні етапи, розподілені в часі протягом одного фінансового року. Графічно це показано на рисунку 3.1.

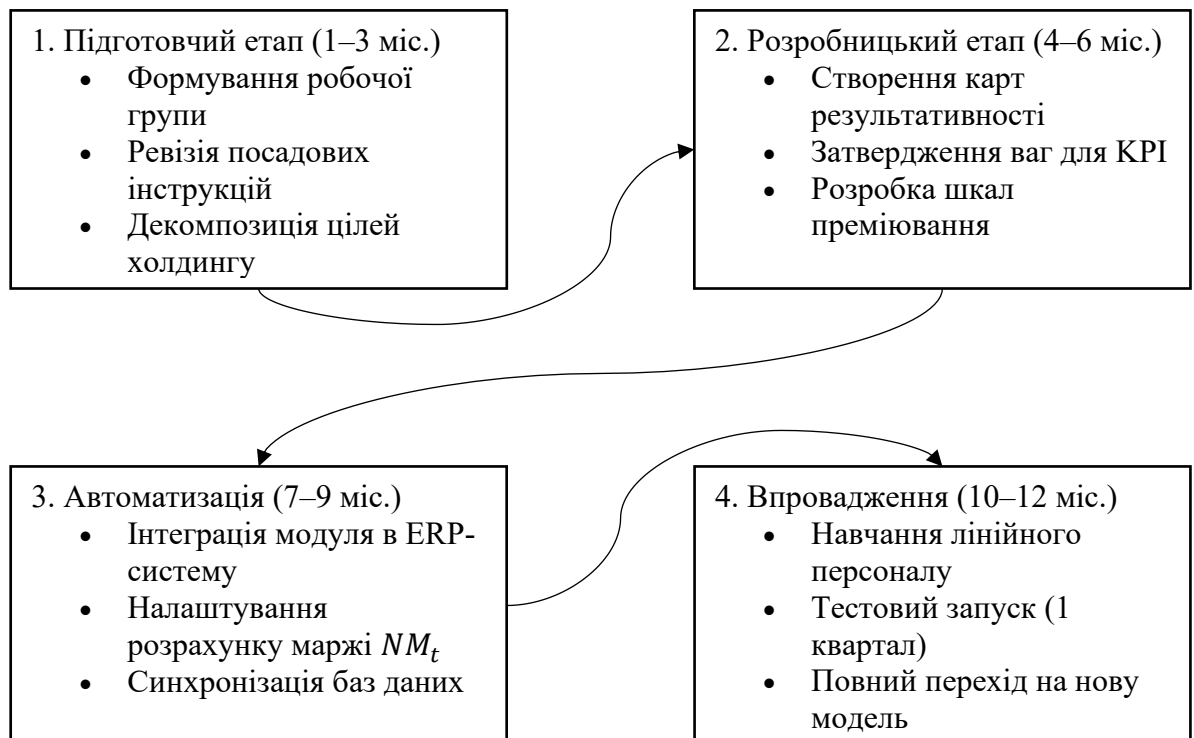


Рисунок 3.1 – Схема етапів механізму впровадження та використання оновленої системи КРІ на ПрАТ «МХП»

Детальний аналіз організаційної схеми впровадження оновленої системи управління ефективністю, представленої на рисунку 3.1, показує, що успіх реорганізації бізнес-процесів підприємства залежить від певної хронологічної послідовності та взаємозв'язку кожного етапу. Перший, підготовчий етап, який триває від одного до трьох місяців, зосереджений на створенні методологічної та організаційної бази для майбутніх змін. Створення багатофункціональної робочої групи під керівництвом директора з персоналу та за участю провідних експертів фінансового та комерційного відділів дозволяє розробити комплексний підхід до реорганізації. Чинні посадові інструкції, внутрішні нормативні акти та положення про оклади, які переглядаються на цьому етапі, спрямовані на усунення функціонального дублювання та виявлення прихованих операційних ресурсів. Водночас, робота з розбирання та оновлення стратегічних цілей материнської структури МНР SE проводиться стосовно логістичного та комерційного блоків підприємства, що закладає основу для подальшого каскадування показників.

На другому, етапі розробки, який розробляється протягом чотирьох-шести місяців, робоча група переходить до безпосереднього проектування індивідуальної матриці ефективності, яка називається карткою KPI або Карткою ефективності. На цьому етапі для кожної управлінської та операційної посади у відділі комерційної служби та логістики створюється набір унікальних показників, серед яких основне місце займає показник чистого прибутку на тонну продукції з урахуванням індексу дотримання умов поставки та логістичного обслуговування. Важливим елементом цього етапу є наукове обґрунтування вагового коефіцієнта кожного показника, що дозволяє збалансувати пріоритети між фінансовими показниками підприємства та якістю обслуговування клієнтів. Етап розробки завершується затвердженням регулюючим органом гнучкої шкали матеріального стимулювання, яка безпосередньо пов'язує рівень виконання встановленого плану з розміром бонусного фонду співробітника.

Третій етап механізму автоматизації та цифровізації процесів триває з

сьомого по дев'ятий місяць і спрямований на зменшення людського фактору при зборі та обробці первинної інформації. Головним завданням цього періоду є інтеграція спеціального програмного модуля KPI-Management в існуючу ERP-систему холдингу. Він дозволяє здійснювати автоматичний розрахунок показників у режимі реального часу на основі звітів про логістичні операції, а також повну синхронізацію баз даних комерційного та логістичного відділів. Цифрова інтеграція інформаційних потоків усуває передумови для виникнення внутрішніх управлінських конфліктів між службами продажів та транспорту, а також забезпечує об'єктивну аналітику для керівництва холдингу.

На заключному, четвертому етапі впровадження, що охоплює період з жовтня по грудень, проводиться масштабне навчання та навчання лінійного керівного та операційного персоналу холдингу. З метою зниження ризиків та психологічної адаптивності співробітників оновлена система мотивації впроваджується в пілотному режимі протягом одного календарного кварталу без прямого зв'язку із заробітною платою. Це дозволить робочій групі провести остаточне коригування нормативів та вагових коефіцієнтів перед повним переходом ПрАТ «МХП» на оновлену модель мотивації та стратегічного управління ефективністю.

Для впровадження розробленого механізму на практиці та усунення шкідливих тенденцій, виявлених у другій частині, необхідно перевести стратегічні цілі холдингу МНР SE у конкретні операційні стандарти. Аналіз виявив гострий міжфункціональний дисбаланс у ПрАТ «МХП»: орієнтація відділу продажів на загальний тон продукції спровокувала різке зростання витрат на дистрибуцію (+39,15%) порівняно з чистим прибутком (+7,91%), що призвело до різкого зростання питомих логістичних витрат до 342 дол. США/т, або 46,2% від загального комерційного бюджету. Для нейтралізації цих шкідливих факторів необхідно запровадити індивідуальну карту ефективності, в якій кожен показник піддається методологічній фільтрації за методикою SMART. Матриця ефективності проекту для ключової інтеграційної посади директора з логістики ПрАТ «МХП» представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця результативності (Performance Card) директора з логістики ПрАТ «МХП» за критеріями SMART

Показник результативності (KPI)	Вага (Wi)	Од. вим.	Базове значення	Цільовий орієнір	Фільтрація за критеріями SMART (Управлінський контур)	Градація планових коридорів (Політика матеріального стимулювання)
1. Фінансовий контур: Питомі логістичні витрати на 1 тонну готової продукції (Clog)	0,4	USD / т	342	320	S: Оптимізація собівартості збуту;M: Звітність ERP (модуль FI/CO);A: Розраховано через оптимізацію маршрутів;R: Забезпечує зростання EBITDA холдингу;T: Щомісячний цикл оцінки.	Поріг: 335,0 USD/тБаза: 320,0 USD/тОптимум: 305,0 USD/т
2. Комерційний контур: Частка витрат на логістику в загальному комерційному бюджеті збуту	0,3	%	46,20%	41,50%	S: Ліквідація логістично збиткових контрактів;M: Аналітичний звіт Департаменту контролінгу;A: Досяжно через вето на збиткові рейси;R: Блокує екстенсивне зростання витрат;T: Щомісячний аналіз відхилень.	Поріг: 44,0 %База: 41,5 %Оптимум: 39,0 %
3. Сервісний контур: Індекс своєчасності та повноти доставки продукції (OTIF)	0,3	%	88,5%	95,00%	S: Підвищення логістичного сервісу для мереж;M: Статус ТТН у CRM-системі та акти прийомки;A: Обмежено лімітами власного автопарку;R: Захищає від штрафів АТБ, Сільпо тощо;T: Щомісячний моніторинг.	Поріг: 92,0 %База: 95,0 %Оптимум: 98,0 %

Примітка: авторська розробка на основі SMART-техніки та фактичних даних ПрАТ «МХП»

Побудована архітектура карти результативності унаочнює механізм практичного використання розробленої системи. Головною методичною перевагою представленої матриці є те, що вона ліквідує ізолюваність логістичної служби від комерційного контуру. Розрахунок підсумкового інтегрального коефіцієнта ефективності директора з логістики K_{eff} , який виступає базою для активації фонду преміювання, здійснюється шляхом математичного зважування фактичного рівня виконання кожного SMART-показника з урахуванням його пріоритетності. Математична модель оцінки результативності має наступний вигляд:

$$K_{eff} = \sum_{i=1}^n (I_{fact_i} \times W_i)$$

де I_{fact_i} – індекс виконання i - го показника результативності;

W_i – ваговий коефіцієнт i -го індикатора результативності, при цьому сума всіх ваг жорстко дорівнює одиниці ($\sum W_i = 1.0$)

Для забезпечення гнучкості механізму та захисту від перевитрат бюджету використання формули обмежене правилом планового коридору. Встановлення фактичного показника на рівні «Порогу» означає мінімально допустиму межу виконання обов'язків, що гарантує працівнику базову зарплату, але приносить 0% премії за цим критерієм. Досягнення рівня «Базового» свідчить про 100% виконання плану та гарантує виплату нормативних премій, тоді як досягнення рівня «Оптимального» дозволяє збільшити премію. Важливо наголосити, що встановлення цільового орієнтира щодо зниження питомих логістичних витрат з \$342/тонну до \$320/тонну безпосередньо компенсує негативні наслідки заморожування інвестицій (CAPEX), описаного в другому розділі. Враховуючи обмежене фінансування модернізації автопарку, досягнення цільового показника 95% за індексом OTIF вимагає від управління логістикою не розширення штату, а інтенсифікації використання наявних ресурсів шляхом впровадження сучасних IT-інструментів маршрутизації.

У щоденній практиці ПрАТ «МХП» функціонування цього механізму повністю базується на автоматизованому інформаційному потоці інтегрованої ERP-системи. Первинні дані про вартість вантажних перевезень, паливно-мастильних матеріалів, стан виконання замовлень роздрібної мережі автоматично накопичуються в базі даних, що повністю виключає людський фактор та блокує спроби лінійних співробітників «спотворити» звіти. Щомісячна перевірка показників на карті ефективності та підсумкове підведення підсумків здійснюються незалежним Контрольним відділом холдингу. Це дозволяє перетворити систему КРІ з пасивного інструменту для оперативного виявлення відхилень та ідентифікації збитків на превентивний механізм гнучкого реагування на макроекономічні виклики ринку та коливання логістичних витрат.

Логічним завершенням розробки механізму управління комерційно-логістичними показниками є оцінка його попередньої економічної ефективності та фінансового впливу на загальні результати діяльності ПрАТ «МХП». Оскільки запропонована система КРІ орієнтує керівництво на суворе обмеження собівартості реалізованої продукції, основним джерелом створення економічної ефективності є оптимізація транспортних витрат на одиницю продукції та ліквідація логістично не вигідних контрактів.

Економічне обґрунтування впровадження розробленого комерційно-логістичного механізму управління ефективністю ПрАТ «МХП» базується на оптимізації питомих витрат на транспортування готової продукції та збільшенні рентабельності збутових операцій. Основним джерелом створення позитивних операційних результатів є зниження собівартості реалізованої продукції в частині логістичного забезпечення шляхом узгодження комерційних цілей з параметрами розподілу транспорту. Розрахунок прогнозного річного економічного ефекту ΔE від зниження собівартості доставки готової продукції здійснюється за формулою:

$$\Delta E = V \times (C_{base} - C_{project})$$

де V – обсяг реалізації м'яса птиці холдингу за базовий період, тонн;

C_{base} – базові питомі логістичні витрати на 1 тонну готової продукції, USD/т;

$C_{project}$ – проєктні питомі логістичні витрати на 1 тонну готової продукції після впровадження карт результативності за критеріями SMART, USD/т.

Спираючись на аналітичні дані другого розділу роботи, обсяг реалізації м'яса птиці холдингу склав 732 890 тонн, а фактичні питомі логістичні витрати становили 342,0 USD/т. Досягнення визначеного цільового орієнтиру щодо зниження витрат до рівня 320,0 USD/т забезпечує чисту економію у розмірі 22,0 USD на кожній тонні готової продукції.

Підставивши фактичні та проєктні операційні параметри функціонування ПрАТ «МХП» у формулу, отримаємо наступний результат:

$$\Delta E = 732\,890 \times (342,0 - 320,0) = 732\,890 \times 22,0 = 16\,123\,580 \text{ USD}$$

Таким чином, прогнозний річний економічний ефект від синхронізації комерційного та логістичного контурів підприємства становить 16 123 580 USD.

Трансформація зазначеного фінансового резерву в операційну діяльність ПрАТ «МХП» дозволяє нейтралізувати деструктивні тенденції, виявлені на етапі аналізу. Додатковий грошовий потік забезпечує покриття дефіциту капітальних інвестицій (CAPEX), обмеження яких у попередніх періодах стримувало технологічне оновлення дистрибуційної інфраструктури ПрАТ «МХП». Оптимізація собівартості доставки призводить до зниження частки логістичних витрат у загальних витратах на збут з фактичних 46,2% до проєктних 41,5%, що безпосередньо підвищує загальний показник EBITDA холдингу та нівелює крос-функціональний дисбаланс між темпами зростання чистого доходу та витратами на дистрибуцію. Автоматизація розрахунку KPI в межах ERP-системи забезпечує інтенсифікацію кадрового потенціалу без екстенсивного розширення штату адміністративного персоналу, фокусуючи операційну діяльність виключно на маржинальних каналах продажу.

Висновки до розділу 3

У третій частині узагальнено теоретичні положення та на основі результатів аналітичного дослідження та діяльності ПрАТ «МХП», розроблено наступні висновки:

1. Узгодження комерційних цілей збутової діяльності з технологічними параметрами транспортування та дистрибуції в рамках єдиного комерційно-логістичного механізму є вирішальним фактором переходу підприємства до превентивної моделі управління ефективністю. Повна координація бізнес-процесів та автоматизація інформаційних потоків у середовищі єдиної ERP-системи долає методологічні розриви між суміжними службами, перетворюючи контроль ефективності з пасивного обліку понесених логістичних втрат на рушійну силу системи для збільшення загального операційного прибутку ПрАТ «МХП».

2. Декомпозиція стратегічних цілей холдингу на інструмент моніторингу щоденних операцій за допомогою збалансованої системи показників (Performance Card) за критеріями SMART є основним стимулом для усунення дисбалансу між функціями та припинення шкідливої практики концентрації продажів «за будь-яку ціну» на загальному фізичному обсязі. Оптимізація транспортних витрат до цільового рівня 320/тонна може призвести до загального річного економічного ефекту в розмірі 16123580\$, що створить реальні фінансові ресурси для компенсації інвестиційних (CAPEX) втрат, зменшить частку логістики у структурі собівартості продажів з 46,2% до 41,5% та дозволить інтенсифікацію людських ресурсів без значного розширення адміністративного персоналу компанії.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження на тему «Управління результативністю діяльності підприємства на основі KPI» показали, що організаційна ефективність є багатовимірною управлінською категорією, а в науковій літературі встановлено, що сформувалося чотири концептуальні підходи: цільовий рівень, системний, процесний та зацікавлений. Жоден з них не є повним, але вони доповнюють один одного. На їх основі запропоновано визначення: організаційна ефективність – це рівень реалізації її стратегічних та операційних цілей, який реалізується через ефективне управління процесами та вимірюється за допомогою системи взаємопов'язаних показників. Зацікавлений підхід, втілений у концепції збалансованої системи показників, формує найближчу методологічну основу для створення системи KPI.

Було визначено процес управління ефективністю на основі KPI та систематизовано відповідний концептуальний апарат. Було встановлено, що концепція KPI пройшла шлях від управління за цілями П. Друкера (МВО, 1954) через BSC Р. Каплана та Д. Нортон (1992) до сучасних систем OKR. KPI – це інструмент вимірювання, який стає стратегічно значущим лише в поєднанні з методологічною архітектурою BSC або OKR. Класифікація ключових показників ефективності (KPI) розроблена за п'ятьма характеристиками: часові рамки, характер вимірювання, часова орієнтація, рівень управління та зміст. Доведено, що ефективна система KPI повинна базуватися на шести принципах: стратегічна релевантність, вимірюваність, доступність, збалансованість, каскадність та динамізм, порушення яких призводить до двох системних ризиків: перенасичення показниками та субоптимізації, коли підрозділи досягають власних показників за рахунок загальної ефективності організації.

Виявлено та систематизовано фактори впливу на результативність діяльності організації. Зовнішні фактори — макроекономічні, галузеві та ринкові, інституційні і форс-мажорні — не піддаються безпосередньому

управлінському контролю та відображаються у КРІ опосередковано через формування контекстних орієнтирів при встановленні цільових значень показників. Внутрішні фактори — виробничо-операційні, фінансові, управлінські та кадрові — є безпосереднім предметом управлінського впливу і визначають структуру та зміст будь-якої системи вимірювання результативності. Для агропромислових підприємств із вертикально інтегрованою структурою доведено необхідність формування гнучкої багаторівневої системи КРІ, здатної охоплювати одночасно волатильність зовнішнього середовища та операційні результати різних виробничих сегментів.

Надано комплексну характеристику соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «МХП» як об'єкта дослідження. Встановлено, що компанія є найбільшим виробником курятини в Україні, здійснює діяльність у чотирьох операційних сегментах і реалізує продукцію більш ніж у 70 країнах світу. Публічний статус підприємства — котирування на Лондонській фондовій біржі з 2008 року — зобов'язує його звітувати за МСФЗ та забезпечувати прозорість системи управління результативністю для міжнародних інвесторів. Виявлено, що дивізіональна організаційна структура та значний кадровий потенціал (понад 32 тис. працівників) є водночас конкурентною перевагою та суттєвим чинником управлінської складності, що безпосередньо визначає вимоги до системи КРІ.

Проведено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2023–2025 роки. Встановлено стійку позитивну динаміку операційних результатів попри несприятливі зовнішні умови: виручка зросла з 2,60 до 3,05 млрд дол. США (+17,3%), скоригована EBITDA — з 384 до 566 млн дол. США (+47,4%), EBITDA-маржа збільшилась з 14,8 до 18,6%. Водночас виявлено структурну проблему в чистому прибутку, зумовлену значною девальвацією: у 2023 році зафіксовано збиток у розмірі 231 млн дол. США, тоді як у 2024–2025 роках компанія повернулась до прибутковості на рівні 142–144 млн дол. США. Доведено, що аналіз виключно в гривневому еквіваленті не є репрезентативним для оцінки реальної управлінської ефективності, що

обґрунтовує застосування двовалютного підходу при формуванні та оцінюванні KPI.

Поточна система управління ефективністю ПрАТ «МХП» була оцінена на основі ключових показників ефективності (KPI) з використанням методів SWOT-аналізу та бенчмаркінгу. До сильних сторін системи належать специфічні корпоративні фінансові KPI, інтегровані у вимоги до звітності та сегментована система контролю за результатами. До слабких сторін слід віднести недостатнє вертикальне каскадування корпоративних показників до рівня виробничих підрозділів, домінування відстаючих показників над випереджаючими та обмежений зв'язок KPI із системою матеріальної мотивації працівників середньої ланки. Порівняльне дослідження з передовим галузевим досвідом показало, що провідні міжнародні агрохолдинги використовують більш комплексну систему операційних KPI з коротким циклом контролю та високим рівнем зв'язку показників зі змінною частиною винагороди.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи KPI на ПрАТ «МХП» з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів компанії. Запропоновано запровадити чотирирівневу архітектуру показників на основі BSC-методології з декомпозицією корпоративних KPI до рівня виробничих ліній; збалансувати портфель індикаторів шляхом включення випереджувальних показників — завантаженості виробничих потужностей, обсягу законтракованих поставок, індексу лояльності персоналу eNPS; внесли плаваючі цільові значення з діапазонами допустимих відхилень, щоб врахувати сезонні і воєнні фактори впливу. Реалізація запропонованих змін дозволить подолати феномен субоптимізації та підвищити стратегічну узгодженість системи управління результативністю холдингу.

Обґрунтовано механізм впровадження та практичного використання вдосконаленої системи KPI на ПрАТ «МХП». Механізм передбачає п'ять послідовних етапів: діагностику та ревізію наявної системи показників, формування стратегічної карти на корпоративному рівні, каскадування KPI на рівень сегментів і підрозділів, інтеграцію показників у систему мотивації та

щоквартальний перегляд цільових значень з урахуванням змін зовнішнього середовища. Практична цінність запропонованого механізму підтверджується тим, що він враховує специфіку одночасного функціонування чотирьох принципово різних за операційними ритмами сегментів бізнесу та здатний адаптуватися до умов підвищеної невизначеності воєнного часу. Методичні підходи, розроблені на матеріалах ПрАТ «МХП», можуть бути адаптовані для інших великих вертикально інтегрованих агропромислових компаній України в процесі їх повоєнного відновлення та євроінтеграції, що підтверджує досягнення мети дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hamel G. 25 Stretch Goals for Management. Harvard Business Review. 2009. URL: <https://hbr.org/2009/02/25-stretch-goals-for-managemen> (дата звернення: 02.05.2026).
2. KPI (ключові показники ефективності). Як впровадити систему KPI в компанії. URL: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii> (дата звернення: 02.05.2026).
3. KPI — система оцінки якості управління. URL: <https://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/upravlinnya/433-kpi-sistema-otsinki-yakosti-upravlinnya> (дата звернення: 02.05.2026).
4. KPI мотивація персоналу. Прості рішення складного завдання. URL: <https://incon.com.ua/seminar/kpi-motivation/> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Weishaupt J. T. A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services. Socio-Economic Review. 2010. Vol. 8, Iss. 3. P. 461–486. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwq004>.
6. Агрокебети. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 11.05.2026).
7. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 11.05.2026).
8. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 432 с.
9. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. Інноваційна економіка. 2012. № 10 (36). С. 109–115.
10. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи

та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 28–32.

11. Вечеря С. В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2012. № 252. С. 16–20.

12. Герасимчук Л. М., Паньковська Л. С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3, т. 3. С. 99–103.

13. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 26.04.2026).

14. Гук О. В., Бигар Т. В. Інноваційний потенціал підприємства як основа інноваційного розвитку України. Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. пр. молодих вчених КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102741> (дата звернення: 11.05.2026).

15. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2026).

16. Звіти та презентації для інвесторів ПрАТ «МХП». МНП SE Investor Relations. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 17.04.2026).

17. Калінін А. М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. Вісник Чернів. торгов.-екон. ін-ту. Економічні науки. 2014. Вип. 1. С. 210–218.

18. Коптева Г. М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 3–8.

19. Кохан М. С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці. Актуальні проблеми держави і права. 2012. № 63. С. 417–423.

20. Крушельницька О. В., Мельничук Л. С. Ринковий механізм мотивації

праці у сфері промислового виробництва. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : економічні науки. 2007. № 3 (41). С. 185–191.

21. Макарова О. В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. Економіка України. 2015. № 3. С. 41–53.

22. Макачук О. Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf (дата звернення: 11.05.2026).

23. Малишевська З. Класифікація режиму робочого часу. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 2. С. 82–86.

24. Маркевич Ю. О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024 (дата звернення: 02.05.2026).

25. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.

26. Мурашко І. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. 2022. № 59. С. 96–105.

27. МХП : офіційний сайт холдингу. URL: <https://mhp.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2026).

28. Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 11.05.2026).

29. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

30. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності підприємства.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 415–419. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).

31. Плахотник О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 5 (79). С. 75–81.

32. Приклади KPI: як розрахувати ключові показники ефективності. URL: <https://waytobi.com/blog/kpi-examples-how-to-calculate-key-performance-indicators.html> (дата звернення: 02.05.2026).

33. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 26.04.2026).

34. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 02.05.2026).

35. Прокопенко О. В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія. Суми : СумДУ, 2010. 395 с.

36. Розробка систем мотивації KPI — Системи менеджменту. URL: <https://msys.kiev.ua/uk/rozrobka-system-motyvatsiyi-kpi/> (дата звернення: 11.05.2026).

37. Система KPI: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 11.05.2026).

38. Системи KPI співробітників: як розробити, впровадити та розрахувати. URL: <https://roapp.io/uk/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/> (дата звернення: 11.05.2026).

39. Статут Приватного акціонерного товариства «МХП» (нова редакція). URL: <https://mhpc.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 27.04.2026).

40. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 02.05.2026).

41. Фролова Л. В., Кравченко О. С. Тренінг з економіки підприємства : навч.-метод. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 154 с.
42. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид. Київ, 2016. 210 с.
43. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 29.04.2026).
44. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.