

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Антикризове управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0812

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ПРИХОДЬКО Є. Д.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

НЕЧАЄВА І. А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛНА
«05» червня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ПРИХОДЬКО Єлизавета Дмитрівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Антикризове управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану»

керівник проєкту (роботи) к.е.н. доц. НЕЧАЄВА Ірина Анатоліївна,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали щодо макроекономічного стану України, фінансова звітність і додатки ПрАТ «МХП» та холдингу МНР.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства. 2. Аналіз інвестиційної діяльності ПрАТ «МХП» в умовах кризи. 3. Напрями вдосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

12 рис., 34 табл., 82 джерела.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	НЕЧАСВА І. А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування», к.е.н.		
II	НЕЧАСВА І. А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування», к.е.н.		
III	НЕЧАСВА І. А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування», к.е.н.		
Нормоконт роль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026	01.06. 2026

7. Дата видачі завдання «01» квітня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	06.03. 2026	06.03. 2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03. 2026	06.03. 2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2026	01.04. 2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04. 2026	06.04. 2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі у друкованому варіанті	15.04. 2026	15.04. 2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі у друкованому варіанті	04.05. 2026	04.05. 2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедрі у друкованому варіанті в цілому	14.05. 2026	14.05. 2026
11	Нормоконтроль	20.05. 2026	20.05. 2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05. 2026	25.05. 2026
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистому оформленні	01.06. 2026	01.06. 2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

Студент(ка)

_____ Єлизавета ПРИХОДЬКО
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Ірина НЕЧАСВА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Антикризове управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану»: 122 с., 12 рис., 34 табл., 82 джерел.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є інструменти та напрями антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП».

Мета написання роботи – удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП» в умовах глобальної нестабільності.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення; SWOT-аналіз; економічні розрахунки.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало обґрунтування системи удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП». Новизна роботи полягає у формуванні комплексу фінансових інструментів і заходів, спрямованих на зниження ризиків інвестиційних проєктів в умовах війни.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства, проведено аналіз діяльності ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр., визначено напрями удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані напрями удосконалення сприятимуть підвищенню інвестиційної стійкості ПрАТ «МХП», зниженню впливу воєнних і фінансових ризиків та формуванню передумов післякризової модернізації підприємства.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ, ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, ВОЄННИЙ РИЗИК, ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ.

ANNOTATION

Qualification work «Anti-crisis management of investment activities of an enterprise in conditions of martial law»: 122 p., 12 figures, 34 tables, 82 sources.

The object of research is the process of anti-crisis management of enterprise investment activity under martial law.

The subject of research is the instruments and directions of anti-crisis management of investment activity of PJSC «MHP».

The purpose of the thesis is to improve anti-crisis management of investment activity of PJSC «MHP» under global instability.

Research methods: analysis, synthesis, comparison, generalization; SWOT analysis; economic calculations.

Results and novelty. The study was conducted, and its result was the substantiation of a system for improving anti-crisis management of investment activity of PJSC «MHP». The novelty of the thesis lies in developing a set of financial instruments and measures aimed at reducing the risks of investment projects under wartime conditions.

Main provisions of the thesis. The theoretical foundations of anti-crisis management of enterprise investment activity are considered, the analysis of PJSC «MHP» for 2022–2024 is carried out, and the directions for improving anti-crisis management of enterprise investment activity are determined.

Significance and conclusions. The proposed improvement directions will contribute to increasing the investment resilience of PJSC «MHP», reducing the impact of wartime and financial risks, and creating prerequisites for the post-crisis modernization of the enterprise.

Keywords: ANTI-CRISIS MANAGEMENT, INVESTMENT ACTIVITY, FOREIGN INVESTMENT, FINANCIAL RISKS, WARTIME RISK, PUBLIC FINANCE, INVESTMENT ATTRACTIVENESS.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства.....	12
1.1 Теоретико-методологічні основи антикризового управління в умовах глобальної нестабільності.....	12
1.2 Особливості інвестиційної діяльності підприємств в умовах кризи...	25
1.3 Державне регулювання антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємств.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2. Аналіз інвестиційної діяльності МНР в умовах кризи.....	41
2.1 Загальна характеристика діяльності МНР та оцінка впливу кризових чинників на його функціонування.....	41
2.2 Аналіз інвестиційної діяльності МНР та особливостей залучення іноземних інвестицій.....	51
2.3 Оцінка системи антикризового управління та використання фінансових інструментів у МНР.....	65
Висновки до розділу 2.....	73
Розділ 3. Напрями вдосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю МНР.....	74
3.1 Удосконалення системи антикризового управління інвестиційною діяльністю МХП в умовах нестабільності.....	74
3.2 Напрями активізації залучення іноземних інвестицій у діяльність	

МНР	79
3.3 Рекомендації щодо використання державних та публічних фінансових інструментів у післякризовому розвитку МНР.....	84
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки.....	93
Список використаних джерел.....	97
Додатки.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Інвестиції в умовах війни перестають бути лише інструментом розвитку і дедалі більше перетворюються на фактор виживання та збереження виробничого потенціалу. Інвестиційні рішення у кризовому середовищі стають особливо чутливими до ризиків безпеки, правового захисту, прогнозованості економічної політики та доступності довгострокових джерел фінансування. Антикризове управління інвестиційною діяльністю потребує врахування не лише внутрішніх параметрів підприємства, але й державного регуляторного поля, яке формує рамкові умови інвестування. Вагомим є чинні нормативно-правові акти України, що регулюють інвестиційну діяльність, режим іноземного інвестування, механізми державно-приватного партнерства, державну підтримку інвестиційних проєктів та інструменти страхування воєнних ризиків.

Проблематика антикризового управління підприємством, інвестиційної стійкості та економічної безпеки широко висвітлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, зокрема А. Файоля, Е. Мейо, Г. Саймона, І. Мітроффа, Є. В. Михайлової, С. Михайлова, С. І. Богуславської, Т. Л. Мостенської, В. С. Дяка, О. Чорної, І. Семенець-Орлової, Г. Ліхоносової, Д. О. Папіріна, А. Бончука, С. О. Якубовського, О. В. Суховеєва та інші. Разом із тим, у сучасних умовах воєнного стану недостатньо розробленими залишаються практичні підходи до удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю великих вертикально інтегрованих підприємств за одночасного впливу воєнних ризиків, валютних обмежень і високої вартості капіталу, що й зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає в удосконаленні антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП» в умовах глобальної нестабільності та воєнного стану шляхом обґрунтування системи фінансових інструментів, механізмів управління

ризиками та активізації залучення іноземного капіталу. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні засади антикризового управління підприємством в умовах нестабільного середовища;
- узагальнити еволюцію підходів до антикризового управління та визначити сучасну специфіку кризових явищ у воєнних умовах;
- визначити роль іноземних інвестицій у системі інвестиційної діяльності підприємства та охарактеризувати їх економічне значення;
- проаналізувати державне регулювання інвестиційної діяльності в умовах кризи та визначити його вплив на інвестиційне середовище;
- надати загальну характеристику ПрАТ «МХП» та оцінити вплив кризових чинників на його функціонування;
- проаналізувати показники результативності діяльності ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках та визначити їх взаємозв’язок із кризовими чинниками;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП»;
- розробити систему фінансових інструментів, спрямованих на підвищення прогнозованості фінансування та зниження ризиків інвестиційних проєктів;
- удосконалити підходи до активізації залучення іноземного капіталу в інвестиційні процеси підприємства.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах глобальної нестабільності та кризових шоків воєнного характеру.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, абстрагування,

узагальнення, порівняння, системний метод, логічний метод, табличний і графічний методи, а також метод економічних розрахунків для визначення показників рентабельності та оцінювання результативності діяльності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні підходу до антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах глобальної нестабільності та воєнного стану. У роботі антикризове управління розглянуто не лише як механізм реагування на фінансові труднощі, а як комплексну систему забезпечення інвестиційної стійкості, управління ризиками, збереження безперервності діяльності та підтримання довіри інвесторів. Уточнено роль іноземних інвестицій як інструменту фінансової стабілізації, модернізації та післякризового розвитку ПрАТ «МХП».

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що:

– запропоновано комплексний підхід до антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП» в умовах глобальної нестабільності та воєнного стану, який поєднує управління фінансовими, воєнними, валютними та інвестиційними ризиками;

– удосконалено підхід до використання фінансових інструментів антикризового управління через поєднання страхування воєнних ризиків, державних гарантій, пільгового кредитування, грантового та змішаного фінансування;

– отримало подальший розвиток трактування іноземних інвестицій як інструменту не лише фінансування, а й модернізації, підвищення прозорості та інвестиційної стійкості підприємства.

Запропоновані рекомендації дозволять удосконалити систему антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП», підвищити ефективність управління воєнними, фінансовими та валютними ризиками, активізувати залучення іноземного капіталу, посилити інвестиційну привабливість підприємства та забезпечити використання державних і публічних

фінансових інструментів для підтримки післякризового розвитку.

Запропоновані положення можуть бути використані у практиці стратегічного та фінансового управління підприємством.

Апробація. Основні результати дослідження апробовано у доповідях на науково-практичних конференціях. Тези доповідей опубліковані у збірнику матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» [21]; збірнику наукових праць з матеріалами V Міжнародної наукової конференції «Глобальні виклики та інновації: шляхи розвитку сучасної науки» [22]; збірнику матеріалів «Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів» [45].

Структура дипломної роботи бакалавра. Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи - 122 сторінки, включаючи 34 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел (82 найменувань) – 10 сторінок, 6 додатків – 15 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методологічні основи антикризового управління в умовах глобальної нестабільності

Управлінська практика підприємства традиційно орієнтується на відносно прогнозоване середовище, де основними є планування, організація, мотивація і контроль для досягнення цілей розвитку. У періоди високої турбулентності (економічні шоки, політичні ризики, війна, розриви ланцюгів постачання) звичайна логіка менеджменту виявляє обмеження – зростає дефіцит часу, зменшується якість інформації, посилюється тиск на ліквідність і безперервність процесів. Тому в науковій літературі виокремлюється антикризове управління як специфічний тип управлінської діяльності, спрямований не стільки на оптимізацію зростання, скільки на збереження життєздатності системи та мінімізацію втрат [1, с. 162].

Відмежування антикризового управління від традиційного менеджменту коректно здійснювати за управлінською логікою [2]:

– у традиційному управлінні цілі здебільшого пов'язані з розвитком – зростанням ринку, прибутковості, продуктивності, інноваційністю. В антикризовому управлінні домінує інша цільова функція – стабілізація та недопущення критичних наслідків (банкрутства, колапсу операцій, втрати ключових ресурсів);

– традиційний менеджмент передбачає планування в умовах відносної прогнозованості та можливості поетапного впровадження змін. Антикризове управління працює в режимі скорочених термінів реагування [3, с. 150];

– у стабільному середовищі управлінські рішення спираються на відносно

повні дані. У кризі інформація фрагментована й запізнюється, відтак зростає роль діагностики симптомів, сценарного мислення та управління ризиками.

– в антикризовому управлінні – мобілізуються та перерозподіляються ресурси, причому пріоритет часто зсувається до ліквідності, безперервності й збереження ключових компетенцій;

– традиційний менеджмент тяжіє до регламентованості та поступовості. Антикризовий до діагностичних інструментів, швидких реструктуризацій, сценарних пакетів рішень, жорсткішого контролю і комунікації.

До 1980-х років еволюція управлінської думки відбувалася переважно в межах неокласичної парадигми раціональності, згідно з якою управлінець розглядався як суб'єкт, здатний ухвалювати оптимізаційні рішення за умов повної або квазіповної інформаційної забезпеченості. Ефективність управління при цьому пов'язувалася зі стандартизацією процедур, ієрархічним контролем та раціоналізацією трудових процесів [4, с. 624]. Еволюція антикризового менеджменту відображає поступовий перехід від адміністративно-реактивних підходів до комплексних систем управління життєздатністю організацій в умовах зростаючої невизначеності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція уявлень про антикризовий менеджмент

Етап еволюції	Домінуючий контекст	Трактування кризи	Розуміння антикризового менеджменту
1	2	3	4
Класичний (до 1980-х рр.)	Індустріальна економіка	Тимчасове відхилення від «нормального» стану функціонування	Адміністративно-ієрархічний інструмент відновлення порядку, контролю та платоспроможності
Поведінково-стратегічний (1980–2000-ті рр.)	Турбулентність ринків, глобалізаційні процеси	Неминучий етап організаційного розвитку	Система управління змінами, адаптації та підготовки до умов невизначеності
Ризик-цифровий (2000–2019 рр.)	Цифровізація економіки, фінансові та технологічні кризи	Наслідок системних, фінансових і технологічних збоїв	Інтеграція ризик-менеджменту, цифрових інструментів прогнозування та моніторингу

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Воєнно-інституційний (2020 р. – дотепер)	Повномасштабна війна, цифрова економіка	Структурний багаторівневий шок хронічного характеру	Комплексна система забезпечення життєздатності, безперервності бізнесу та післякризової трансформації

*Примітка. Узагальнено автором на основі [4, с. 623–628; 5, с. 201–213; 6, с. 204–205]

Сучасна еволюція антикризового менеджменту демонструє якісну трансформацію уявлень про його сутність, зумовлену синергією цифрової трансформації та воєнної дестабілізації економіки. Якщо на ранніх етапах антикризове управління інтерпретувалося переважно як сукупність адміністративних заходів, спрямованих на відновлення фінансової рівноваги та організаційного порядку, то в умовах цифрової економіки й повномасштабної війни такий підхід виявився методологічно обмеженим. Цифровізація, не знижує рівень невизначеності, а, навпаки, інтенсифікує її через прискорення бізнес-процесів, зростання інформаційної асиметрії, підвищення залежності від технологічної інфраструктури та масштабування кібер- і операційних ризиків. За таких умов антикризовий менеджмент еволюціонує від реактивного механізму реагування до проактивної управлінської системи, що спирається на інструменти діагностики, сценарного моделювання та прогнозування ризиків [7, с. 23]. Воєнний стан в Україні радикально трансформував природу кризових явищ. Криза перестала бути циклічною або локалізованою та набула хронічного, багатofакторного характеру, поєднуючи фінансові, логістичні, кадрові, психологічні та інституційні загрози [8, с. 56]. У наших умовах антикризове управління виходить за межі мінімізації втрат і виконує функцію забезпечення безперервності діяльності, збереження людського капіталу та підтримання організаційної стійкості [9, с. 202]. На сьогодні існують підходи до розуміння окресленої дефініції, що представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до сутнісного тлумачення поняття антикризове управління підприємством

Автор(и)	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	2	3	4
Стратегічно-превентивний підхід	система стратегічних превентивних заходів	поєднання стратегічних і короткострокових управлінських рішень; превентивна орієнтація	забезпечення стійкого функціонування підприємства та запобігання кризовим явищам
Процесно-етапний підхід	комплекс управлінських рішень і стратегій	послідовність етапів: діагностика, реакція, відновлення	мінімізація негативних наслідків кризи та стабілізація діяльності
Інтегрований управлінський підхід	комплексна система управління підприємством	інтеграція антикризового управління у загальну систему менеджменту	усунення несприятливих явищ у діяльності підприємства
Безпеково-кадровий підхід	елемент економічної безпеки підприємства	своєчасне реагування на кризові впливи через управління людським капіталом	підвищення стійкості підприємства за рахунок збереження кадрового потенціалу
Цифрово-аналітичний підхід	система управління з використанням цифрових інструментів	інтеграція даних і аналітики для раннього виявлення кризових тенденцій	підвищення швидкості реагування та якості управлінських рішень
Підхід забезпечення економічної стійкості та безперервності бізнесу	базис економічної стійкості підприємства	цикл: виявлення, реакція, забезпечення безперервності бізнесу, збереження репутації	підтримання функціонування підприємства у кризових фазах
Цільово-орієнтований підхід	цільова система управління	визначення завдань, чинників виникнення кризи та механізмів удосконалення антикризового контуру	підвищення результативності антикризового управління
Адаптаційно-інструментальний підхід	сукупність управлінських інструментів	забезпечення функціонування підприємства в умовах турбулентності та воєнного стану	адаптація підприємства до кризових викликів воєнного періоду

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Клієнтоорієнтований адаптаційний підхід	підвищення адаптивної спроможності та підприємницької стійкості	використання інструментів адаптації підприємства до потреб клієнтів	посилення стійкості малого та середнього бізнесу в кризових умовах
Процесно-етапний підхід	процес виявлення ознак кризових явищ	діагностика як основа формування подальших управлінських рішень	своєчасне виявлення загроз і зниження ризику розвитку кризи

*Примітка. Сформовано автором на основі [10]

Спираючись на вище розглянуті бачення, в даній роботі, притримуватимемось позиції, що антикризове управління на підприємстві трактується як система управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, локалізацію та подолання передкризових і кризових станів, зумовлених макроекономічною нестабільністю. Воно базується на контролінгу, оперативній фінансовій інформації та системному моніторингу зовнішніх змін, передбачає адаптацію внутрішніх процесів, диверсифікацію діяльності й координацію управлінських рішень з метою збереження платоспроможності та стійкості підприємства [11, с. 46].

Проведене узагальнення підходів до антикризового управління дає підстави стверджувати, що його практична результативність залежить не лише від точності діагностики та своєчасності управлінських рішень, а й від коректного розуміння природи кризи та меж її поширення. Криза не є ізольованою подією в межах одного суб'єкта господарювання за певних умов вона здатна виходити за рамки мікрорівня, набувати галузевих або регіональних масштабів і, як наслідок, формувати політичний тиск на органи влади, що трансформує регуляторні правила. На нашу думку, це потребує окремої систематизації криз за рівнем їх походження та каналами передачі негативних ефектів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація криз за рівнем походження та механізмом трансляції

Рівень походження \ Рівень впливу	Мікрорівень	Мезорівень	Макрорівень	Наднаціональний рівень
Мікрорівень	локальні збої у фінансах, виробництві, кадрах, контрактах	каскад неплатежів у ланцюгах постачання; зниження виробництва в секторі; локальна хвиля банкрутств	накопичення дисбалансів у фінансовій системі; зростання безробіття; падіння податкових надходжень	порушення експортних контрактів; зміна оцінки ризиків країни; зростання страхових премій
Мезорівень	скорочення попиту на підприємства регіону; обмеження доступу до ресурсів; зростання витрат	дефіцит ресурсів у галузі; зупинка критичних виробництв; деградація логістики	регіональна рецесія; бюджетний тиск; посилення соціальної напруги; політичний тиск на державу	скорочення участі в міжнародних ланцюгах вартості; падіння конкурентоспроможності експорту
Макрорівень	падіння платоспроможності; зростання вартості кредиту; валютні обмеження	скорочення інвестицій у галузі; згорання виробництв; міграція робочої сили	загальне падіння ВВП; інфляційний шок; девальваційні очікування; криза бюджету	зміна умов міжнародного фінансування; посилення зовнішнього регулювання; санкційні режими
Наднаціональний рівень	розрив імпорتنих поставок; обмеження доступу до технологій; зростання логістичних витрат	скорочення експорту секторів; структурний тиск на галузі	погіршення платіжного балансу; скорочення валютних надходжень; макрофінансова залежність	переформатування правил торгівлі та фінансування; посилення вимог до стійкості та комплаєнсу

*Примітка. Узагальнено автором на основі [12, с. 28-36]

У межах викладеної логіки мікрорівнева криза (наприклад, порушення платоспроможності або зрив виробничого циклу) стає первинним імпульсом трансляції, коли підприємство втрачає здатність виконувати контрактні зобов'язання. Далі запускаються механізми каскаду – затримки платежів

погіршують ліквідність контрагентів, скорочення випуску формує дефіцити у суміжних виробництвах, а локальні звільнення знижують сукупний попит і податкові надходження на території. У випадку високої концентрації таких збоїв у межах галузі або регіону виникає мезорівнева криза, яка вже має соціально відчутні наслідки та продукує запит на втручання держави. На цьому етапі формується політичний тиск – бізнес-асоціації, місцева влада і профспілки ініціюють зміни правил, що мають знизити масштаб втрат або перерозподілити ризики (пільгові режими, мораторії, зміна вимог до звітності, тимчасові регуляторні послаблення чи навпаки посилення контролю) [12, с. 34].

Актуальність антикризового управління в українському просторі господарювання об'єктивно визначається поєднанням воєнного шоку та макроекономічної турбулентності, що одночасно розхитують цінову стабільність, фінансові потоки й відтворювальні можливості підприємств і держави. Інфляційні процеси зберігали системний характер і прямо впливали на добробут населення та ділову активність у грудні 2024 р. інфляція пришвидшилася до 12,0% у річному вимірі під впливом зростання витрат бізнесу на енергозабезпечення й оплату праці, тоді як у грудні 2025 р. вона сповільнилася до 8,0%, що, попри певне послаблення цінового тиску, підтверджує тривале збереження соціально-економічних ризиків [13].

Війна спричинила масштабні макрошоки, за оцінками Світового банку, економіка України у 2022 р. скоротилася більш як на 29%, а сукупні збитки перевищили 400 млрд дол, що актуалізує потребу не лише стабілізації, а побудови інтегрованої антикризової системи для відновлення та структурної трансформації [14]. Статистика 2021–2023 рр. фіксує загострення ключових дисбалансів – безробіття зросло з 10,3% до 21,1% та залишалось високим 17,4%, державний і гарантований борг зріс з 2671827,6 до 5519483,9 млрд грн, курс гривні послабився з 2772,35 до 3812,50 грн за 100 дол. [15]. У сукупності ці параметри означають, що без сучасних інструментів антикризового управління зростає ймовірність фінансових збоїв, інвестиційного стиснення та затяжної стагнації, а кризи на рівні підприємств легше переходять у мезорівневі проблеми,

здатні впливати на регуляторні рішення. У цьому сенсі антикризове управління дедалі більше трактується як система, що не лише нейтралізує загрози, а й використовує вікна можливостей кризи через продуктове, процесне та реорганізаційне оновлення [16, с. 97–106]. Поширення Bowtie-аналізу додатково відображає перехід від описових оцінок до структурованого моделювання ризиків [17].

Основні принципи реалізації ефективного антикризового управління наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи антикризового управління підприємством

Принцип	Зміст	Управлінські прояви
1	2	3
Проактивність (превентивність)	Орієнтація на випереджувальне виявлення, оцінювання та нейтралізацію потенційних загроз до їх ескалації у системну кризу.	система раннього попередження; ризик-скринінг; сценарне моделювання; превентивні плани; резерви ліквідності/ресурсів.
Прозорість	Забезпечення відкритості комунікацій і достовірності управлінської інформації для формування довіри всередині організації та у взаєминах зі стейкхолдерами.	регулярна звітність; єдині стандарти даних; чесне інформування про ризики; контроль якості звітності; комплаєнс та аудит.
Швидкість реагування	Спроможність оперативно ухвалювати й реалізовувати управлінські рішення, мінімізуючи часові лаги між сигналом загрози та управлінською дією.	чіткий розподіл функцій; делегування повноважень; кризовий штаб; стандартизовані протоколи; комунікаційні канали 24/7.
Гнучкість	Здатність адаптувати стратегію та операційні процеси шляхом трансформації пріоритетів і ресурсного розподілу відповідно до динаміки середовища, без втрати керованості.	швидкий перегляд KPI; зміна ланцюгів постачання; переформатування продукту/ринку; бюджетна гнучкість; agile-підходи.
Співпраця	Координація внутрішніх підрозділів і розвиток партнерської взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами для мобілізації ресурсів і зниження кризових втрат.	міжфункціональні команди; партнерства з державою/громадами; взаємодія з постачальниками; спільні антикризові заходи; узгоджені комунікації.
Відповідальність	Персоніфікація повноважень і зобов'язань, що підвищує дисципліну, запобігає дублюванню функцій та забезпечує контроль виконання антикризових рішень.	матриця відповідальності (RACI); контрольні точки; управління виконанням; персональні KPI для керівників; санкції/заохочення за результат.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Постійне вдосконалення	Інституціоналізація навчання на кризовому досвіді через систематичний аналіз, оцінювання ефективності дій та впровадження інновацій для підвищення стійкості.	база уроків; оновлення планів і процедур; аудит ризиків; інноваційні рішення (цифрові інструменти, автоматизація).

*Примітка. Узагальнено автором на основі [18, с. 6]

На нашу думку, в умовах воєнного стану наведена система принципів антикризового управління потребує розширення з урахуванням специфіки тривалої невизначеності, безпекових загроз та інституційних обмежень. Доцільно додати:

- принцип безперервності діяльності, який акцентує не на прибутковості, а на збереженні критичних функцій підприємства за умов руйнування інфраструктури, релокації та дефіциту ресурсів;

- принцип безпекової пріоритетності, що передбачає інтеграцію фізичної, кібер- та інформаційної безпеки в управлінські рішення, оскільки ризики воєнного характеру не можуть розглядатися як зовнішні;

- принцип психологічної стійкості, спрямований на підтримку персоналу в умовах хронічного стресу, адже людський фактор стає критичним обмеженням ефективності управління.

Додавання цих принципів дозволяє адаптувати антикризове управління до реалій війни та трансформувати його з інструмента реагування у механізм збереження життєздатності підприємства.

Сучасне антикризове управління, на мікрорівні, сформувалося як результат поетапної еволюції моделей управлінських рішень, що послідовно ускладнювалися у відповідь на зростання невизначеності зовнішнього середовища. У процесі розвитку управлінської думки сформувався ряд парадигмальних моделей антикризового менеджменту, кожна з яких відображає домінуючу управлінську логіку відповідного етапу та специфіку трактування кризи як економічного явища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до антикризового управління підприємством

Підхід до антикризового управління	Домінуюча управлінська логіка	Трактування кризи	Ключові управлінські інструменти / акценти	Результат застосування
Упереджувальні механізми	Запобігання виникненню кризових ситуацій	Криза як подія, якій можна запобігти завчасно	Превентивні стратегії; розробка та впровадження заходів попередження	Недопущення або мінімізація ймовірності виникнення кризи
Новаторський варіант виходу із кризи	Пошук нових рішень для подолання кризи	Криза як стан, що потребує інноваційної відповіді	Нові інноваційні підходи; творчі та нестандартні рішення	Подолання кризової ситуації через оновлення управлінських рішень
Відновлювання платоспроможності і та фінансової стійкості	Відновлення фінансової рівноваги підприємства	Криза як фінансова дестабілізація та втрата стійкості	Методи і стратегії відновлення платоспроможності і	Відновлення стабільності підприємства
Виробничі відносини на рівні підприємства	Вдосконалення внутрішньої організації управління	Криза як наслідок проблем у внутрішніх процесах підприємства	Організаційна структура, управлінські процеси, взаємовідносини на підприємстві	Подолання кризових ситуацій через упорядкування внутрішніх процесів

*Примітка. Узагальнено автором на основі [19, с. 39]

Варто наголосити, що підходи не є взаємовиключними, а перебувають у відношеннях доповнюваності, формуючи сучасну інтегровану систему антикризових рішень, спрямовану на забезпечення стабільності, адаптивності та довгострокової життєздатності підприємства в умовах тривалої турбулентності. Інтегрований підхід антикризового управління підприємства в системі стратегічного менеджменту, на нашу думку, повинна відображати взаємозв'язок механізмів забезпечення економічної безпеки та антикризового менеджменту як єдиного управлінського контуру, спрямованого на підтримання стабільності, стійкості та життєздатності підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз.

Поглиблення кризових процесів на мікрорівні об'єктивно відображає ширший контекст макроекономічної турбулентності, у межах якого функціонують суб'єкти господарювання. Як зазначає Г. Ліхоносова, сучасний український простір господарювання характеризується граничною нестабільністю, що проявляється через посилення міграційних потоків, зростання державного боргу та підвищення ризиків глобальної фінансової рецесії [20, с. 177]. За таких умов кризові явища набувають системного характеру, а соціально-економічне відторгнення населення та деградація людського капіталу посилюють турбулентність розвитку. Наближення економіки до точки біфуркації зумовлює необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до скоординованої державної антикризової політики. Очевидно, що і роль держави як суб'єкта антикризового управління, зокрема через систему публічних фінансів, яка виступає інструментом стабілізації, перерозподілу ресурсів і формування передумов післякризового відновлення [21, с. 206]. Ефективна нейтралізація кризових процесів на макрорівні, як наприклад, у сфері публічних фінансів передбачає впровадження мультидименсійних моделей антикризового управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Сучасні моделі антикризового управління в системі публічних фінансів

*Примітка. Складено автором на основі [22, с. 130-132]

Сутність наведених моделей антикризового управління в системі публічних фінансів полягає у диференційованому фокусі державної керованості в умовах кризи. Адаптивна модель акцентує прискорене організаційне навчання та рекалібрацію правил реагування, ризик-орієнтована – пріоритизацію загроз за

імовірно-збитковими параметрами, модель резильєнтності – інституційну спроможність до абсорбції шоків і відновлення, програмно-цільова – досягнення верифікованих результатів через цільовий перерозподіл ресурсів.

Отже, ключова наукова дискусія щодо сучасних моделей антикризового управління зводиться до висновку, що за умов високої невизначеності оптимальною є гібридна інституційна архітектура, яка синтезує адаптивність (динамічні правила), ризик-орієнтованість (пріоритизація), резильєнтність (буферизація) та програмно-цільове управління (результативність), мінімізуючи їхні обмеження шляхом підвищення якості даних, прозорості та інституційної спроможності.

Роль держави в антикризовому управлінні через систему публічних фінансів у турбулентному зовнішньому середовищі полягає у створенні умов для адаптації економічних агентів до ринкових коливань шляхом регуляторної стабілізації, перерозподілу ресурсів та розвитку аналітичних і цифрових інструментів управління. У середовищі, підсиленому воєнним станом, ця роль трансформується у центральний координуючий та стабілізаційний механізм, спрямований на забезпечення виживання бізнесу, захисту персоналу й безперервності критичних процесів. Держава через бюджетну, податкову та боргову політику здійснює оперативне перепланування видатків, мобілізацію зовнішніх і внутрішніх ресурсів, а також підтримку релокації та відновлення інфраструктури. Інтеграція цифрових інструментів публічних фінансів підвищує прозорість, швидкість реагування та зменшує інформаційну асиметрію, що дозволяє поєднати стратегічне прогнозування з тактичним реагуванням [23, с. 137]. В умовах воєнного стану ефективно антикризове управління підприємствами передбачає посилення взаємодії з державними інституціями та міжнародними партнерами, використання механізмів державної підтримки, зокрема податкових і кредитних пільг, а також упровадження цифрових технологій для підвищення адаптивності бізнесу, реструктуризації логістичних ланцюгів і формування передумов для відновлення та подальшого розвитку підприємств [24, с. 119].

Взаємозв'язок державного й корпоративного антикризового управління має двосторонній характер:

– держава формує рамкові умови відновлення бізнесу через регуляторні та фіскальні рішення: визначення пріоритетів бюджетного фінансування, запуск програм підтримки, застосування податкових і боргових інструментів, а також посилення прозорості та підзвітності у використанні ресурсів [25, с. 125-126]. У воєнних і кризових умовах це особливо помітно через зростання ролі держави у розширенні доступу підприємств до фінансування, використанні державних програм підтримки та створенні можливостей для реструктуризації зобов'язань, що прямо корелює з практикою застосування фінансових інструментів антикризового управління на рівні підприємств [26, с. 110-111];

– корпоративна стійкість визначає макрофінансовий результат, платоспроможність бізнесу транлюється в податкову базу, зайнятість, експортні надходження і, відповідно, у бюджетну та боргову стійкість держави. Тому санаційні рішення компаній (оптимізація витрат, управління грошовими потоками, реструктуризація боргу, залучення фінансування) мають не лише приватний, а й публічний ефект, знижуючи ризик каскадних неплатежів і поглиблення рецесійних тенденцій [27].

З огляду на це, державне антикризове управління та корпоративне - комплементарні підсистеми єдиного механізму економічної стійкості, держава забезпечує інституційну координацію, правову визначеність і фіскальну спроможність антикризових дій, тоді як підприємства реалізують мікрорівневу адаптацію через фінансові інструменти та управлінські рішення, які підвищують шанс відновлення операційної безперервності в умовах нестабільності.

Узагальнюючи, вище описане, зазначимо, що у контексті високої невизначеності та асиметрії інформації специфіка цілей і завдань антикризового менеджменту істотно ускладнюється, оскільки ключові параметри кризового реагування – витрати, часові горизонти та очікувані результати перебувають у тісній взаємозалежності й не піддаються точному прогнозуванню. За умов

дефіциту достовірної інформації та обмеженого часу пріоритет управління зміщується від оптимізації до мінімізації ризиків і втрат, що зумовлює необхідність швидкого ухвалення рішень на основі неповних даних. У таких обставинах стратегічне планування набуває адаптивного характеру та ґрунтується на сценарному підході, а ефективність антикризових дій залежить від завчасного формування спеціалізованої системи кризового менеджменту [28, с. 467]. Різноманіття сучасних моделей антикризового управління від контролінгу й фінансової діагностики до реінжинірингу, інноваційного та кадрового менеджменту – відображає спробу компенсувати інформаційну асиметрію шляхом поєднання фінансових, організаційних, інвестиційних і соціально-психологічних інструментів. Креативний менеджмент спрямовує управлінські зусилля менеджерів на формування, розвиток творчого потенціалу організації [29, с. 85]. У підсумку, за умов невизначеності жодна з моделей не є універсальною, а результативність антикризового управління визначається їх комбінуванням та здатністю системи навчатися в процесі реагування.

1.2 Особливості інвестиційної діяльності підприємств в умовах кризи

У 2014–2024 рр. інвестиційна активність підприємств України формувалася в умовах послідовних шоків – воєнної агресії, макроекономічної нестабільності, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. За таких умов інвестиції стали не лише інструментом розвитку, а й фактором виживання та збереження виробничого потенціалу. Разом із цим простежується довгостроковий тренд зростання капіталовкладень у десятирічній перспективі, що свідчить про адаптивність підприємств і поступове відновлення інвестиційної спроможності після кризових спадів [30]. Суттєвою особливістю останнього десятиріччя стало зміщення інвестиційних пріоритетів у бік знаннєємних і високотехнологічних секторів, насамперед інформаційно-телекомунікаційної та науково-технічної діяльності. У дослідженні О. В. Суховєєва наголошено, що цифрова трансформація виступає структурним

драйвером інвестиційних змін, оскільки регіони з вищою цифровою зрілістю стабільніше акумулюють капітал та демонструють більшу привабливість для зовнішніх вкладень [30]. На наш погляд, ця тенденція є логічною, адже цифрова інфраструктура фактично стала новою базовою умовою конкурентоспроможності, що знижує транзакційні витрати, полегшує інтеграцію в міжнародні ринки та підвищує передбачуваність бізнес-процесів. Т. Г. Китайчук підкреслює, що цифровізація бухгалтерського обліку та впровадження автоматизованих систем фінансової звітності є важливою передумовою підвищення прозорості інвестиційних процесів, зменшення адміністративних витрат, адаптації облікових практик до міжнародних стандартів і, відповідно, посилення інвестиційної привабливості України [31, с. 28].

У межах підприємства іноземні інвестиції доцільно трактувати як залучення фінансових та нефінансових ресурсів нерезидентів (капітал, технології, права, обладнання, управлінський досвід), спрямованих на формування або розширення активів підприємства з метою отримання прибутку або досягнення довгострокового економічного ефекту [32]. На відміну від внутрішніх джерел, іноземні інвестиції мають підвищений потенціал модернізації. Узагальнюючи, можемо вважати, що у структурі інвестицій підприємства іноземний капітал може виконувати три ключові функції:

- ресурсну (покриття дефіциту внутрішнього фінансування);
- технологічну (прискорення оновлення основних засобів, цифровізації, інновацій);
- інституційну (підвищення прозорості, зміна стандартів обліку, управління, ризик-менеджменту).

У сучасних умовах України найбільш цінною виступає саме інституційна функція, оскільки вона прямо пов'язана з довірою інвестора, а отже зі здатністю підприємства залучати «довгі гроші» у високоризиковому середовищі.

Для цілісного розуміння ролі іноземних інвестицій доцільно розглядати їх не лише як прямі вкладення у статутний капітал, а як ширший спектр

інструментів, що формують інвестиційний портфель підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Форми іноземного фінансування в інвестиційній структурі підприємства та їх економічна роль

Форма залучення	Сутність	Економічна роль у структурі інвестицій підприємства	Типові переваги	Ключові ризики/обмеження
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)	Вкладення в капітал із можливістю контролю/впливу	Формують «довгі гроші», забезпечують стабільність фінансування та модернізацію	Технології, управлінський досвід, вихід на ринки	Високі політико-правові ризики, вимоги до прозорості
Портфельні інвестиції	Купівля цінних паперів без управлінського контролю	Дає коротко- і середньострокове фінансування через фондовий ринок	Вища ліквідність, швидкість входу	В Україні обмежено через слабкість фондового ринку
Боргові інструменти (кредити, позики, єврооблігації)	Фінансування на умовах повернення	Підтримують інвестиційні проекти без розмивання власності	Гнучкість структурування, можливість масштабування	Валютні ризики, висока вартість капіталу, вимоги до фінансової дисципліни
Гранти (ЄС, міжнародні програми)	Безповоротне фінансування	Підсилюють інноваційну та цифрову модернізацію, знижують боргове навантаження	Не створюють зобов'язань, підтримують інновації	Конкурсність, високі вимоги до звітності, складні процедури
Змішане фінансування	Комбінація грантів, кредитів, гарантій, технічної допомоги	Робить проекти «банківськими», підвищує інвестпривабливість	Зниження ризику для інвестора, доступ до довгих ресурсів	Потребує високої проектної спроможності
Технічна допомога (ТА) як квазіінвестиція	Підготовка ТЕО, аудит, навчання, проектний супровід	Опосередковано формує інвестиційну спроможність підприємства	Підвищення якості управління, підготовка до фінансування	Не дає прямого капіталу, потребує інституційної дисципліни

*Примітка. Сформовано автором на основі [31, с. 27–31; 32; 33, с. 92–96; 34, с. 4–11]

У структурі іноземного капіталу прямі інвестиції мають найбільшу стратегічну вагу, оскільки вони, на відміну від портфельних вкладень, не обмежуються короткостроковим фінансовим мотивом. ПІІ формують довгострокову участь інвестора, що дозволяє підприємству планувати

модернізацію, цифровізацію та розвиток виробничих потужностей на горизонті кількох років [32]. Разом із цим, у сучасній Україні значення довгих грошей частково компенсується інструментами європейських фінансових інституцій, які застосовують гранти, пільгові кредити, гарантії та змішаним фінансуванням для зниження ризиків і запуску інвестиційних проєктів у високоневизначеному середовищі [34, с. 7]. Для цілісного розуміння ролі іноземних інвестицій доцільно розглядати їх не лише як прямі вкладення у статутний капітал, а як ширший спектр інструментів, що формують інвестиційний портфель підприємства. У цьому контексті доречною є теза, що «серед найефективніших інструментів можна виділити зелені та соціальні облігації, венчурні фонди, краудфандинг, імпакт-інвестування тощо» [35, с. 214]. У сучасних умовах іноземні інвестиції доцільно розглядати не лише як джерело капіталу, а як комплексний механізм підвищення економічної та фінансової стійкості підприємства через модернізацію, інтеграцію у міжнародні виробничо-збутові мережі та підвищення конкурентоспроможності експорту. У дослідженні С. О. Якубовського встановлено, що в умовах воєнного стану інвестиційні потоки залишаються нестабільними, а основним джерелом ПІІ стає реінвестований прибуток, що свідчить про домінування підтримувальної моделі інвестування замість входу нового капіталу [36, с. 72]. Разом із цим, емпіричні результати показують відкладений характер ефекту інвестицій короткостроково вплив ПІІ на ВВП та експорт є статистично незначущим, однак у середньостроковій перспективі (2–3 роки) формується позитивний ефект, особливо у сфері послуг [36, с. 72]. Досвід країн Балтії підтверджує, що найбільш результативною є модель, за якої ПІІ підсилюються інноваційною активністю бізнесу та інституційними стимулами, що в підсумку трансформується у зростання високотехнологічного експорту та послуг [37]. Окремо І. Бабець доводить, що для України критично важливо не лише нарощувати загальні обсяги ПІІ, але й змінювати їхню структуру на користь галузей з високою доданою вартістю [38, с. 141]. У моделюванні залежності економічного зростання від обсягів залучених ПІІ в економіку України показано істотний прямий зв'язок між економічним

зростанням і ПІІ, а також визначено, що найбільш значущий ефект забезпечують інвестиції у машинобудування (табл. 1.7) [38, с. 140].

Таблиця 1.7

Канали впливу іноземних інвестицій на стійкість підприємства

Канал впливу	Сутність	Як проявляється на рівні підприємства	Очікуваний результат
Фінансовий	як джерело ресурсів та підтримки ліквідності	реінвестований прибуток, внутрішньокорпоративні потоки, стабілізація фінансування	зниження ризику неплатоспроможності, підвищення платоспроможної резистентності
Виробничо-модернізаційний	як механізм оновлення виробничих потужностей	оновлення обладнання, технологічна модернізація, зростання продуктивності	підвищення операційної ефективності та витривалості до криз
Технологічний та інноваційний	як трансфер технологій і практик	впровадження інновацій, розвиток НДДКР бізнесу, підвищення технологічної складності продукції	посилення конкурентоспроможності та зростання довгострокової адаптивності
Експортно-ринковий	як фактор нарощування експорту	включення у міжнародні збутові мережі, експорт товарів і послуг (особливо ІКТ)	зростання валютної виручки, зменшення залежності від внутрішнього попиту
Канал інтеграції у ланцюги доданої вартості	як інструмент вбудовування у міжнародні мережі	участь у виробничих кластерах, стандартизація процесів, спеціалізація	стабілізація контрактної бази, зниження ринкових ризиків
Інституційно-стандартний	як каталізатор наближення до стандартів ЄС	гармонізація процедур, підвищення якості, прозорість управління	підвищення довіри партнерів та доступу до ринку ЄС
Галузево-структурний	ефект залежить від того, куди саме вони спрямовані	найбільша віддача – у високотехнологічних галузях; для України – машинобудування	максимізація довгострокового ефекту, формування стійкого зростання, а не тимчасового

*Примітка. Сформовано автором на основі [36, с. 72–77; 37; 38, с. 131–143; 39, с. 299–304]

Прийняття рішення щодо здійснення іноземних інвестицій залежить від оцінки інвестиційного середовища, яке формується сукупністю політичних, економічних, інституційно-правових та процедурних параметрів [40, с. 137]. Як наголошує Т. Гринчук, інвестиційний клімат є інтегральною системою чинників, які не можна аналізувати ізольовано, оскільки відсутність хоча б одного елементу підвищує ризиковість і знижує ймовірність позитивного

інвестиційного рішення [41, с. 308-309]. Л. Шевченко обґрунтовує, що динаміка інвестицій в Україні має нерівномірний характер через нестабільність розвитку економіки, а також доводить істотний зв'язок між соціальними чинниками та загальним станом інвестиційного клімату [42]. У свою чергу, Т. Китайчук систематизує підходи до оцінки інвестиційної привабливості і підкреслює, що вона визначається не лише макроекономічними умовами, а й характеристиками підприємства: фінансовим станом, якістю менеджменту, ефективністю активів, корпоративним управлінням і рівнем прозорості [43]. Чинники залучення міжнародних інвестицій представлено на рис. 1.2.

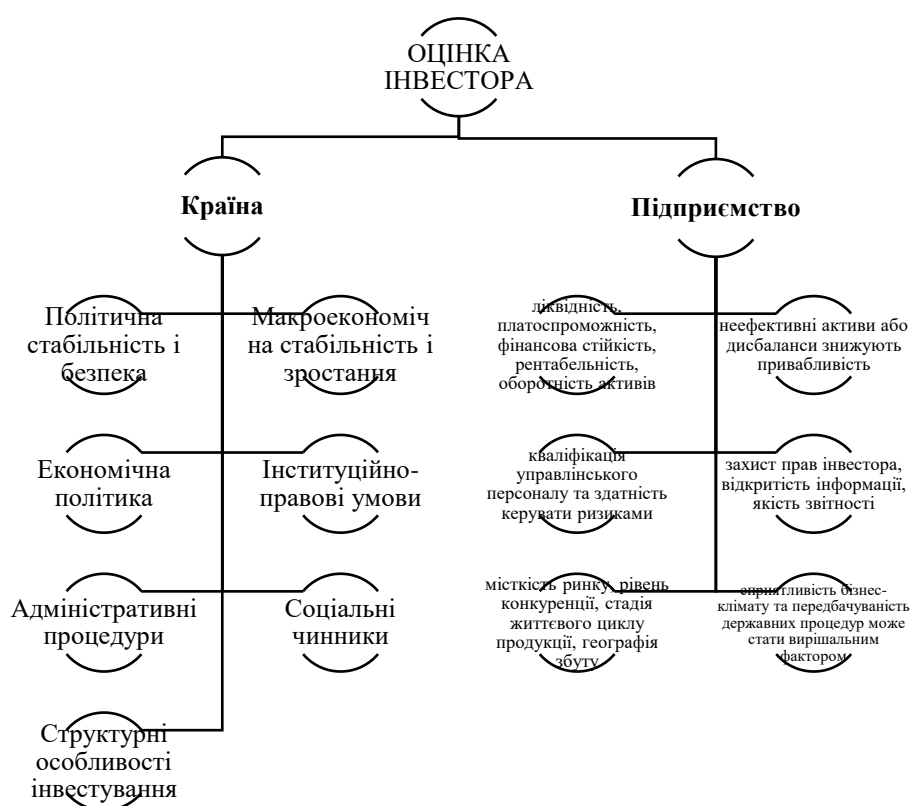


Рис. 1.2 Чинники, що впливають на міжнародні інвестиції

*Примітка. Складено автором на основі [42; 43]

Іноземні інвестиції є одним із ключових ресурсів відновлення післякризових економік, оскільки забезпечують приплив капіталу, технологій та управлінських практик, що прискорює відбудову виробництва й інфраструктури та створює робочі місця [44, с. 152]. Найбільший ефект дають прямі інвестиції, які орієнтовані на довгострокову участь і модернізацію підприємств, тоді як

портфельні інвестиції переважно підсилюють фінансові ринки. Досвід Південної Кореї, Хорватії, Ірландії та Польщі показує, що результативність інвестицій зростає за наявності стабільних інститутів, прозорих правил і інтеграційного вектора; натомість приклад Боснії і Герцеговини демонструє, що слабкі інститути знижують віддачу від зовнішнього капіталу [45, с. 109-110]. Зростаюче усвідомлення необхідності захисту довкілля зумовлює збільшення екологічних інвестицій і витрат, що актуалізує значення екологічного обліку [46, с. 143].

Отже, міжнародні інвестиції визначаються комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких першочергове значення має політична стабільність і безпека, що прямо впливає на ризиковість інвестування. Макроекономічна стабільність, економічна політика держави, якість правового захисту інвестора та адміністративні процедури формують базову основу інвестиційного клімату країни [47, с. 8]. Соціальні параметри та розвиток соціальної сфери також мають істотний вплив на інвестиційну привабливість, а їх ігнорування звужує можливості залучення інвестицій [48, с. 184]. На рівні підприємства ключовими детермінантами виступають фінансовий стан, ефективність активів, якість менеджменту та корпоративне управління, оскільки саме ці характеристики визначають здатність підприємства забезпечити прибутковість і мінімізувати ризики інвестора.

1.3 Державне регулювання антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємств

В умовах війни, фінансової турбулентності та підвищеної невизначеності інвестиційні рішення стають особливо чутливими до ризиків безпеки, правового захисту й прогнозованості економічної політики. Тому державне регулювання інвестиційної діяльності доцільно трактувати як цілеспрямовану систему правових, адміністративних та економічних інструментів, через які держава формує правила гри, знижує транзакційні витрати та частково бере на себе ризики, що приватний сектор не здатний ефективно нести самотійно. У воєнний

і повоєнний періоди акцент закономірно зміщується від нейтрального регуляторного поля до активної державної інвестиційної політики: створення механізмів захисту інвестора, страхування воєнних ризиків, фіскально-бюджетних стимулів, підтримки стратегічних секторів і відбудови критичної інфраструктури [21, с. 205-206]. У прикладному вимірі держава регулює не інвестиції взагалі, а конкретні сфери, які прямо визначають рівень інвестиційної довіри та очікувану дохідність проєктів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Аспекти державного регулювання в інвестиційній сфері

Сфера регулювання	Зміст регуляторного впливу	Інвестиційний ефект в умовах нестабільності
Правовий режим інвестування	гарантії захисту прав, режим допуску, стабільність умов	зниження правової невизначеності та ризику експропріації
Захист власності та контрактів	судовий захист, виконання рішень, арбітражні механізми	зменшення премії за ризик, підвищення довгострокових вкладень
Податкова та митна політика	пільги та стимули, правила імпорту обладнання	зниження стартових витрат, прискорення запуску виробництва
Земельні та містобудівні відносини	доступ до ділянок, процедурні спрощення, реєстрація прав	скорочення строків реалізації проєктів, зменшення адміністративних бар'єрів
Фінансові інструменти підтримки	компенсація відсотків, державні програми кредитування	зниження дефіциту капіталу та ліквідності у бізнесу
Управління ризиками (в т.ч. воєнними)	страхування та перестраховування, державні гарантії, ризик-шеринг	ключовий фактор входу інвестора під час війни
Підтримка стратегічних галузей	пріоритети секторів, гранти, інфраструктурні проєкти	концентрація капіталу там, де виникає мультиплікатор відбудови
Спецрежими та інвестплатформи	індустріальні парки, державно-приватні проєкти, цифрові сервіси	зменшення витрат входу й підвищення прозорості відбору проєктів
Антикорупційні та комплаєнс-правила	запобігання зловживанням, прозорість процедур	підвищення довіри та передбачуваності взаємодії з державою

*Примітка. Узагальнено автором на основі [49, с. 321–326; 50, с. 27–31; 51, с. 25–31].

В умовах нестабільності природною є тенденція до посилення державного контролю. Однак інвестиційна логіка вимагає не максимізації регуляторного тиску, а формування збалансованого середовища, у якому держава виступає гарантом стабільності, не створюючи додаткової невизначеності для

економічних суб'єктів. Межі державного втручання доцільно визначати через такі принципи [52]:

- правова визначеність і стабільність, часті зміни податкових правил, дозвільних процедур та адміністративних вимог підривають довіру інвестора сильніше, ніж сам рівень регулювання;

- пропорційність і ризик-орієнтованість, посилені вимоги є виправданими у критичних секторах та сферах, пов'язаних із безпекою, однак для інших ринків вони мають залишатися мінімально достатніми;

- недискримінаційність і підтримка конкуренції, державна підтримка окремих проєктів не повинна формувати привілейовані умови доступу до ресурсів і витіснити приватну ініціативу;

- тимчасовість надзвичайних заходів, воєнні спрощення або обмеження мають супроводжуватися чіткими умовами завершення, інакше зростає регуляторна невизначеність.

- держава повинна компенсувати ринкові провали лише там, де ринок об'єктивно не спроможний забезпечити результат (страхування воєнних ризиків, довгострокові інфраструктурні проєкти, відбудова).

У воєнний час гарантія стабільності означає не відсутність ризиків, а інституційну здатність держави керовано розподіляти та зменшувати їх. Наявність режиму іноземного інвестування, гарантій незмінності окремих умов, а також заборона безоплатної націоналізації чи реквізиції без відшкодування формують базову рамку довіри. Розширення інструментів страхування інвестицій, зокрема через механізми експортно-кредитного агентства та партнерства з міжнародними інституціями, знижує бар'єр входу для прямих іноземних інвестицій. Використання цифрових платформ та інструментів супроводу інвестора зменшує інформаційну асиметрію і транзакційні витрати. Цінність зазначеної ролі полягає в тому, що інвестор оцінює не лише потенційну прибутковість, а й надійність державних зобов'язань. Якщо гарантії існують формально, але не забезпечуються на практиці, премія за ризик залишається

високою, а інвестиції набувають короткострокового або спекулятивного характеру. Нормативно-правові рамки державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні узагальнено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні нормативно-правові акти, що формують регуляторне поле інвестування в Україні

НПА	Рік	Що регулює / інструмент	Практичне значення для довіри
Закон України «Про інвестиційну діяльність» №1560-ХІІ	1991	базові визначення, суб'єкти й об'єкти, гарантії, загальні правила	формує основу правового режиму інвестування
Закон України «Про режим іноземного інвестування» №93/96-ВР	1996	режим і гарантії для іноземного інвестора	закріплює мінімальний стандарт захисту прямих іноземних інвестицій
Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» №1116-ІХ	2020	спеціальний інвестиційний договір, державна підтримка великих проектів	сигнал довгострокових стимулів і готовності держави до партнерства
Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» №1792-VІІІ	2016	інструменти експортно-кредитного агентства; база для страхування та гарантування	підтримка експорту і розвиток механізмів страхування інвестицій
Постанова КМУ №388 «Про затвердження переліку воєнних та/або політичних ризиків, що покриваються Експортно-кредитним агентством за договорами страхування (перестрахування) прямих інвестицій в Україну, та Порядку та умов страхування (перестрахування) Експортно-кредитним агентством прямих інвестицій в Україну від воєнних та/або політичних ризиків»	2024	деталізація переліку ризиків і процедур страхування	зменшення воєнної премії ризику для інвестора
Постанова КМУ №28 «Про надання фінансової державної підтримки»	2020	рамка державної підтримки, зокрема компенсація відсотків і кредитні інструменти	підвищення ліквідності та стимулювання інвестиційного кредитування МСП

*Примітка. Сформовано автором на основі [53-58]

Державне регулювання антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємств в Україні в умовах воєнного стану поєднує правові механізми стабілізації, відновлення та стимулювання інвестицій. Базову рамку формує Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає воєнний стан як особливий правовий режим, що передбачає розширення повноважень державних органів та можливість тимчасових обмежень прав юридичних осіб [59]. Він прямо визначає зміну умов прийняття управлінських рішень, посилення ролі Важливе антикризове значення має Кодекс України з процедур банкрутства, тому що встановлює правові інструменти відновлення платоспроможності боржника, санації, реструктуризації та судового захисту інтересів кредиторів. У площині інвестиційної діяльності це знижує ризик хаотичної ліквідації підприємств і створює механізм збереження економічно життєздатних бізнесів як потенційних об'єктів реінвестування [60].

Оперативний рівень дерегуляції забезпечує постанова КМУ № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану», яка в умовах воєнного періоду запровадила спеціальний порядок здійснення господарської діяльності та механізми декларативного характеру щодо дозвільних процедур. Її значення полягає у зниженні регуляторних бар'єрів для запуску, релокації та відновлення інвестиційних проєктів [61].

Для державних і змішаних інвестицій важливою є постанова КМУ № 527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями», яка регулює підготовку публічних інвестиційних проєктів. Її антикризова роль полягає у впорядкуванні відбору, підготовки та фінансування проєктів відновлення, що зменшує розпорошення бюджетних ресурсів і підвищує результативність державних капіталовкладень [62]. Окрему функцію виконують Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [63] та Закон України «Про концесію» [64]. Новий закон про ППП прямо передбачає формування переліків проєктів з відновлення інфраструктури та економіки з урахуванням зруйнованих або пошкоджених об'єктів, а концесійне законодавство забезпечує правову форму залучення приватного капіталу до модернізації та експлуатації інфраструктури.

Відповідно, це розширює джерела фінансування антикризового відновлення та перерозподіляє частину ризиків між державою і приватним інвестором.

Додатково стимулюючу функцію виконують Закон України «Про індустріальні парки», спрямований на активізацію інвестиційної діяльності, створення робочих місць і розвиток інфраструктури [65], а також Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [66] разом із постановою КМУ № 805 [67], що визначає критерії допустимості окремих категорій державної допомоги. Вище перелічені акти, формують нормативну основу державного регулювання антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємств через поєднання санаційних, дерегуляційних, інфраструктурних і стимулюючих інструментів.

В умовах нестабільності державне регулювання інвестиційної діяльності слід розглядати не як перешкоду ринковому механізму, а як ключовий держави у пріоритезації ресурсів і необхідність адаптації підприємств до надзвичайних інституційних обмежень.

інструмент відновлення довіри. Війна різко підвищує невизначеність, а внутрішні фінансові ресурси стають недостатніми для повноцінної відбудови; отже, держава вимушено виступає основним регулятором і стимулятором інвестиційної активності, одночасно зменшуючи ризики та підвищуючи прогнозованість правил [22, с. 130]. Ефективність такого регулювання визначається межами втручання: чим вищими є правова визначеність, прозорість процедур, дієвість гарантій захисту прав та розвиток механізмів страхування воєнних ризиків, тим нижчою стає премія за ризик і тим більшою є ймовірність залучення довгострокових прямих іноземних інвестицій.

В умовах глобальної нестабільності вибір моделі державного регулювання визначається не лише економічними пріоритетами, а й спроможністю держави забезпечити стійкість до криз, гібридних загроз та системних шоків. Модель належного урядування є однією з найбільш перспективних альтернатив ієрархічному державному управлінню, оскільки передбачає залучення громадян, прозорість, підзвітність, верховенство права, результативність і стратегічне

бачення. В українських реаліях повноцінна імплементація цієї моделі ускладнюється війною, корупцією, слабкістю комунікації між державою та бізнесом, а також декларативністю реалізації ключових принципів [68, с. 57–64]. Д. О. Папирін у дослідженні трансформації механізмів державного регулювання економічної безпеки підкреслює, що сучасні гібридні загрози потребують поєднання чотирьох методологічних підходів – неокласичного, інституційного, мережевого та проактивного [69, с. 353]. У межах цього підходу державне регулювання має еволюціонувати від реактивного до превентивного, включаючи системи раннього попередження, стрес-тестування критичної інфраструктури, стратегічне планування та міжвідомчу координацію [69, с. 349]. А. Бончуком узагальнено, що сучасні моделі державного управління економікою варіюють від ринкової держави до соціально-демократичної моделі, а також включають інституційні, мережеві та націоналістичні форми, які відрізняються ступенем втручання держави, характером соціального захисту та механізмами взаємодії із суспільством [70, с. 106]. Моделі та інструменти публічних фінансів у підтримці інвестиційної діяльності узагальнено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Моделі державного регулювання в умовах глобальної нестабільності

Модель державного регулювання	Коротка характеристика	Основні інструменти та механізми регулювання	Релевантність для України в умовах війни та гібридних загроз
1	2	3	4
Ієрархічна (централізована)	Централізоване управління за принципом згори донизу, домінування держави у визначенні рішень	директивні рішення, контроль, адміністративна координація	ефективна у короткострокових кризах, але ризик малоефективності через бюрократію та закритість
Ринкова (мінімальне втручання)	Держава обмежується функціями регулятора і гаранта конкуренції	саморегуляція, конкуренція, мінімум державних витрат	обмежено ефективна під час війни, оскільки ринок не компенсує системні ризики

Продовження табл.1.10

1	2	3	4
Соціально-демократична	Активна роль держави у перерозподілі ресурсів та соціальному захисті	прогресивне оподаткування, соціальні програми, регулювання ринку праці	актуальна в умовах соціальної напруги, але потребує високої якості управління та контролю
Інституційна	Акцент на правилах гри, довірі, верховенстві права, якості інститутів	судова система, антикорупційні механізми, прозорі регуляції	ключова для зниження інвестиційних ризиків та підвищення довіри
Мережева	Горизонтальна взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства	платформи діалогу, державно-приватне партнерство, спільне реагування	критично важлива для захисту критичної інфраструктури і протидії гібридним загрозам
Проактивна	Орієнтація на попередження криз і розвиток резилієнтності	форсайт, сценарне планування, системи раннього попередження	найбільш перспективна для повоєнного відновлення та управління невизначеністю
Модель належного урядування	Демократична модель, що базується на участі громадян, прозорості, підзвітності, верховенстві права, ефективності	відкритість, участь суспільства, контроль результатів, якісні послуги	стратегічно необхідна для євроінтеграції, але потребує подолання корупції і закритості рішень
Націоналістична	Авторитарна модель, заснована на ідеології націоналізму або шовінізму	централізація влади, контроль, політична мобілізація	у довгостроковій перспективі несе ризики для демократії та інституційної стійкості

*Примітка. Сформовано автором на основі [21, с. 206]

З урахуванням наведеного, ми вважаємо, що оптимальною для України в умовах глобальної нестабільності видається комбінована модель державного регулювання, у якій:

- ціннісною рамкою виступає належне урядування як стандарт підзвітності, прозорості та участі, що задає напрям демократичної модернізації;
- операційною логікою безпеки є поєднання інституційного, мережевого й проактивного підходів (координація, партнерство, раннє попередження і сценарне планування), а не лише реактивне гасіння пожеж;
- соціально-економічним балансом є підтримка вразливих груп і критичних секторів без надмірної бюрократизації, що відповідає ідеї соціальної

відповідальності держави за умов високих ризиків.

Критично оцінюючи можливість швидкого переходу до такої моделі, слід визнати, що головним обмеженням виступає не брак правильних концепцій, а інституційна спроможність і довіра. Тому більш переконливою виглядає поетапна траєкторія спершу – формалізація регулярних оцінок ризиків і створення міжвідомчої координації. Паралельно – інструменти державно-приватної взаємодії для критичної інфраструктури та стандарти прозорості, далі – системна професіоналізація держслужби й антикорупційна підзвітність як фундамент належного урядування.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного узагальнення встановлено, що антикризове управління в сучасних умовах слід розглядати не як вузький механізм реагування на вже наявні порушення, а як комплексну систему забезпечення життєздатності підприємства в умовах воєнної, економічної та інституційної нестабільності. Його сутність полягає у своєчасному виявленні кризових сигналів, локалізації негативних тенденцій, адаптації внутрішніх процесів і координації управлінських рішень з метою збереження платоспроможності, безперервності діяльності та стратегічної стійкості підприємства. За умов воєнного стану криза набуває не локального, а багаторівневого й хронічного характеру, поєднуючи фінансові, кадрові, логістичні, безпекові та інституційні загрози, що вимагає інтеграції контролінгу, сценарного моделювання, ризик-менеджменту та інструментів бізнес-безперервності в єдиний управлінський контур. Визначено, що в умовах кризи інвестиційна діяльність підприємства трансформується з інструмента розвитку у критичний чинник збереження та відновлення виробничого потенціалу. Особливістю інвестиційних процесів в Україні є зміщення акценту від екстенсивного нарощування капіталовкладень до вибіркового інвестування у напрями, здатні підвищити адаптивність, технологічну спроможність, цифрову

зрілість і конкурентоспроможність підприємств, насамперед у знаннєємних, інноваційних та високотехнологічних секторах.

Обґрунтовано, що іноземні інвестиції в сучасних умовах доцільно трактувати не лише як джерело фінансових ресурсів, а як багатофункціональний інструмент модернізації, інституційного оновлення та підвищення економічної стійкості підприємства. Їх вплив проявляється через ресурсний, виробничо-модернізаційний, технологічний, експортно-ринковий та інституційний канали, однак результативність такого впливу залежить не стільки від обсягу інвестицій, скільки від їх галузевої структури, якості корпоративного управління, прозорості бізнес-процесів і здатності підприємства інтегрувати зовнішній капітал у довгострокову модель розвитку. Доведено, що інвестиційна привабливість підприємств у кризових умовах формується під впливом взаємопов'язаних макро- та мікрочинників, серед яких ключове значення мають безпекова ситуація, правова визначеність, якість інституцій, стабільність економічної політики, фінансовий стан підприємства, ефективність використання активів, рівень менеджменту та корпоративного управління. Відтак зниження інвестиційних ризиків потребує не лише покращення зовнішнього інвестиційного клімату, а й внутрішньої трансформації підприємств у напрямі підвищення прозорості, обліково-аналітичної якості, цифровізації та управлінської дисципліни.

Установлено, що державне регулювання антикризового управління інвестиційною діяльністю підприємств у воєнних умовах набуває системоутворюючого значення, оскільки держава фактично виступає гарантом мінімально необхідної передбачуваності, координатором ресурсного перерозподілу та суб'єктом часткового страхування ризиків, які приватний капітал не здатний нести самостійно. Правові гарантії інвестування, інструменти державної підтримки, дерегуляційні механізми, публічно-приватне партнерство, індустріальні парки, страхування воєнних ризиків і цифрові сервіси супроводу інвестора формують основу антикризового регуляторного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Загальна характеристика діяльності МХП та оцінка впливу кризових чинників на його функціонування

ПрАТ «МХП» функціонує як велика корпоративна структура з диверсифікованими видами діяльності, що поєднує виробничі, аграрні, логістичні та торговельні компоненти. Приватне акціонерне товариство «МХП» (далі ПрАТ «МХП») є великим суб'єктом корпоративного сектору України, що функціонує у форматі вертикально інтегрованого агропродовольчого холдингу. Структура КВЕДів ПрАТ «МХП» виходить далеко за межі оптової торгівлі, охоплюючи виробництво м'яса, аграрний сектор, комбікормове виробництво, логістику, складське господарство, будівельно-інфраструктурні роботи, енергетику, ІТ-послуги, оренду активів, освітні та медичні послуги. Узагальнені ідентифікаційні відомості про ПрАТ «МХП» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні та організаційні характеристики ПрАТ «МХП» станом на 2026 рік

Показник	Значення
1	2
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «МХП»
Скорочена назва	ПрАТ «МХП»
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006
Юридична адреса	01609, Київська обл., Обухівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
Основний КВЕД	46.32 – оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
Організаційна форма	Акціонерне товариство (приватне)
Статутний капітал	786 927 920,00 грн
Керівник	КОСЮК Ю. А.

Продовження табл. 2.1

1	2
Статус на фондовому ринку	Емітент
Власник найбільшого пакета акцій	МНР SE (Кіпр): 95,3564% (4 кв. 2025 р.)
Платник ПДВ	ПІН 254123610155 (чинний станом на 08.02.2026)
Ліцензії (за відкритими даними)	транспортна (з 13.02.2020), медична

*Примітка. Сформовано автором на основі [71-73]

Портфель бізнесів ПрАТ «МХП» охоплює дочірні компанії, філії та частки участі у створенні інших підприємств (дод. А). У корпоративній структурі фігурують, ПрАТ «Український бекон», ПрАТ «Зернопродукт МХП», ПрАТ «Оріль-Лідер», ПрАТ «МХП Еко Енерджи», ПрАТ «Миронівська птахофабрика» та інші підприємства, що забезпечують аграрний, виробничий та енергетичний сегменти діяльності. Завдяки вертикальній інтеграції, потужному виробничому комплексу та глобальній експансії МХП залишається лідером українського агрохарчового сектору, основні сфери діяльності включають [72]:

- агропромисловий сектор та тваринництво (01.11; 01.47; 01.46; 10.91)
- виробництво та переробка харчових продуктів (10.12; 10.85; 10.39; 10.89)
- торгівля та ритейл (46.32; 46.21; 47.22; 47.29)
- логістика та транспорт (49.41; 52.10; 52.24; 52.21)
- харчовий сервіс та ресторанний бізнес (56.10; 56.21; 56.30)
- будівництво та інфраструктурні проєкти (41.20; 42.11; 42.21; 33.14)
- енергетика та екологія (38.32; 38.21)
- послуги у сфері фінансів та консалтингу (69.20; 70.22; 63.99)
- нерухомість та оренда (68.20; 77.31; 77.32)
- освіта та соціальні ініціативи (85.32; 85.51; 86.21)

У 2008 році МХП стало першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний капітал через IPO на Лондонській фондовій біржі. МХП спеціалізується на виробництві якісних харчових продуктів у форматах ready-to-eat, pre-cooked та ready-to-cook. До основних брендів належать [74]:

- «Наша Ряба», «Супер Філео», Skott Smeat – охолоджене м'ясо курятини

та яловичини;

- «Апетитна» – продукція, підготовлена до приготування;
- «Легко!» – напівготові та заморожені готові страви;
- «Бащинський» – м'ясоковбасні вироби;
- «РябChick» та «ХО перекусити?» – снеки;
- «Секрети Шефа» – широкий асортимент маринадів, соусів, консервації,

приправ, готових страв.

Продукція експортується у понад 70 країн світу, а за обсягами виробництва курятини МХП входить до топ-10 світових виробників за рейтингом WattPoultry [74]. Географія міжнародної діяльності компанії наступна(рис. 2.1):

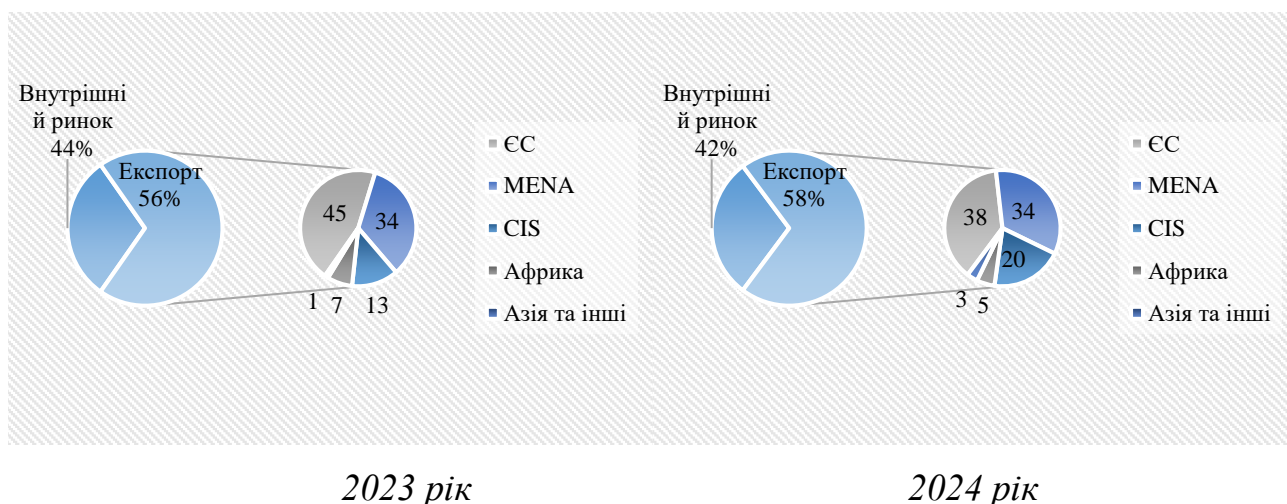


Рис. 2.1 Структура та географія міжнародної діяльності ПрАТ «МХП» за 2023-2024 рр.

*Примітка. Сформовано автором на основі [74]

У 2024 р. експортна орієнтація компанії посилилася, частка експортних продажів у доході зросла з 56% у 2023 р. до 58% у 2024 р., тоді як внутрішній ринок скоротився з 44% до 42%. У структурі експортної виручки відбулася суттєва регіональна переорієнтація, частка ЄС знизилася з 45% до 38%, натомість зросла частка CIS, а MENA залишилася стабільною. Частки Африки та Азії є відносно незначними. Виявлена динаміка вказує на зростання залежності від окремих регіонів і підвищення вразливості до зовнішніх шоків. Основні

ризика міжнародної діяльності, на разі, пов'язані з торговельними обмеженнями, регуляторними змінами, валютними коливаннями, логістичними збоями та геополітичною нестабільністю, що прямо впливають на експортно-імпортні операції.

МХП є не лише лідером у м'ясній галузі, а й ключовим гравцем аграрного ринку України. Компанія володіє 360 000 гектарів земель у 12 областях України, що дозволяє забезпечувати стабільний розвиток агропромислового сектору. До структури компанії входять 11 рослинницьких підприємств, що займаються вирощуванням зернових культур, 3 заводи з виробництва комбикормів, які забезпечують якісне харчування птиці, та 17 елеваторів для зберігання зерна. Завдяки цьому МХП забезпечує 100% власних зернових для комбикормів, що дає змогу контролювати біологічну безпеку та якість продукції. Компанія активно інвестує у зелені технології та впроваджує екологічно безпечні рішення. В її розпорядженні три біогазові комплекси – два в Україні та один на Балканах. Комплекси дозволяють ефективно утилізувати виробничі відходи, генерувати чисту енергію та значно зменшувати викиди парникових газів. Окрему увагу МХП приділяє соціальній відповідальності через діяльність благодійного фонду «МХП – Громаді». За останні два роки компанія підтримала понад 250 проєктів у громадах на 21 млн грн, реалізувала 550 культурних ініціатив на 78 млн грн та надала підтримку більше ніж 150 бізнесам, які сплатили понад 3 млн грн податків.

З початку повномасштабної війни компанія не припинила роботу, а навпаки посилила підтримку економіки та продовольчої безпеки України. Більше 3000 працівників МХП пішли на фронт, з них 400+ ветеранів вже повернулися до роботи. Для підтримки військових, ветеранів та їхніх родин МХП розробила програму «МХП Поруч», яка забезпечує медичну, правову та психологічну допомогу, а також сприяє професійній та соціальній адаптації.

Станом на сьогодні, ПрАТ «МХП» є одним із провідних агропромислових холдингів України та Європи. МХП – це інноваційний, експортно-орієнтований холдинг, що поєднує сучасні технології, ефективний менеджмент та соціальну

відповідальність. Компанія продовжує розширювати присутність на міжнародних ринках, інвестує у диджиталізацію, екологічні ініціативи та кулінарні рішення.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» (дод. Б) побудована за лінійно-функціональним типом з елементами дивізійності та проєктного управління. Лінійність проявляється у чіткій вертикалі підпорядкування від голови правління до заступників і директорів напрямів, функціональність у наявності профільних департаментів і служб (фінанси, юридичний супровід, HR, IT, безпека, маркетинг, логістика тощо), які забезпечують стандарти та контроль для всієї групи. Елементи дивізійності зумовлені багатосегментністю холдингу (агронапрям, виробництво/переробка, логістика, збут, сервісні підрозділи), а проєктний компонент підтримується окремим блоком/офісом проєктів, що характерно для компаній, які одночасно ведуть операційну діяльність і реалізують інвестиційні та трансформаційні програми.

На нашу думку, у сучасних умовах України така модель є функціонально виправданою для вертикально інтегрованого бізнесу, адже вона дає контроль якості та біобезпеки, дисципліну витрат, централізацію комплаєнсу і юридичних процедур, а також можливість швидко перерозподіляти ресурси між напрямками (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Рівні управління ПрАТ «МХП» та функціональне наповнення

Рівень	Управлінська ланка	Основний зміст повноважень	Типові підрозділи/функції
1	2	3	4
1. Стратегічний	Голова правління	Загальна стратегія, узгодження ключових рішень, контроль виконання стратегічних цілей	Загальне керівництво; стратегічні пріоритети групи
2. Стратегічно-тактичний	Заступники голови правління / директори напрямів	Управління великими бізнес-блоками та портфелем; ресурсний розподіл; KPI напрямів	Агронапрям, виробництво/переробка, безпека, інші ключові напрями

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
3. Тактичний	Департаменти	Регламенти, планування, контроль, стандарти; координація між підрозділами	Фінанси/контролінг, юридичний департамент, HR, маркетинг, логістика, IT, закупівлі, охорона праці тощо
4. Операційний	Управління/відділи	Виконання процесів, операційне планування, облік, контроль якості	Відділи в межах департаментів (облік, постачання, аналітика, технічні служби тощо)
5. Виробничо-польовий	Майданчики/підрозділи на місцях	Виробництво, зберігання, логістичні операції, виконання стандартів	Виробничі підрозділи, елеваторна/складська інфраструктура, транспортні підрозділи
6. Корпоративний контур групи	Дочірні компанії та філії	Реалізація спеціалізованих функцій та бізнес-напрямів у межах групи	Портфель бізнесів

*Примітка. Сформовано автором за додатком Б

Поряд з тим, багаторівневність і велика кількість управлінських ланок підвищують ризик повільнішого узгодження рішень у кризових ситуаціях, коли критичними є швидкість та гнучкість, а також можуть мати місце:

- операційно-логістичні ризики, такі як ускладнення експортних маршрутів, перевантаження транспортної інфраструктури, витрати на логістику, ризики простоїв у ланцюгах постачання;

- енергетичні та інфраструктурні ризики – перебої з енергопостачанням, витрати на резервні джерела, загрози стабільності виробничих циклів;

- кадрові та соціальні ризики – мобілізаційні фактори, дефіцит персоналу в окремих спеціальностях, необхідність підтримки працівників і ветеранів, підвищені вимоги до охорони праці та безпеки;

- зміни режимів контролю, адміністрування податків, митних процедур і ліцензування, для великого платника податків такі зміни мають прямий вплив на

грошові потоки та комплаєнс-витрати;

– спори з контрагентами, ризики невиконання зобов'язань у форс-мажорних умовах, судові та арбітражні процедури;

– валютні коливання, вартість фінансування, ризики ліквідності та платоспроможності контрагентів (особливо у нестабільному макросередовищі).

– посилення вимог до прозорості, антикорупційних процедур, екологічних та соціальних стандартів, а також чутливість до публічних комунікацій у період війни.

Для розуміння того, які кризові екзогенні (війна, регуляторні зміни, логістичні обмеження, інфляція) [75, с. 8] та ендогенні (структура витрат, боргове навантаження, ефективність управління, оборотність ресурсів) чинники впливають на діяльність холдингу МНР, доцільно здійснити фінансовий аналіз за даними консолідованої звітності МНР SE за 2022-2024 рр.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що можуть бути відносно швидко перетворені на грошові кошти. Основними орієнтирами виступають коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності [76, с. 288-296], які порівнюються з рекомендованими інтервалами. Результати розрахунків наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності холдингу МНР за 2022-2024 рр.

№	Показник	Норматив	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5–2,0	2,92	1,87	2,50
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5–1,0	1,13	0,84	1,02
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20–0,35	0,56	0,51	0,53
4	Власні оборотні кошти, млн.дол.США	> 0	1 023,5	738,0	1 000,0
5	Забезпеченість власними оборотними коштами	>0 (зрост.)	0,66	0,46	0,60
6	Забезпеченість запасів і витрат ВОК	>0,5	1,08	0,84	1,01
7	Маневреність власних оборотних коштів	зрост.	0,29	0,59	0,36

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
8	Коефіцієнт покриття запасів	>1	1,06	0,84	1,01

*Примітка. Розраховано автором на основі додатків В-Д, які взяті з консолідованої звітності холдингу [77, с. 151, 153–154; 78, с. 157, 159; 79, с. 166, 168–169]

За консолідованими даними холдинг МНР зберігав прийнятну поточну ліквідність, тому що коефіцієнт покриття становив 2,92 у 2022 р., 1,87 у 2023 р. та 2,50 у 2024 р. Абсолютна ліквідність також перевищувала мінімальний орієнтир і перебувала в межах 0,51-0,56, що говорить про наявність значного грошового буфера. Але у 2023 р. швидка ліквідність знизилася до 0,84 через збільшення короткострокових зобов'язань, зокрема поточної частини облігацій. У 2024 р. після погашення облігацій із строком погашення 2024 року та відновлення оборотного капіталу показники ліквідності покращилися.

Фінансова стійкість відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність у довшому горизонті та розвиватися без критичної залежності від позикових коштів [80, с. 412-422]. Розрахунки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відносні показники фінансової стійкості холдингу МНР за 2022-2024 рр.

Показник	Рекомендовано	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,38	0,40	0,44
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	2,63	2,48	2,25
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$	1,63	1,48	1,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	0,71	0,47	0,51
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	–	0,81	0,64	0,65
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,56	0,48	0,48
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	0,44	0,52	0,52

*Примітка. Розраховано автором на основі додатків В-Д, які взяті з консолідованої звітності холдингу [77, с. 151; 78, с. 157; 79, с. 166]

Коефіцієнт автономії зріс із 0,38 у 2022 р. до 0,44 у 2024 р., що означає поступове посилення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. Коефіцієнт

фінансового ризику зменшився з 1,63 до 1,25, тобто боргове навантаження відносно власного капіталу стало нижчим. Разом із тим частка довгострокових зобов'язань у фінансуванні необоротних активів залишається істотною, що є типовим для капіталомісткого агропромислового холдингу. У кризових умовах така структура потребує постійного контролю ліквідності та строків погашення боргу. У контексті 2022–2024 рр. це узгоджується з макроумовами – високі ставки, інфляційний тиск і валютні ризики збільшують ціну довгих ресурсів та вимоги кредиторів до забезпечення [75, с. 8]. Отже, навіть за наявності великого масштабу діяльності, підприємство стикається з обмеженням маневру капіталу, коли будь-яке погіршення маржі або затримка виручки швидко транслюється у боргові ризики.

Ділова активність відображає інтенсивність використання активів і швидкість перетворення вкладених ресурсів у виручку. Коефіцієнти оборотності та відповідні періоди обороту дозволяють оцінити, чи компенсує підприємство кризове середовище прискоренням операційного циклу або, навпаки, стикається з його подовженням [81, с. 312-316]. Узагальнені коефіцієнти наведено в табл. 2.5, періоди обороту – на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнти оборотності економічних та фінансових ресурсів холдингу
МНР за 2022-2024 рр.**

№	Показник	Напрямок змін	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт оборотності активів	>0, збільшення	0,69	0,78	0,69
2	Коефіцієнт оборотності основних фондів	>0, збільшення	1,42	1,60	1,32
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	>0, збільшення	1,70	1,90	1,83
4	Коефіцієнт оборотності запасів	>0, збільшення	4,61	7,01	6,12
5	Коефіцієнт оборотності готової продукції	>0, збільшення	2,00	2,67	2,36
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	>0, збільшення	14,45	16,24	15,23
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	>0, збільшення	1,83	1,93	1,55
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	>0, зменшення	15,55	16,44	15,87

*Примітка. Розраховано автором на основі додатків В-Д, які взяті з консолідованої звітності холдингу [77, с. 149, 151; 78, с. 155, 157; 79, с. 165-166]

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 р. зріс до 0,78, однак у 2024 р. знизився до 0,69 через випереджальне зростання активів, насамперед переоцінку та приріст основних засобів. Оборотність основних засобів має схожу динаміку, 1,42 у 2022 р., 1,60 у 2023 р. та 1,32 у 2024 р. Оборотність запасів у 2024 р. дещо погіршилася порівняно з 2023 р., але залишилася кращою, ніж у 2022 р. Висока оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про відносно короткий цикл розрахунків у консолідованому контурі (рис. 2.2):

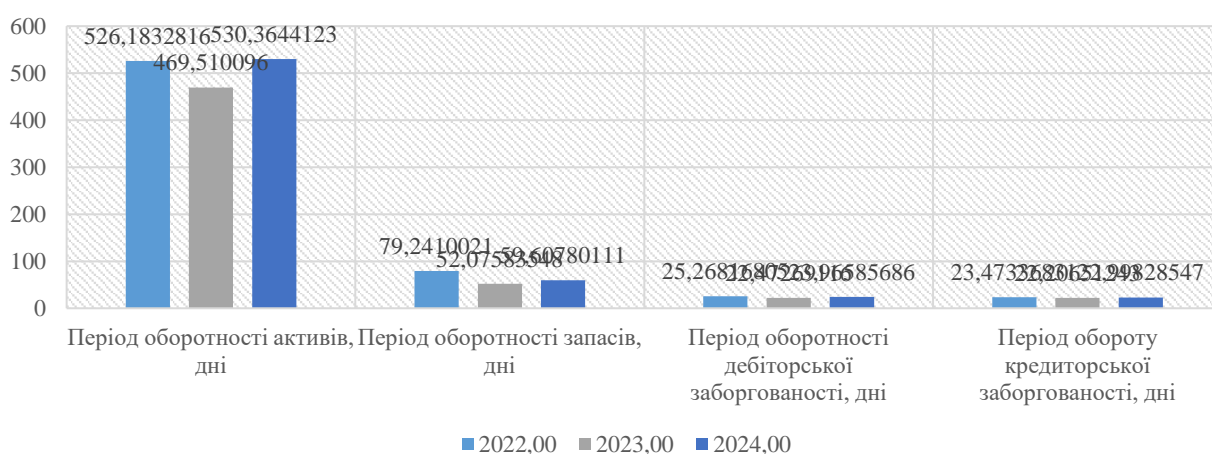


Рис. 2.2 Періоди оборотності економічних та фінансових ресурсів холдингу МНР за 2022-2024 рр.» за 2022-2024 рр., дні

*Примітка. Розраховано автором на основі додатків В-Д, які взяті з консолідованої звітності холдингу [77, с. 149, 151; 78, с. 155, 157; 79, с. 165-166]

Періоди оборотності показують, що найкоротшим залишається цикл дебіторської та кредиторської заборгованості близько 22-27 днів. Період оборотності запасів скоротився з 79,24 дня у 2022 р. до 52,08 дня у 2023 р., але у 2024 р. зріс до 59,61 дня. Період оборотності активів у 2024 р. знову збільшився до 530,36 дня, що пов'язано з розширенням активної бази холдингу. Отже, операційна адаптація МНР не означала скорочення активів, а навпаки супроводжувалася підтримкою виробничої та інвестиційної бази.

Рентабельність показує, скільки прибутку формує підприємство на 1 дол. США виручки, активів або власного капіталу, і тим самим відображає

результативність управління витратами, ціноутворенням та фінансовою структурою [82, с. 18-21]. Показники наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності холдингу МНР за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024
1	Рентабельність майна (капіталу)	-0,0606	0,0365	0,0325
2	Рентабельність власного капіталу	-0,1597	0,0906	0,0732
3	Рентабельність продаж	-0,0874	0,0470	0,0473
4	Валова рентабельність осн. діяльності	0,2302	0,2115	0,2784
5	Рентабельність операційної діяльності	0,3191	0,2738	0,3635
6	Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,0964	0,1122	0,1356
7	Рентабельність необоротних активів	-0,1025	0,0618	0,0522
8	Рентабельність оборотних активів	-0,1484	0,0894	0,0865

*Примітка. Розраховано автором на основі додатків В-Д, які взяті з консолідованої звітності холдингу [77, с. 149-151; 78, с. 155-157; 79, с. 165-166]

У 2022 р. чиста рентабельність була від'ємною (-8,74% від виручки) через значні валютні втрати та воєнні витрати, попри позитивний операційний прибуток. У 2023-2024 рр. чиста маржа стабілізувалася на рівні близько 4,7%, а операційна маржа зросла з 9,64% у 2022 р. до 13,56% у 2024 р. Валова маржа у 2024 р. досягла 27,84%, що говорить про відновлення ефективності основної діяльності. Рентабельність активів і власного капіталу у 2024 р. дещо нижча, ніж у 2023 р., бо активи та власний капітал зростали швидше за чистий прибуток.

Отже, у 2024 р. спостерігається посилення валової рентабельності та операційної ефективності, а також збереження додатного власного оборотного капіталу. При цьому ризики не зникають, вони пов'язані з валютними обмеженнями, високою часткою боргового фінансування, потребою в рефінансуванні та значними інвестиційними витратами на підтримання активів (дод. Д). Тому антикризове управління має бути спрямоване на контроль структури боргу, строків погашення, достатності грошового буфера та пріоритетності CAPEX-проектів.

2.2 Аналіз інвестиційної діяльності МХП та особливостей залучення

іноземних інвестицій

Інвестиційна діяльність холдингу МНР у 2022–2024 рр. здійснювалася в умовах системної турбулентності, що включала повномасштабну війну, валютні коливання, руйнування інфраструктури, логістичні обмеження та зміну доступності міжнародного фінансування. На рівні холдингу інвестиційні пріоритети змістилися у бік енергетичної автономності, цифрових систем управління, кіберзахисту, логістичної диверсифікації та підтримання виробничих майданчиків. Вони визначають практичну стійкість бізнесу, оскільки вони пов'язані з безперервністю виробництва, контролем витрат і здатністю підтримувати експортні канали навіть за умов війни (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Інвестиційна інфраструктура холдингу МНР

Компонент	Зміст реалізації	Функціональна роль для підприємства
Енергетична інфраструктура	Завершення будівництва установок біометану та bio-LNG на Ladyzhyn biogas plant (12 600 т); запуск установки біометану на Oril-Leader; попереднє проектування greenfield Канів; підготовка запуску CHP 13,4 МВт у 2025 р.; відповідність RED II	Енергонезалежність, зниження операційних ризиків, стабілізація собівартості, формування експортного енергопродукту
ІТ-інфраструктура та управління	Впровадження SAP у PP Serbia у 2024 р.; план впровадження у PP Croatia та PP Bosnia-Herzegovina у 2025 р.; Fortinet firewalls у 2023 р.; перенесення обчислень ближче до джерел даних; ISO 22301:2019	Підвищення керованості, контроль, кіберстійкість, масштабування міжнародних сегментів
Логістика та ланцюги постачання	Придбання 70% KK & Sons Group Ltd; придбання 100% Toni d.o.o. у Хорватії	Зниження логістичних збоїв, контроль критичних вузлів постачання, зниження транзакційних витрат
Стандартизація виробничих майданчиків	Оновлення GLOBAL G.A.P. на 3 комбікормових заводах і 2 птахофабриках; аудит постачальників за ISCC	Доступ до ринків, підвищення якості активів, посилення довіри інвесторів
Інфраструктура стійкості	Генератори, резервування складів запчастин, аварійні протоколи відновлення, адаптація маршрутів, планування freezing capacity в ЄС	Безперервність операцій, зниження втрат від шоків, стабілізація експортних поставок

*Примітка. Сформовано автором на основі джерела [77]

Уже на цьому етапі можна зробити висновок, що інвестиційна

інфраструктура холдингу МНР у 2022–2024 рр. мала стратегічно оборонний характер. Найважливішим елементом виступав енергетичний блок, оскільки у воєнних умовах енергетичні розриви прямо впливають на виробничі цикли та собівартість продукції. ІТ-напрямок підсилює керованість холдингу, що критично для групи з активами в різних країнах. Отже, інвестиційна модель МНР у кризовий період була спрямована передусім на зниження операційних ризиків і підтримання стійкості, а не лише на кількісне розширення бізнесу. Розглянемо детальніше динаміку грошових потоків від інвестиційної діяльності у 2023–2024 рр. (рис. 2.3):



Рис. 2.3 Числова структура інвестиційної діяльності холдингу МНР за 2022–2024 рр., млн дол. США

*Примітка. Сформовано автором на основі [77, с. 153; 78, с. 159–160; 79, с. 168]

Основним напрямом інвестиційного відтоку протягом 2022–2024 рр. було придбання основних засобів. CAPEX зріс зі 159 млн дол. США у 2022 р. до 212 млн дол. США у 2023 р. та 290 млн дол. США у 2024 р. Його частка у чистому інвестиційному відтоку залишалася домінуючою: 91,4% у 2022 р., 93,0% у 2023 р. та 87,1% у 2024 р. Отже, навіть у кризовий період холдинг спрямовував основні ресурси на матеріальну базу виробництва, енергетики, логістики та інфраструктури. Чистий відтік коштів від інвестиційної діяльності збільшився зі 174 млн дол. США у 2022 р. до 333 млн дол. США у 2024 р., тобто майже в 1,9 раза. У 2024 р. структура вкладень стала ширшою, крім CAPEX, з'явилися придбання дочірніх компаній на 14 млн дол. США та інвестиції в асоційовані компанії на 23 млн дол. США. Розглянемо географію корпоративної присутності холдингу МНР (табл. 2.8). Таблиця відображає країни реєстрації компаній групи,

функціональне призначення цих юрисдикцій і частки володіння:

Таблиця 2.8

Географія корпоративної присутності дочірніх компаній холдингу МНР

Регіон/країна	Дочірні підприємства (приклади)	Корпоративна присутність	Частка
Україна	МНР PJSC; Vinnytska Poultry Farm; Urozhay NVF; Starynska Ptahofabryka	корпоративні права	95,36–100
Нідерланди	МНР B.V.; МНР Trade B.V.	корпоративні права	100
Люксембург	МНР Lux S.A.	корпоративні права	100
Словаччина	МНР East Europe s.r.o.	корпоративні права	100
Німеччина	МНР EU GmbH	корпоративні права	100
Словенія	Perutnina PTUJ	корпоративні права	100
Велика Британія	МНР FOOD UK LIMITED	корпоративні права	100
ОАЕ	МНР Trading FZE; МНР Food Trading LLC	корпоративні права	100
Саудівська Аравія	МНР Saudi Arabia Trading Company	корпоративні права	75
BVI	Scylla Capital Limited	корпоративні права	100
Кіпр	МНР EUROPE LIMITED	корпоративні права	100

*Примітка. Сформовано автором на основі [77, с. 153; 78, с. 159–160, 199; 79, с. 168, 184, 214]

Корпоративна присутність МНР має багаторівневу географічну структуру. Україна залишається ядром операційної моделі, бо тут зосереджені виробничі, аграрні та переробні активи. Нідерланди, Люксембург, Кіпр і Велика Британія виконують корпоративно-фінансову та торговельну функції, що забезпечує взаємодію холдингу з міжнародними ринками капіталу, кредиторами та зовнішніми контрагентами. Європейський контур через Perutnina PTUJ, МНР East Europe та пов'язані торговельні структури посилює диверсифікацію збуту й зменшує залежність від українського ринку. Присутність в ОАЕ та Саудівській Аравії показує розвиток напряму MENA, що важливо для експортної стратегії й продовольчої безпеки регіону. Отже, географічна структура групи виконує антикризову функцію, вона розподіляє операційні, валютні та регуляторні ризики між кількома юрисдикціями (табл. 2.9):

**Класифікація корпоративних, фінансових та інвестиційних операцій
холдингу МНР у 2022–2024 рр.**

Рік	Операція / об'єкт	Економічна класифікація	Сума, млн дол. США
2022	Створення МНР EUROPE LIMITED	Корпоративна присутність	-
	Збільшення статутного капіталу МНР Saudi Arabia Trading	Фінансова діяльність / капітальний внесок	-
2024	Викуп 25% у МНР Saudi Arabia Trading	Операція з часткою участі / внутрішньогруповий контур	1,8
	Передача Perutnina Ptuj до МНР EUROPE LIMITED	Внутрішньогрупова реструктуризація	-
	Передача МНР East Europe, МНР Trade B.V., МНР Food UK, МНР B.V.	Внутрішньогрупова реструктуризація	-
2022 – 2024	Придбання 70% KK & Sons Group Ltd	Інвестиційна діяльність: придбання дочірньої компанії	14
	Ukrainskyi Miasnyi Khutir	Інвестиції в асоційовану компанію / передплата за частку	14,9
	МНР Desert Hills for Poultry Company	Інвестиції в асоційовану компанію	6,0

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [78, с. 199; 79, с. 168, 184, 214]

У 2022–2024 рр. корпоративні події МНР мали різну економічну природу та різний вплив на інвестиційну стратегію. У 2022 р. переважали організаційні зміни, пов'язані зі створенням МНР EUROPE LIMITED і формуванням міжнародного контуру управління. У 2024 р. акцент змістився до операцій, які безпосередньо посилювали структуру активів і міжнародну присутність: придбання 70% KK & Sons Group Ltd на 14 млн дол. США, участь в Ukrainskyi Miasnyi Khutir на 14,9 млн дол. США та вкладення 6,0 млн дол. США у МНР Desert Hills for Poultry Company. Передача Perutnina PTUJ, МНР East Europe, МНР Trade B.V., МНР Food UK та МНР B.V. до МНР EUROPE LIMITED характеризує централізацію європейського корпоративного контуру. Економічний ефект такої реструктуризації полягає у спрощенні управління, концентрації контролю над європейськими активами та підвищенні прозорості групової структури. Операції з KK & Sons Group Ltd, Ukrainskyi Miasnyi Khutir і МНР Desert Hills мають інший зміст: вони збільшують активну присутність

холдингу у нових або суміжних напрямках розвитку. Розглянемо структуру капіталу (рис. 2.4):

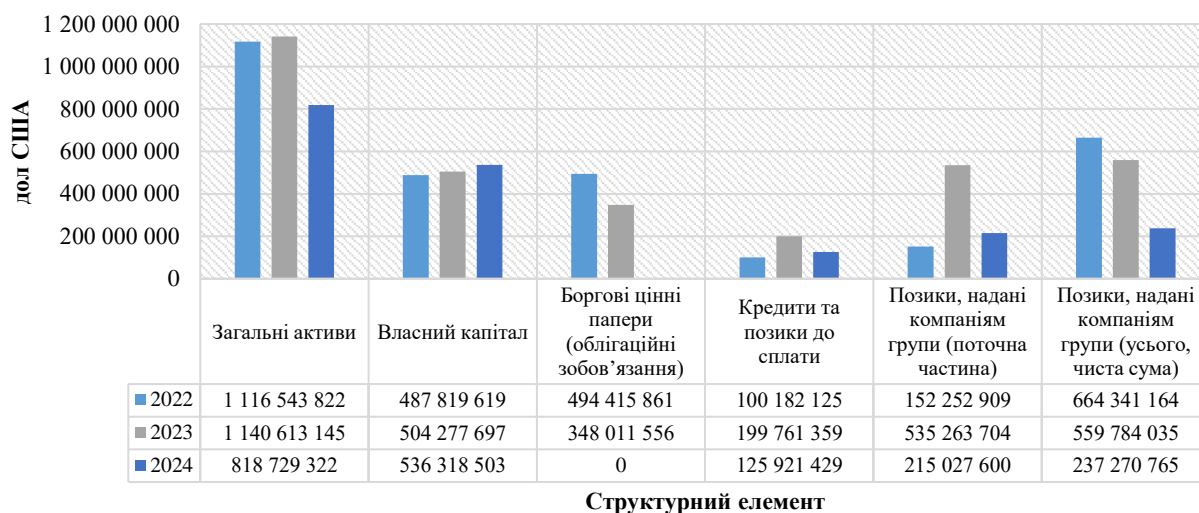


Рис. 2.4 Динаміка структури капіталу холдингу МНР у розрізі компонентів балансу за 2022–2024 рр., млн дол. США

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Структура капіталу у 2022–2024 рр. демонструє зміну співвідношення між ринковим боргом і банківськими кредитами. За консолідованою звітністю балансова вартість облігацій становила 1 383 млн дол. США у 2022 р., 1 239 млн дол. США у 2023 р. та 894 млн дол. США у 2024 р., тобто у 2024 р. було погашено випуск 7,75% Senior Notes due 2024, але в обігу залишилися випуски 2026 та 2029 років. Одночасно банківські запозичення зросли з 294 млн дол. США у 2022 р. до 763 млн дол. США у 2024 р., що говорить про посилення ролі кредитного фінансування.

З огляду на це, можемо зроби висновок, що логіка інвестиційної поведінки холдингу МНР у кризові періоди відповідає моделі адаптації, де вкладення не припиняються, а змінюють пріоритети (рис. 2.5):

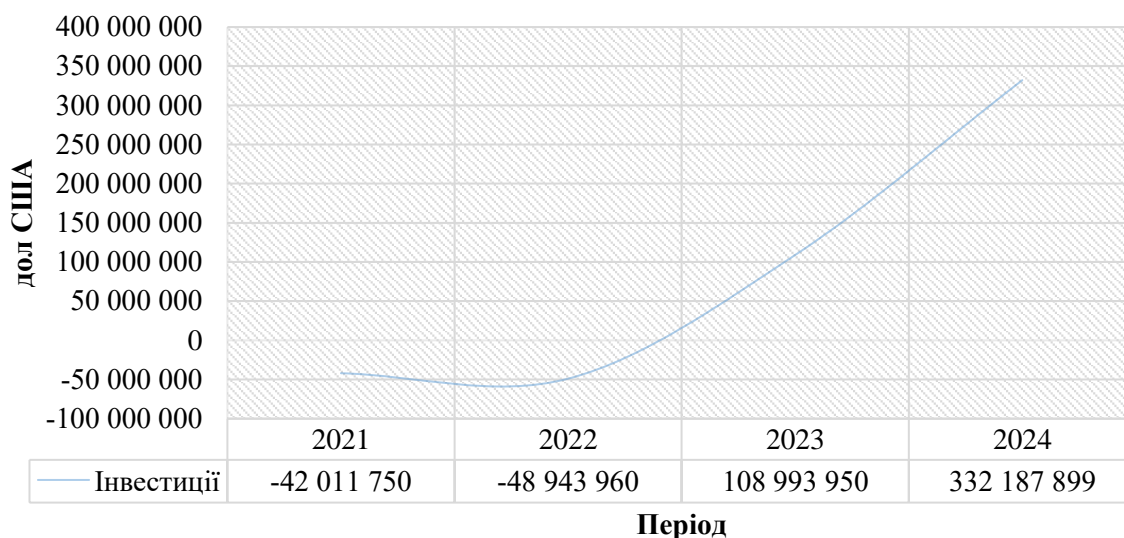


Рис. 2.5 Інвестиції (чистий рух коштів від інвестиційної діяльності) холдингу МНР, дол. США, за 2021-2024 рр.

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Отже, у 2022–2024 рр. драйвером інвестування стає енергетична автономність, бо перебої електропостачання перетворилися на структурний ризик для промисловості. Відновлення інвестування у 2024 р. супроводжується не лише фізичним CAPEX, а й посиленням корпоративної структури та інвестицій у міжнародні сегменти. Реструктуризація активів у 2023–2024 рр. говорить про управління ризиком через зміну юридичних і фінансових контурів. Ми можемо, стверджувати, що інвестиційний цикл холдингу МНР, є прикладом стратегії збереження керованості бізнесу у середовищі високої невизначеності.

Структура власності холдингу МНР є стабільною, де материнська компанія зареєстрована на Кіпрі, а контроль здійснюється через WTI Trading Limited, яка володіє 59,7% статутного капіталу, що означає концентрацію управління та стратегічних рішень (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Іноземна структура власності холдингу МНР у 2022–2024 рр.

Показник	Період 2022-2024 рр.
Юрисдикція материнської компанії	Кіпр
Біржовий статус	LSE (GDR)
Кінцевий контролер	Ю. Косюк
Ключовий іноземний власник	WTI Trading Limited
Частка WTI Trading Limited	59,70%
Власні акції	3 731 792

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Біржовий статус у формі депозитарних розписок на Лондонській біржі забезпечує канал доступу до міжнародного портфельного капіталу. Наявність власних акцій говорить про використання інструментів корпоративного управління. Облігаційні зобов'язання характеризують боргову частину фінансової моделі холдингу та показують, наскільки МНР залежить від зовнішнього ринку капіталу (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Облігаційні зобов'язання холдингу МНР як джерело боргового фінансування у 2022–2024 рр., млн дол. США

Показник	2022	2023	2024
Номінальна сума облігацій, усього	1 400	1 239	900
Балансова вартість облігацій, усього	1 383	1 239	894
7,75% Senior Notes due 2024	500	349	0
6,95% Senior Notes due 2026 та 6,25% Senior Notes due 2029	900	900	900

*Примітка. Сформовано автором на основі [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Аналіз показує, що облігації залишалися важливим борговим ресурсом МНР протягом усього періоду, хоча їхній обсяг поступово зменшувався. Балансова вартість облігацій скоротилася з 1 383 млн дол. США у 2022 р. до 1 239 млн дол. США у 2023 р. та 894 млн дол. США у 2024 р. Найбільша зміна відбулася у 2024 р. після погашення випуску 7,75% Senior Notes due 2024, тоді як випуски 2026 та 2029 років зберегли номінальний обсяг 900 млн дол. США. Зменшення обсягу облігацій знижує тиск майбутніх ринкових виплат, але не

усуває залежності холдингу від зовнішнього боргового капіталу. Для антикризового управління важливо, що після погашення випуску 2024 р. борговий профіль став менш концентрованим у короткостроковому горизонті. Збереження випусків 2026 і 2029 років означає потребу в подальшому контролі валютної ліквідності та графіка погашення. Продовжимо аналіз (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Джерела боргового фінансування холдингу МНР за консолідованою звітністю у 2022–2024 рр., млн дол. США

Джерело фінансування	2022	2023	2024
1	2	3	4
Банківські запозичення	294	379	763
Облігації	1 383	1 239	894
Лізингові зобов'язання	229	256	276
Загальний борг	1 906	1 874	1 933
Грошові кошти та еквіваленти	300	436	355
Чистий борг (net of IFRS 16)	1 237	1 101	1 179
Економічна роль	боргове фінансування	боргове фінансування	боргове фінансування
Аналітичне значення	ресурсна база для стійкості	підготовка до рефінансування	заміщення облігацій кредитами
Інституційні кредитні лінії DFC/IFC/EBRD	—	107 млн дол. США перші транші	113 млн + 180 млн дол. США наступні транші

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Аналіз підтверджує зміну структури боргового фінансування МНР у 2022–2024 рр. Загальний борг залишався близьким до рівня 1,9 млрд дол. США, однак його внутрішня структура істотно змінилася – банківські запозичення зросли з 294 млн дол. США у 2022 р. до 763 млн дол. США у 2024 р., тоді як облігації зменшилися з 1 383 млн дол. США до 894 млн дол. США. Частка банківських кредитів у загальному боргу підвищилася з 15,4% до 39,5%, а частка облігацій знизилася з 72,6% до 46,2%. Наявність кредитних ліній DFC, IFC та EBRD у 2023–2024 рр. має антикризове значення, оскільки такі ресурси підтримують

ліквідність, рефінансування та окремі CAPEX-проекти. Для оцінки внутрішнього перерозподілу ресурсів окремо подано внутрішньогрупові позики (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Внутрішньогрупові позики дочірнім компаніям холдингу МНР у 2022–2024 рр., млн дол. США

Показник	2022	2023	2024
Валовий обсяг позик дочірнім компаніям	686 381 789	574 453 452	248 430 291
Резерв очікуваних кредитних збитків	-22 040 625	-14 669 417	-11 159 526
Чиста балансова вартість позик	664 341 164	559 784 035	237 270 765
Поточні позики	152 252 909	535 263 704	215 027 600
Непоточні позики	512 088 255	24 520 331	22 243 165

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Бачимо, істотне скорочення внутрішньогрупових позик у 2022–2024 рр. Валова сума позик дочірнім компаніям зменшилася з 686,4 млн дол. США у 2022 р. до 248,4 млн дол. США у 2024 р., а чиста балансова вартість з 664,3 млн дол. США до 237,3 млн дол. США. Динаміка показує про зменшення потреби дочірніх структур у довгостроковій підтримці з боку холдингу або про перегляд внутрішньої моделі фінансування. Найбільш показовою є зміна строковості у 2022 р. непоточні позики становили 512,1 млн дол. США, тоді як у 2024 р. лише 22,2 млн дол. США. Натомість поточні позики залишилися основною частиною внутрішнього фінансування – 215,0 млн дол. США у 2024 р. Отже, група зробила внутрішню підтримку коротшою та гнучкішою, що краще відповідає воєнному середовищу з високою невизначеністю ліквідності. Розглянемо також інвестиції холдингу в асоційовані компанії (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

**Інвестиції холдингу МНР в асоційовані компанії у 2022–2024 рр., у дол.
США**

Рік	Асоційована компанія	Країна	Частка	Балансова вартість / вкладення, млн дол. США
2023	Інші інвестиції в асоційовані компанії	—	—	1,1
2024	Ukrainskyi Miasnyi Khutir	Україна	49% + передплата за 51%	14,9
2024	MHP Desert Hills for Poultry Company	Саудівська Аравія	45%	6
	Інші інвестиції в асоційовані компанії	—	—	0,1

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 50: 78 с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

У 2024 р. інвестиції в асоційовані компанії стали окремим напрямом розширення МНР поряд із капітальними інвестиціями в основні засоби. Вкладення в Ukrainskyi Miasnyi Khutir становили 7,5 млн дол. США за 49% участі та 7,4 млн дол. США передплати за додаткову частку 51%. Ukrainskyi Miasnyi Khutir є важливим для внутрішньої вертикальної інтеграції, оскільки розширює контроль МНР над суміжним м'ясним сегментом. Сукупний обсяг вкладень 14,9 млн дол. США показує, що у 2024 р. холдинг не обмежився підтримувальним CAPEX, а здійснював точкове корпоративне розширення в межах операційно близьких активів. Інвестиція 6,0 млн дол. США у MHP Desert Hills for Poultry Company характеризує міжнародний вектор розвитку на ринку Саудівської Аравії, де холдинг бере участь у партнерському проєкті з часткою 45%. Він має стратегічне значення для виходу на ринки MENA і зниження залежності від європейського та українського середовища. Часткова участь означає нижчий рівень управлінського контролю порівняно з повністю контрольованими дочірніми компаніями.

Отже, інвестиції в асоційовані компанії доповнюють картину інвестиційної стратегії МНР: група модернізує власні активи через CAPEX і водночас формує партнерські точки розвитку. У 2024 р. такі вкладення зосереджені у двох напрямках – українському м'ясному сегменті та саудівському ринку птиці, що посилює галузеву й географічну диверсифікацію холдингу. Узагальнимо, роль іноземного капіталу у власницькій конструкції та в інструментах залученого фінансування (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

**Коефіцієнти оцінки ролі іноземного капіталу у фінансуванні холдингу
МНР у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024
Частка іноземного контролю	59,70%	59,70%	59,70%
Частка облігацій у загальному боргу	0,73	0,66	0,46
Частка банківських кредитів у загальному боргу	0,15	0,20	0,39
Боргове навантаження до власного капіталу	1,32	1,20	0,98

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Роль іноземного капіталу в МНР проявляється через власницький контроль та через боргові інструменти. Частка іноземного контролю залишалася стабільною на рівні 59,7%, що забезпечувало сталість корпоративного управління. Структура боргу змінилася, частка облігацій у загальному боргу знизилася з 0,73 у 2022 р. до 0,46 у 2024 р., а частка банківських кредитів зросла з 0,15 до 0,39.

Динаміка означає, що у кризовий період холдинг зменшував залежність від публічного ринку капіталу та активніше використовував банківське й інституційне фінансування. Боргове навантаження до власного капіталу зменшилося з 1,32 до 0,98, що свідчить про поступове послаблення фінансового ризику. Отже, іноземний капітал не лише забезпечує доступ до фінансових ресурсів, а й підвищує вимоги до прозорості, боргової дисципліни та управління ліквідністю. На основі проведеного аналізу можемо основні канали залучення

іноземних ресурсів (рис. 2.6):

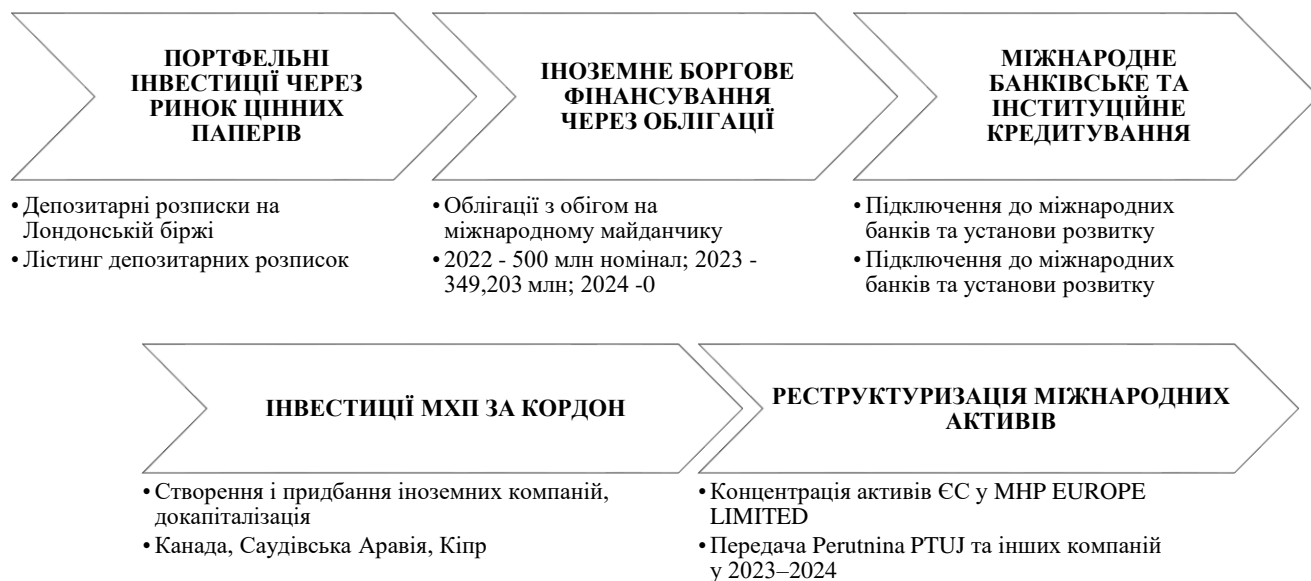


Рис. 2.6 Форми залучення іноземного капіталу холдингу МНР у 2022–2024 рр.

*Примітка. Узагальнено автором на основі [77, с. 46, 151, 153; 50, с. 78, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Форми іноземного капіталу охоплюють як власницький рівень, так і фінансові механізми ринку та кредитного сектору, що створює широку інфраструктуру залучення ресурсів. Контроль через іноземну компанію та реєстрація материнської структури у Кіпрі забезпечують входження в міжнародне правове поле та спрощують взаємодію з іноземними інвесторами. Депозитарні розписки формують канал портфельного капіталу, який підтримує ліквідність і видимість компанії на зовнішньому ринку. Облігаційне фінансування залишалося важливим джерелом боргового капіталу протягом усього періоду, однак у 2024 р. його роль зменшилася після погашення випуску 7,75% Senior Notes due 2024., а структура залучення коштів зміщується до кредитного фінансування. Міжнародні кредитори підтримують стійкість, але формують валютні та договірні обмеження. Реструктуризація активів у європейському контурі демонструє використання міжнародної структури також як інструмента управління ризиками та централізації контролю.

Для збалансованої оцінки впливу іноземного капіталу на інвестиційні можливості холдингу МНР доцільно зіставити позитивні ефекти та ризики (табл. 2.16):

Таблиця 2.16

**Переваги та ризики іноземного фінансування для холдингу МНР у період
2022–2024 рр.**

Переваги	Економічний зміст	Ризики	Економічний зміст
Доступ до довгострокових ресурсів	Можливість фінансувати інфраструктурні проєкти і модернізацію	Валютний ризик	Зростання вартості обслуговування боргу при зміні курсу
Підтримка інвестиційної безперервності	Компенсація обмежень внутрішнього ринку капіталу	Ризик рефінансування	Ускладнення залучення нових коштів у турбулентний період
Підвищення стандартів управління	Вимоги установ розвитку підсилюють прозорість і контроль	Боргова залежність	Обмеження інвестицій через потребу обслуговувати борг
Розширення міжнародної присутності	Інвестиції у зовнішні ринки та диверсифікація	Регуляторні ризики	Відмінності юрисдикцій і вимог дотримання правил

*Примітка. Узагальнено автором на основі [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Отже, іноземне фінансування для МНР підтримує інвестиційну спроможність холдингу, забезпечує доступ до довших і більших ресурсів, посилює довіру кредиторів і дає змогу фінансувати інфраструктурні та ESG-проєкти навіть в умовах війни. З іншого боку, така модель підвищує чутливість до валютних обмежень, процентних ставок, вимог кредиторів і стану міжнародних ринків капіталу. Для антикризового управління основним є баланс між перевагами доступу до зовнішніх ресурсів і ризиками валютної залежності. Позитивний ефект іноземного капіталу реалізується за умови контролю боргового навантаження, диверсифікації кредиторів і підтримання ліквідності. У 2022–2024 рр. саме ця логіка проявилася у зменшенні частки облігацій, зростанні ролі банківських кредитів та збереженні грошового буфера на рівні понад 300

млн дол. США.

2.3 Оцінка системи антикризового управління та використання фінансових інструментів у МХП

Звичайно, що основним джерелом кризи для холдингу МНР у 2022–2024 рр. виступає війна, що безпосередньо трансформує операційні умови від втрати або призупинення окремих виробничих потужностей до необхідності екстреної релокації персоналу й перебудови виробничих ланцюгів. Показовим є рішення про тимчасове призупинення роботи одного з переробних майданчиків у Донецькій області на тлі активних бойових дій та вимушене переміщення працівників у безпечніші регіони. З фінансового погляду воєнні умови матеріалізуються також через ризик знецінення активів, що підтверджується визнанням втрат від зменшення корисності щодо окремих активів, пов'язаних із активною зоною бойових дій. Для холдингу МНР, і а особливо для ПрАТ «МХП» війна є не тільки загальним фоном, а системним чинником ризику, який одночасно підвищує виробничі витрати, ускладнює управління активами і потребує додаткових ресурсів на відновлення або переналаштування потужностей.

У 2023 р. ризики логістики та експорту посилилися внаслідок обмеження експортних можливостей через удари по портовій інфраструктурі та припинення зернової угоди, що негативно впливало на окремі сегменти і супроводжувалося зростанням логістичних витрат, визначений ризик має такий ефект:

- створює тиск на маржинальність через дорожчу доставку та маршрутизацію;
- підвищує невизначеність щодо термінів і обсягів реалізації, що ускладнює планування оборотного капіталу.

Найвразливішою ланкою у воєнний час є саме зовнішня частина ланцюга створення вартості, тому на практиці ефективність антикризового управління

визначається здатністю зберігати експортні канали та швидко заміщати логістичні маршрути.

Фінансова напруга для холдингу МНР у 2023–2024 рр. має виражений валютно-борговий вимір. Валютні обмеження Національного банку України на транскордонні платежі в іноземній валюті звужують можливості обслуговування валютних боргових зобов'язань. Поряд з тим, компанія демонструє здатність виконувати пікові боргові зобов'язання у 2024 р. здійснено планове погашення єврооблігацій зі номінальною вартістю 500 млн дол.. Відповідно, це знижує ризик рефінансування в короткостроковому горизонті, однак не усуває структурного ризику валютної ліквідності, оскільки обмеження на рух капіталу є зовнішнім регуляторним чинником. На нашу думку, у даному випадку сильна сторона холдингу МНР полягає у збереженні доступу до міжнародних кредиторів і виконанні зобов'язань, проте ризик ліквідності залишається, він залежить не лише від грошових потоків, а й від регуляторних бар'єрів на валютні операції.

Для аграрно-продовольчого бізнесу критичними є цінові коливання на зернові та олійні культури, а також ризики закупівлі сировини. Наявність похідних фінансових інструментів для операцій із закупівлі насіння соняшнику та продажу зерна вказує на практику управління ціновими ризиками через контрактні механізми, переоцінка яких відображається у фінансовому результаті. Використання таких інструментів є раціональним у середовищі високої волатильності, проте воно переносить частину ризику в площину оцінки справедливої вартості та підвищує чутливість фінансового результату до ринкових переоцінок.

В умовах війни вкладення спрямовуються на підтримку працездатності, модернізацію та диверсифікацію активів. Окремі напрями інвестиційного планування розкрито для європейського сегмента, де зазначено, що інвестиції в сербські потужності триватимуть і сумарно становитимуть близько 30 млн євро до 2025 р., із фокусом на бройлерні ферми, модернізацію забійного комплексу та будівництво переробних потужностей і інкубатора. Паралельно з цим ризиковим

індикатором є необхідність регулярної переоцінки та перевірки активів на зменшення корисності, що у воєнний час є логічною реакцією на інфляційні та курсові коливання і на загрози фізичної втрати активів. Інвестиції до 2025 р. у європейські активи виглядають обґрунтованими як інструмент зниження країнового ризику України через географічну диверсифікацію.

Антикризове управління на підприємствах агропромислового сектору у період системних шоків набуває характеру не окремої управлінської функції, а інтегрованого механізму, який охоплює стратегічний, фінансовий, операційний та комерційний рівні. У структурі холдингу МНР антикризове управління реалізується через поєднання централізованого стратегічного керівництва та функціональної відповідальності профільних департаментів, що забезпечує оперативність реагування і контроль результатів. Відповідно до ОСУ, саме на рівні ПрАТ «МХП», центром прийняття управлінських рішень є Голова правління, який здійснює загальне керівництво компанією, визначає пріоритети та координує діяльність функціональних блоків. Разом із тим антикризове управління не може бути реалізоване виключно на рівні першої особи управління. Його ефективність визначається тим, наскільки в організаційній структурі сформовано систему підрозділів, здатних виявляти кризові сигнали, аналізувати ризики тощо. У структурі ПрАТ «МХП» перелічені функції розподіляються між декількома управлінськими блоками (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

Розподіл відповідальності за антикризове управління в організаційній структурі ПрАТ «МХП»

Рівень / структурний елемент	Роль у системі антикризового управління	Функції в період кризи
1	2	3
Правління підприємства (голова правління)	Центр стратегічної координації та прийняття ключових рішень	Затвердження пріоритетів фінансової політики; визначення політики операційної стабільності; встановлення допустимого рівня ризику; контроль реалізації антикризових заходів через підзвітність керівників функціональних блоків

Продовження табл. 2.17

1	2	3
Департамент управління ризиками	Ядро антикризового моніторингу та аналітичного супроводу	Ідентифікація критичних ризиків; оцінювання їх ймовірності та масштабу; формування сценаріїв; підготовка пропозицій щодо превентивних і реактивних заходів; контроль виконання антикризових планів
Фінансовий блок (фінанси, економіка, контроль і планування)	Центр забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості	Планування грошових потоків; управління ліквідністю; формування політики витрат і бюджетних лімітів; аналіз боргового навантаження; координація рішень щодо реструктуризації або пролонгації зобов'язань; контроль фінансових результатів
Операційний блок (виробництво, логістика, постачання, матеріально-технічне забезпечення)	Забезпечення безперервності основних бізнес-процесів у кризі	Адаптація логістичних маршрутів; мінімізація втрат через простої; оптимізація запасів; резервування критичних ресурсів; стабілізація виробничих процесів; забезпечення енергетичної стійкості
Комерційний блок (експорт, продажі, маркетинг)	Підтримання ринкової позиції та стабільності збуту	Диверсифікація ринків збуту; розширення каналів експорту; перегляд умов контрактів і цінової політики; управління дебіторською заборгованістю; контроль виконання контрактів
Юридичний, кадровий та комплаєнс-блок	Інституційне забезпечення законності та кадрової стабільності	Правовий захист компанії; контроль відповідності управлінських рішень законодавству; зниження регуляторних ризиків; забезпечення кадрової стабільності; внутрішні комунікації у період змін
Проектний офіс	Координація антикризових змін і програм відновлення	Узгодження змін між підрозділами; управління строками і ресурсами; супровід програм модернізації та відновлення; контроль виконання заходів
Інформаційні технології	Інформаційно-аналітична підтримка антикризового управління	Цифровий моніторинг ключових показників; автоматизація управлінського обліку; оперативна аналітика для правління; забезпечення безперервності інформаційних систем

*Примітка. Сформовано автором на основі додатку Б

Процес антикризового управління в холдингу МНП реалізується як циклічна послідовність, що забезпечують діагностику кризових загроз, формування пакета управлінських рішень, і здійснює реалізацію антикризових заходів та контроль результатів з подальшим коригуванням управлінської політики (рис. 2.7):

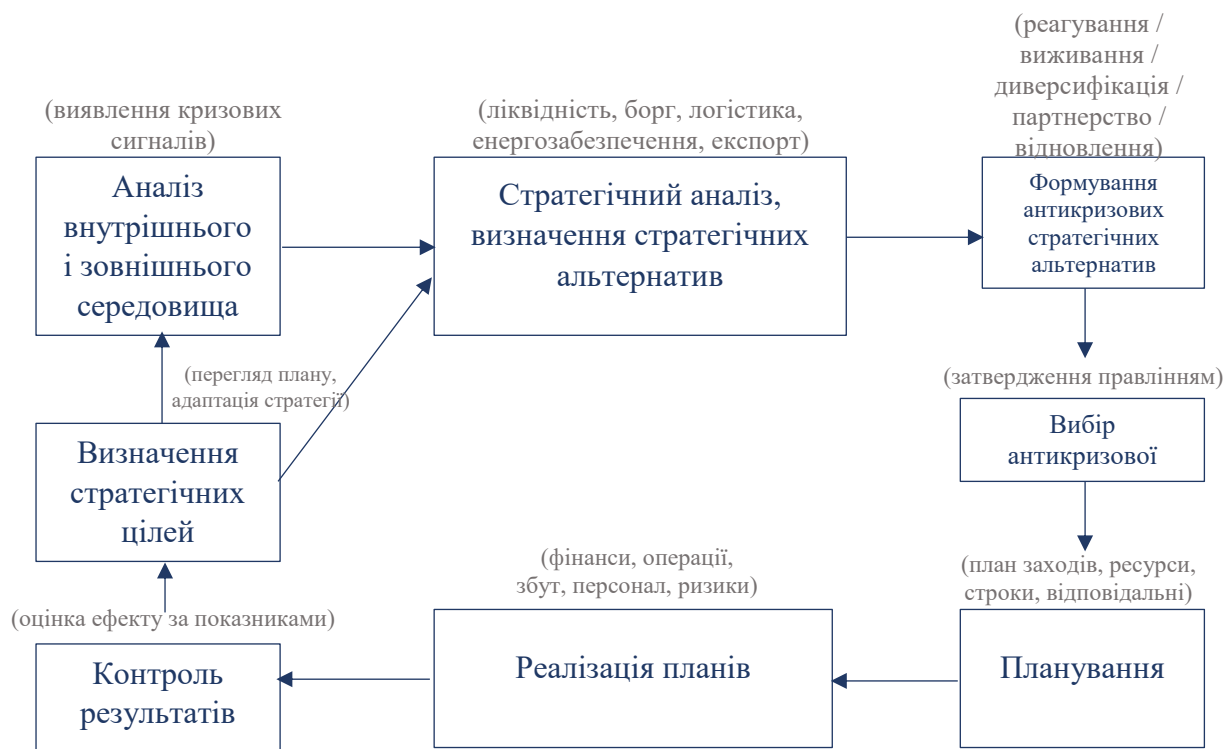


Рис. 2.7 Процес антикризового управління в холдингу МНР

*Примітка. Сформовано автором на основі додатку Б

Особливістю процесу є те, що стратегічні альтернативи формуються на основі як аналізу середовища, так і визначення антикризових цілей, що дозволяє узгодити управлінські рішення з наявними ресурсними обмеженнями. Контроль результатів у даній моделі виконує функцію зворотного зв'язку, оскільки забезпечує коригування плану та повторну оцінку ризиків, це дає можливість підприємству адаптувати антикризову стратегію відповідно до динаміки зовнішніх загроз.

Отже, кризовий період 2022–2024 рр. для холдингу МНР характеризується двома різними фазами, перша –була фазою первинного шоку, коли ключовим пріоритетом стало збереження операційної безперервності та ліквідності. Друга – фазою адаптації, коли компанія змогла стабілізувати операційну результативність і зменшити критичність боргового навантаження. Проаналізуємо результативність управлінських рішень (табл. 2.18):

Таблиця 2.18

Динаміка фінансових результатів, боргового навантаження та операційної ефективності холдингу МНР за 2022–2024 рр., млн дол. США

Показник	2022	2023	2024
Загальний борг	1 906	1 874	1 933
Банківські запозичення	294	379	763
Облігації групи	1 383	1 239	894
Лізингові зобов'язання	229	256	276
Грошові кошти та еквіваленти	300	436	355
Чистий борг	1 237	1 101	1 179
Adjusted EBITDA	384	445	566
Чистий борг / LTM EBITDA	3,22	2,47	2,08
Фінансові витрати	155	163	160
Покриття фінансових витрат Adjusted EBITDA	2,5	2,7	3,5

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151; 78, с. 48, 157; 79, с. 4, 51, 166]

Помітне поступове відновлення фінансової стійкості МНР після первинного воєнного шоку 2022 р. Adjusted EBITDA зросла з 384 млн дол. США у 2022 р. до 445 млн дол. США у 2023 р. та 566 млн дол. США у 2024 р., що означає посилення операційної ефективності. Одночасно показник чистий борг / LTM EBITDA знизився з 3,22 до 2,08, тобто боргове навантаження стало більш контрольованим відносно операційного грошового потенціалу.

Покриття фінансових витрат Adjusted EBITDA покращилося з 2,5 раза у 2022 р. до 3,5 раза у 2024 р., що підтверджує зростання запасу міцності для обслуговування боргу. Незважаючи на збереження високого загального боргу на рівні близько 1,9 млрд дол. США, структура фінансових результатів стала якіснішою завдяки вищій EBITDA та керованій ліквідності. Отже, антикризова політика холдингу дала результат не через скорочення діяльності, а через поєднання рефінансування, контролю витрат, операційної адаптації та підтримання інвестицій у критичні активи.

Корпоративні фінансові інструменти є ядром антикризової стійкості компанії, через них забезпечується управління ліквідністю, рефінансування, стабілізація строковості боргу та зниження ризику дефолту. У 2022–2024 рр.

холдинг використовувала поєднання ринкових і банківських інструментів фінансування, а також інструменти управління ризиками і ліквідністю (табл. 2.19):

Таблиця 2.19

Структура та типи фінансових інструментів, використаних холдингу МНР у кризовий період за 2022–2024 рр.

Інструмент	Тип	Мета використання	Очікуваний ефект	Фактичний ефект	Ризики/ обмеження
Облігації групи	публічний	рефінансування та управління піками погашення	зниження ризику ліквідності у роки пікових виплат	обсяг облігацій зменшився до 894 млн дол. США, але інструмент не зник повністю	валютні обмеження НБУ, чутливість до ринку капіталу
Банківські кредити	корпоративний	підтримка ліквідності та оборотного капіталу	гнучкість фінансування у кризі	обсяг кредитів зріс з 294 млн у 2022 до 763 млн у 2024	процентний ризик, валютний ризик
Лізингові зобов'язання	корпоративний	підтримка активів без разового інвестиційного навантаження	зменшення одномоментного тиску на грошові потоки	лізинг зріс з 229 млн у 2022 до 276 млн у 2024	фіксовані платежі підвищують ризик ліквідності
Управління строковістю боргу	публічний	контроль короткострокового ризику погашення	підвищення керованості боргового навантаження	зниження частки довгострокового боргу через перекласифікацію зобов'язань	ризик рефінансування, залежність від ринкових умов
Політика збереження ліквідності (відмова від дивідендів)	корпоративний	збереження коштів для операцій і боргу	формування резерву ліквідності	підтримання грошових коштів на рівні 300–436–355 млн	репутаційні ризики, обмеження для інвесторської привабливості
Похідні інструменти (контракти на зерно і соняшник)	корпоративний	зниження цінових ризиків	стабілізація маржі та прогнозованості результатів	факт застосування інструментів зафіксовано у звітності	ризик переоцінки справедливої вартості, волатильність

*Примітка. Сформовано автором за консолідованою звітністю МНР SE [77, с. 46, 151, 153; 78, с. 48, 157, 159–160, 199; 79, с. 51, 166, 168, 184, 214]

Антикризова фінансова політика МНР мала комбінований характер і спиралася на кілька груп інструментів. Облігації забезпечували доступ до публічного боргового капіталу, банківські кредити – гнучкість фінансування, лізинг підтримку активів без одноразового великого відтоку коштів, а політика збереження ліквідності – внутрішній резерв для операцій і боргових платежів. Похідні інструменти зменшували вплив цінових коливань на зерно та соняшник.

Ефективність цієї системи підтверджується зміною структури боргу та фінансових результатів. Обсяг облігацій зменшився до 894 млн дол. США, тоді як банківські запозичення зросли до 763 млн дол. США і частково замінили ринкове фінансування. Грошові кошти залишалися на рівні 300–436–355 млн дол. США, що підтверджує пріоритет ліквідності. Зростання Adjusted EBITDA до 566 млн дол. США у 2024 р. говорить про відновлення здатності генерувати операційний результат і підтримувати боргові платежі навіть за умов війни.

Отже, модель антикризового управління холдингу МНР поєднує стратегію реагування на кризу та стратегію виживання, що реалізується через централізацію рішень на рівні правління, жорстке управління ліквідністю, контроль витрат і забезпечення стабільності операцій. Проактивне управління ризиками забезпечується наявністю департаменту управління ризиками, який відповідає за моніторинг, сценарний аналіз та контроль виконання антикризових заходів. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що антикризова система у 2022–2024 рр. була відносно ефективною: сильними сторонами стали відновлення операційної результативності, зниження показника чистий борг / LTM EBITDA та збереження ліквідності. Обмеженням залишається високе абсолютне боргове навантаження і структурна залежність від зовнішнього фінансування в умовах валютних обмежень НБУ. У наступних роках основним завданням антикризового управління є подальше зниження ризику рефінансування та забезпечення стабільних грошових потоків для підтримання інвестиційної активності й модернізації виробництва.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. діяло в умовах поєднання воєнних, логістичних, валютних, енергетичних і регуляторних загроз, однак зберегло керованість бізнесу завдяки вертикально інтегрованій моделі, диверсифікованим активам і розвиненій організаційній структурі. Після шокового 2022 р. компанія поступово відновила ліквідність, операційну ефективність і додатну рентабельність, але її фінансова стійкість залишається залежною від контролю боргу, валютної ліквідності, логістичних витрат та стабільності експортних каналів.

Інвестиційна діяльність МХП у кризовий період не була припинена, а змінила пріоритети – основні вкладення спрямовувалися на CAPEX, енергетичну автономність, IT-інфраструктуру, логістичну стійкість, стандартизацію виробничих майданчиків і підтримання критичних активів. Зростання інвестиційного відтоку у 2024 р. свідчить про перехід від режиму первинного виживання до активнішого відновлення інвестиційної спроможності. Іноземний капітал, міжнародна структура, облігації, банківські кредити та лінії DFC, IFC і EBRD стали важливими джерелами фінансування й підтримки довіри кредиторів.

Система антикризового управління МХП має комбінований характер і поєднує централізоване прийняття рішень, управління ліквідністю, рефінансування боргу, контроль витрат, операційну адаптацію та використання фінансових інструментів для зниження ринкових ризиків. Її результативність підтверджується зростанням Adjusted EBITDA у 2024 р., поліпшенням покриття фінансових витрат і зниженням показника чистий борг / LTM EBITDA. Подальше антикризове управління інвестиційною діяльністю має спиратися на пріоритетність критичних CAPEX-проектів, енергетичну незалежність, диверсифікацію фінансування та сценарне управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МХП

3.1 Удосконалення системи антикризового управління інвестиційною діяльністю МХП в умовах нестабільності

Проведений у розділі 2 фінансовий аналіз показав, що у 2022–2024 рр. інвестиційна діяльність МНР зберігала активний характер, але її зміст змістився від розширення активів до підтримання операційної стійкості, енергетичної автономності, логістичної безперервності та контрольованого оновлення виробничої бази. Удосконалення антикризового управління має будуватися не навколо фінансових обмежень – наявного грошового запасу, допустимого боргового навантаження, прогнозованого операційного cash-flow, строків окупності та впливу кожного інвестиційного рішення на оборотний капітал.

Зростання CAPEX зі 159 млн дол. США у 2022 р. до 290 млн дол. США у 2024 р. свідчить про те, що підприємство не зупинило інвестиційний цикл навіть за умов війни. Чистий відтік коштів від інвестиційної діяльності збільшився до 333 млн дол. США, тому кожен новий проєкт повинен оцінюватися не лише за виробничою необхідністю, а й за здатністю не погіршити ліквідність і структуру капіталу.

У 2024 р. коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,50, швидкої ліквідності – 1,02, абсолютної ліквідності – 0,53. На перший погляд, це створює достатній запас платоспроможності. Однак коефіцієнт автономії на рівні 0,44 та коефіцієнт фінансового ризику 1,25 показують, що простір для неконтрольованого боргового фінансування є обмеженим. Тому антикризове управління інвестиційною діяльністю має поєднувати – підтримання поточної платоспроможності та недопущення надмірного збільшення левериджу.

Додатковим обмеженням є уповільнення оборотності активів. Період

оборотності активів у 2024 р. збільшився до 530,36 дня, а період оборотності запасів – до 59,61 дня. Отже, інвестиції в основні засоби і запаси повільніше повертаються у форму виручки та грошових коштів. Якщо інвестиційний проєкт потребує значних авансів постачальникам, імпортного обладнання або нарощування запасів, він має проходити окрему перевірку на вплив на операційний цикл. Узагальнення фінансових передумов для перегляду інвестиційної політики подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Фінансові передумови удосконалення антикризового управління
інвестиційною діяльністю МХП**

Показник/чинник	Фінансовий зміст	Висновок для управління інвестиціями
Зростання CAPEX до 290 млн дол. США у 2024 р.	Підприємство підтримує значний обсяг інвестиційного відтоку навіть у кризовому середовищі.	Потрібне ранжування проєктів за впливом на cash-flow, а не лише за виробничою доцільністю.
Чистий інвестиційний відтік 333 млн дол. США у 2024 р.	Інвестиційна активність створює навантаження на ліквідність і потребує прогнозування джерел покриття.	Кожен проєкт має мати підтвержене джерело фінансування та резерв на подорожчання.
Коефіцієнт автономії 0,44	Частка власного капіталу нижча за бажаний орієнтир 0,5.	Боргове фінансування має застосовуватися вибірково, з контролем ковенантів і строків погашення.
Коефіцієнт фінансового ризику 1,25	Позиковий капітал залишається суттєвим елементом фінансової структури.	Потрібно оцінювати вплив нового боргу на leverage, DSCR та процентне покриття.
Період оборотності запасів 59,61 дня	Запаси повільніше перетворюються у виручку, зростає потреба в оборотному капіталі.	Проєкти з великим складським або імпортним компонентом мають отримувати додаткову перевірку.

*Примітка. Сформовано автором самостійно

Після визначення фінансових передумов доцільно сформувати SWOT-матрицю як інструмент переходу від діагностики до управлінських рішень (рис. 3.1):

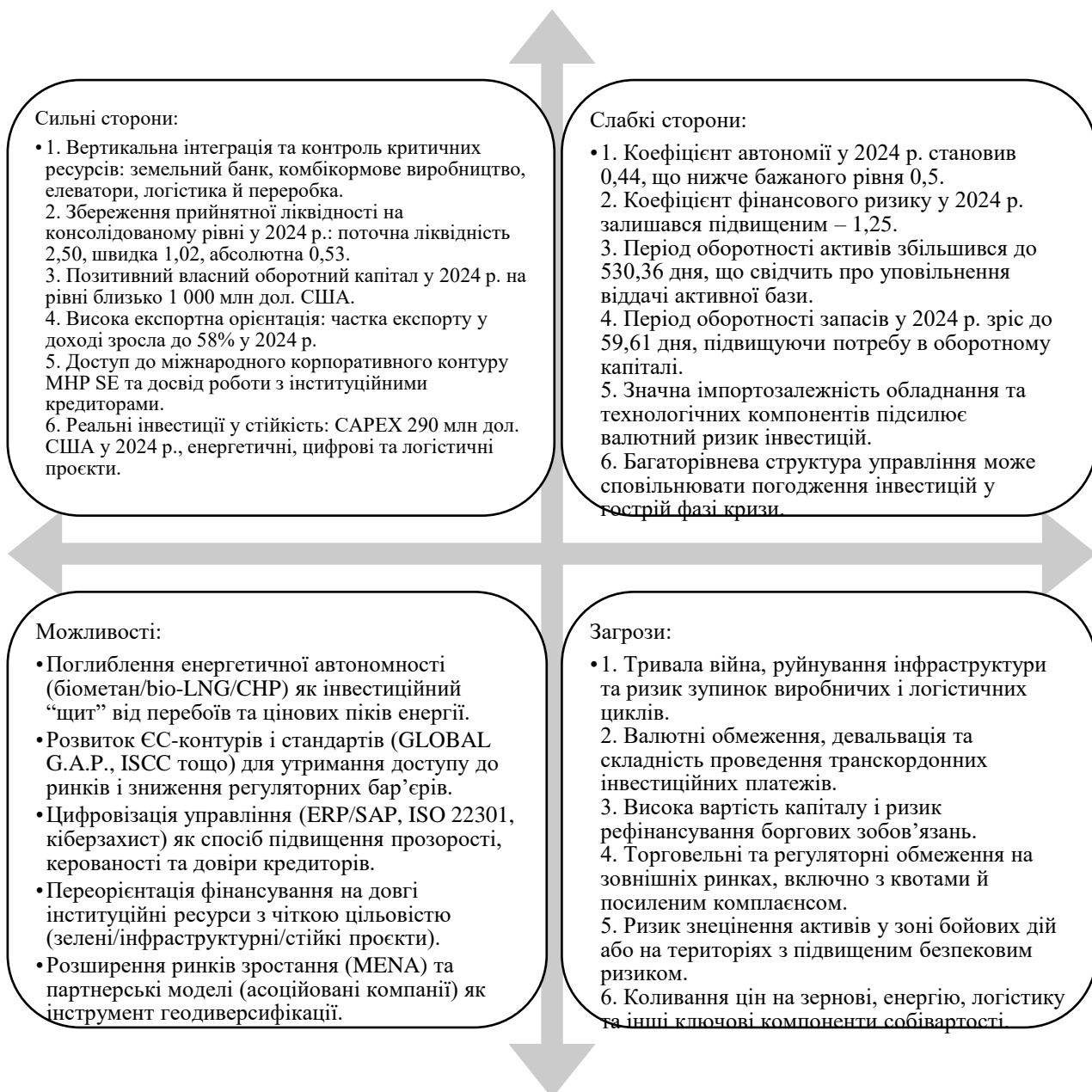


Рис. 3.1 SWOT-матриця удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю холдингу МНР

*Примітка. Сформовано автором самостійно

З урахуванням результатів SWOT-аналізу доцільно деталізувати напрями, у межах яких компанія може залучати іноземні інвестиції саме для посилення антикризового управління, а не лише для загального розширення бізнесу:

1. Вигідним є залучення іноземного капіталу в енергетичну стійкість виробничих майданчиків. Для МХП це можуть бути не лише біогазові або біометанові установки, а й когенераційні комплекси, резервні системи теплопостачання, накопичувачі електроенергії, сонячні станції для власного споживання, модернізація котелень та систем енергоменеджменту. Нами напрям обрано тому, що енергетичні перебої в умовах війни напряму впливають на безперервність переробки, зберігання, охолодження та логістики продукції. Іноземний інвестор у цьому випадку бачить не абстрактний екологічний проєкт, а інвестицію з чітким економічним результатом – зменшення витрат на енергію, скорочення простоїв, підвищення прогнозованості виробничого циклу та стабілізація грошового потоку. Додатковою перевагою є можливість поєднання приватного фінансування з публічними інструментами підтримки енергоефективності, зеленої трансформації та відновлення критичної інфраструктури.

2. Інвестиції в логістичну керованість і зниження залежності від одного експортного маршруту. Йдеться про створення або модернізацію холодильних складів, перевантажувальних потужностей, автопарку, контейнерної інфраструктури, цифрових систем планування маршрутів, а також про партнерські логістичні хаби біля західного кордону України або на території країн ЄС. Доцільність такого напряму пояснюється тим, що для МХП експортна виручка є одним із головних джерел фінансової стабільності, тому ризик зриву поставок перетворюється на ризик ліквідності. Іноземні інвестиції в логістику можуть бути привабливими для експортно-кредитних агентств, міжнародних банків та інституцій розвитку, бо вони пов'язані з продовольчою безпекою, підтримкою експорту та інтеграцією українського бізнесу у європейські ланцюги постачання.

3. Інвестиції у виробничу гнучкість і поглиблення переробки, однак у

межах антикризового управління цей напрям слід трактувати не як просте нарощування обсягів, а як перехід до продукції з більш стабільною маржинальністю. Для МХП це можуть бути лінії фасування, охолодження, заморожування, виробництва готових або напівготових харчових продуктів, модернізація пакування, автоматизація контролю якості. Вибір цього напрямку обґрунтовується тим, що продукція з вищою доданою вартістю зменшує залежність від цінових коливань на сировинних ринках і дає змогу точніше прогнозувати дохідність інвестицій. Для іноземного партнера такий проєкт є зрозумілим, тому що результат можна виміряти через зростання маржі, розширення контрактної бази, зменшення втрат і підвищення відповідності стандартам цільових ринків.

4. Цифровізація антикризового управління інвестиційними проєктами, тут іноземні ресурси можуть спрямовуватися на ERP-модулі, системи управління ризиками, кіберзахист, електронний документообіг, моніторинг запасів, прогнозування cash-flow, контроль виконання CAPEX-бюджетів та інтеграцію даних між виробництвом, фінансами і логістикою. Для МХП цифровізація важлива не лише як технологічне оновлення, а як спосіб підвищити контрольованість інвестиційного циклу в умовах невизначеності. Чим швидше менеджмент бачить відхилення від бюджету, строки постачання обладнання, зміну валютного курсу або збільшення потреби в оборотному капіталі, тим менше ризик неефективного використання інвестицій. Зазвичай, іноземні кредитори також позитивно оцінюють такі рішення, бо вони підвищують прозорість управління та якість звітності.

5. Залучення іноземного капіталу у стандартизацію, біобезпеку та ESG-відповідність. Для агропродовольчої компанії воєнного періоду це має безпосереднє антикризове значення, бо доступ до зовнішніх ринків залежить не лише від ціни, а й від довіри до якості, простежуваності, санітарних процедур, екологічних параметрів і корпоративного управління. До таких проєктів можна віднести модернізацію лабораторій, систем контролю якості, простежуваності партій продукції, очищення стічних вод, управління відходами, скорочення

викидів, підготовку до сертифікації за міжнародними стандартами. МНР може поєднувати тут приватний капітал з грантами, технічну допомогу та консультаційну підтримку міжнародних програм.

Окремо слід підкреслити роль державних і публічних механізмів у підвищенні інвестиційної привабливості зазначених напрямів. Держава не обов'язково має фінансувати проекти МХП напряду, однак вона може зменшувати ризик для інвестора через страхування воєнних ризиків, гарантійні інструменти, компенсацію частини процентної ставки, стабільні правила імпорту обладнання, податкові стимули для енергоефективності та прозорі процедури підключення енергетичних об'єктів. Для іноземного інвестора такі механізми є сигналом, що проєкт не залишається лише приватною ініціативою, а відповідає пріоритетам відновлення економіки, продовольчої безпеки та експортної спроможності України.

Практичний ефект для МХП від реалізації зазначених напрямів полягає у зменшенні кризової премії в інвестиційних рішеннях. Якщо підприємство демонструє енергетичну автономність, стабільні експортні канали, цифровий контроль витрат, відповідність стандартам і наявність публічних гарантійних механізмів, воно стає менш ризиковим для кредиторів та партнерів. Як наслідок, це може вплинути на довші строки фінансування, нижчу вартість капіталу, більшу готовність інвесторів входити у спільні проєкти та вищу стійкість компанії до повторних зовнішніх шоків. Отже, в межах антикризового управління іноземні інвестиції мають спрямовуватися не на максимальне розширення активів, а на створення захисного інвестиційного контуру, який підтримує безперервність діяльності та формує базу для післякризового зростання.

3.2 Напрями активізації залучення іноземних інвестицій у діяльність МХП

Особливістю МНР як інвестиційного об'єкта є те, що холдинг має низку

конкурентних переваг, які не є типовими для більшості українських підприємств у воєнний період. До них належать – міжнародна корпоративна структура, біржовий статус, наявність практики роботи з інституціями розвитку, досвід залучення боргового фінансування та наявність масштабної експортної діяльності. Вони дозволяють холдингу виступати інституційним посередником між міжнародними інвесторами та українською операційною компанією, яка без такого посередництва має суттєво нижчу здатність до прямого залучення іноземних ресурсів. До таких напрямів належать (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Напрями активізації залучення іноземних інвестицій з використанням можливостей холдингу МНР

Напрямок інвестування, який може бути реалізований у МНР	Форма залучення іноземного капіталу	Потенційні групи іноземних інвесторів	Очікуваний ефект для інвестиційної привабливості МНР
1	2	3	4
Енергетична автономність та екологічна модернізація	цільові інвестиційні кредити; змішане фінансування; проєктне фінансування	міжнародні фінансові організації; фонди сталого розвитку; експортно-кредитні установи	зниження операційних ризиків і собівартості; підвищення прогнозованості грошового потоку; зменшення воєнної премії ризику
Цифровізація, кіберстійкість та системи управління безперервністю	гранти; технічна допомога; цільові кредити	донорські програми; інституції розвитку; технологічні партнери	підвищення прозорості управління; зростання довіри інвестора; посилення контролю ефективності інвестицій
Логістична диверсифікація та експортна інфраструктура	цільові кредити; гарантійні механізми; змішане фінансування	інституції розвитку; експортно-кредитні установи; міжнародні банки	стабілізація валютної виручки; зниження ризику зриву контрактів; підвищення фінансової стійкості
Поглиблення переробки та розвиток продукції з високою доданою вартістю	стратегічні інвестиції; спільні підприємства; цільові кредити	стратегічні інвестори харчової промисловості; фонди; МФО	підвищення маржинальності; зменшення залежності від сировинної волатильності; зміцнення конкурентної позиції

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Інновації у біобезпеці, якості та стандартизації	гранти; технічна допомога; цільові кредити	донорські програми; регуляторні фонди; інституції розвитку	зниження регуляторних ризиків; розширення доступу до ринків; підвищення довіри контрагентів та інвесторів

*Примітка. Сформовано автором самостійно

У межах напряму енергетична автономність та екологічна модернізація найбільш придатними можуть бути проекти з будівництва або розширення біогазових і біометанових потужностей на базі відходів птахівництва та рослинництва, встановлення когенераційних установок для одночасного виробництва електроенергії і тепла, модернізація систем охолодження та тепlopостачання, а також впровадження енергетичного моніторингу на виробничих майданчиках. Досліджуваний холдинг має вертикально інтегровану сировинну базу, а отже може використовувати власні органічні відходи як ресурс для енергетики.

У межах цифровізації, кіберстійкості та систем управління безперервністю доцільними є проекти впровадження єдиної платформи управління інвестиційними проектами, автоматизованої системи бюджетного контролю CAPEX, цифрового моніторингу запасів і логістичних маршрутів, систем резервного копіювання даних, кіберзахисту виробничих та фінансових процесів. Вони можуть фінансуватися у формі грантів, технічної допомоги або цільових кредитів, оскільки вони підвищують не лише продуктивність, а й прозорість управління. Для інвестора важливо, що цифровізація зменшує інформаційну асиметрію – кредитор або партнер отримує більш якісну звітність, можливість контролю виконання ковенантів, швидше виявлення відхилень від плану та нижчий ризик нецільового використання коштів.

За напрямом логістичної диверсифікації та експортної інфраструктури перспективними є проекти створення холодильних складів поблизу ключових транспортних вузлів, модернізації автотранспортного парку, розвитку

контейнерних рішень для експорту, впровадження систем відстеження вантажів, а також партнерства з логістичними операторами у країнах ЄС. У період воєнної нестабільності логістика є не лише операційною функцією, а й фінансовим фактором – затримка експорту погіршує оборотність коштів, підвищує витрати на зберігання і може призводити до втрати контрактів. Тому інвестиції у логістику мають прямий антикризовий ефект. Для іноземних інвесторів такі проєкти можуть бути привабливими через їхній зв'язок з експортною виручкою, продовольчою безпекою та інтеграцією українського агробізнесу у міжнародні ланцюги постачання.

У напрямі поглиблення переробки та розвитку продукції з високою доданою вартістю доцільними є інвестиції у лінії пакування, виробництво охолоджених і заморожених напівфабрикатів, готової кулінарної продукції, модернізацію систем контролю якості, автоматизацію сортування та зменшення виробничих втрат. Вони відповідають інтересам стратегічних інвесторів харчової промисловості, оскільки дозволяють поєднати капітал із технологіями, ноу-хау та доступом до ринків.

За напрямом інновацій у біобезпеці, якості та стандартизації доцільно реалізовувати проєкти модернізації лабораторної бази, систем контролю залишків антибіотиків і забруднювачів, простежуваності продукції від виробництва до кінцевого покупця, впровадження міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів, систем аудиту постачальників та екологічного моніторингу. Ці інвестиції можуть не давати такого швидкого фінансового ефекту, як енергетичні проєкти, однак вони знижують регуляторний ризик і підтримують доступ до зовнішніх ринків. Проблеми якості або невідповідність стандартам можуть спричинити репутаційні втрати, торговельні обмеження та зупинку контрактів.

Окрему групу можуть становити проєкти, що поєднують кілька напрямів одночасно. Наприклад, будівництво енергоефективного холодильного складу з сонячною генерацією, системою управління температурними режимами та цифровим відстеженням запасів одночасно належить до енергетичного,

логістичного та цифрового напрямку. Комплексні проєкти можуть бути найбільш привабливими для змішаного фінансування, оскільки вони мають декілька джерел ефекту – економію енергії, зниження втрат продукції, покращення оборотності запасів і підвищення надійності експортних поставок.

Для підготовки таких проєктів до залучення іноземних інвестицій доцільно використовувати поетапний підхід:

1. На першому етапі має здійснюватися відбір ініціатив за критеріями впливу на ліквідність, ризики та грошовий потік.

2. На другому етапі необхідно готувати техніко-економічне обґрунтування, яке містить не лише виробничі показники, а й фінансову модель, сценарії девальвації, зміну вартості енергії, можливе подорожчання обладнання та вплив на оборотний капітал.

3. На третьому етапі проєкти мають проходити ESG- та комплаєнс-перевірку, оскільки для іноземного фінансування прозорість і відповідність міжнародним стандартам часто є не менш важливими, ніж прибутковість.

4. На четвертому етапі доцільно визначати оптимальну форму фінансування – кредит, грант, гарантія, лізинг, стратегічне партнерство або змішане фінансування.

Залучення іноземного фінансування через інституції розвитку або змішані механізми підвищує строковість ресурсів та зменшує їх вартість порівняно з внутрішнім кредитуванням. Міжнародні інвестори та кредитори зазвичай супроводжують фінансування вимогами до прозорості, екологічних стандартів, антикорупційних процедур та контролю ризиків. Для МНР це має позитивний ефект, бо підвищує інституційну довіру, знижує репутаційні ризики та розширює можливості залучення наступних траншів інвестицій. Інвестиції у напрями енергетичної автономності, логістичної стійкості та цифрової керованості мають подвійний ефект, вони одночасно знижують операційні ризики та підвищують стабільність грошового потоку. Тому стабільність грошового потоку є базовим параметром, за яким іноземний інвестор оцінює здатність підприємства виконувати боргові зобов'язання та забезпечувати окупність інвестицій.

З метою підвищення ефективності залучення іноземних інвестицій доцільним є попередній інституційний супровід інвестиційних ініціатив. Холдинг МНР, як великий платник податків і системоутворююча компанія, може брати участь у формуванні умов, які знижують бар'єри для іноземного інвестора. До таких ініціатив належать:

- удосконалення механізмів страхування воєнних ризиків,
- розширення гарантійних програм для інвестицій критичної інфраструктури,
- забезпечення стабільності податкових стимулів для енергоефективних проєктів,
- спрощення процедур імпорту інвестиційного обладнання та доступу до документарних інструментів у зовнішній торгівлі.

Отже, активізація залучення іноземних інвестицій у діяльність МХП має базуватися на проєктному підході, за якого кожен напрям фінансування пов'язується з конкретним антикризовим ефектом – стабілізацією енергопостачання, збереженням експортної виручки, зниженням операційних витрат, підвищенням прозорості управління, посиленням відповідності міжнародним стандартам і зменшенням ризику для кредиторів. Іноземні інвестиції виконують не лише функцію джерела капіталу, а й функцію інституційного зміцнення підприємства, тому що разом із коштами МХП отримує вимоги до якості управління, звітності, екологічної відповідальності та контролю ризиків. Це створює основу для поступового переходу від антикризового виживання до післякризового оновлення та підвищення інвестиційної привабливості компанії.

3.3 Рекомендації щодо використання державних та публічних фінансових інструментів у післякризовому розвитку МХП

В умовах системної нестабільності 2022–2024 рр. інвестиційна діяльність підприємств агропродовольчого сектору України трансформується з інструмента зростання у механізм забезпечення стійкості та безперервності діяльності. Проведений аналіз показав, що на рівні холдингу МНР інвестиційна активність зберігається, однак змінює пріоритети на користь енергетичної автономності, цифровізації, логістичної диверсифікації та інституційного зміцнення міжнародного контуру. На рівні ПрАТ «МХП» як української юридичної особи фіксується обмеженість ліквідності, дефіцит власного оборотного капіталу, погіршення оборотності активів та підвищення чутливості до валютних і процентних шоків. З огляду на це, удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю МХП доцільно здійснювати шляхом впровадження та посилення інструментів, які забезпечують довгостроковість і прогнозованість джерел фінансування, зниження валютного, процентного та цінового ризику, підвищення інституційної довіри з боку міжнародних кредиторів та інвесторів, зменшення воєнної премії ризику через гарантійні та страхові механізми. Тому, на основі можливостей холдингу, ми пропонуємо наступну модель удосконалення для ПрАТ «МХП» (рис. 3.2).

Фінансовий лізинг є інструментом, який дозволяє здійснювати модернізацію основних засобів без значного одноразового відтоку грошових коштів. Для ПрАТ «МХП» це має важливе значення, оскільки проведений нами аналіз виявив низькі значення ліквідності та дефіцит оборотного капіталу. У кризовому середовищі одноразові капітальні виплати підвищують ризик платоспроможності, тоді як лізинг переводить капітальні витрати у прогнозований графік платежів. З огляду на високу вартість кредитного ресурсу у воєнний період, інвестиційні кредити мають залучатися виключно у форматі цільового фінансування, коли джерелом повернення є прогнозований грошовий потік від модернізації або підвищення ефективності.

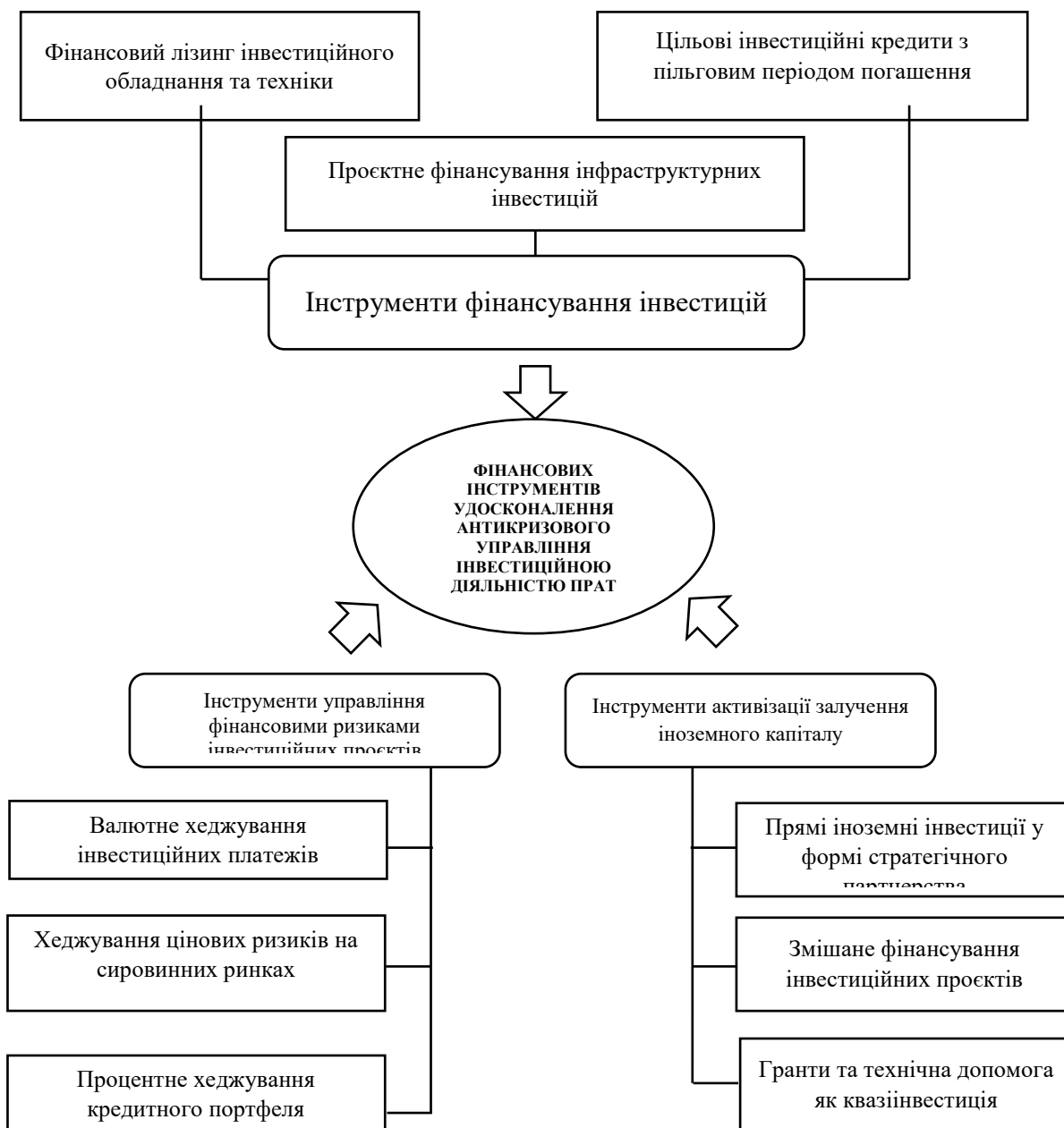


Рис. 3.2 Модель удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП»

*Примітка. Сформовано автором самостійно

Пільговий період погашення дозволяє уникнути ситуації, коли кредитне навантаження виникає до моменту отримання ефекту від інвестицій. Проектне фінансування є формою, за якої фінансування залучається під конкретний об'єкт, а повернення забезпечується грошовим потоком від його експлуатації. Для МХП найбільш придатними є енергетичні та логістичні проєкти, вони мають чіткий вимірюваний ефект:

- зменшення витрат на енергію,
- скорочення простоїв,
- підвищення стабільності експорту.

З урахуванням репутаційних можливостей холдингу МНР, проєктне фінансування може бути інституційно підтримане міжнародними партнерами.

Валютний ризик є одним з найбільш суттєвих у структурі інвестиційної діяльності МХП, оскільки частина обладнання, технологічних компонентів і сервісних платежів є імпортозалежною. З урахуванням валютних обмежень в Україні, доцільним є застосування інструментів фіксації валютного курсу для найбільш критичних платежів. Механізм полягає у погодженні курсу на майбутній період, що зменшує ризик перевищення бюджету інвестиційного проєкту через девальвацію. Для агропродовольчого бізнесу цінові коливання на зернові та олійні культури є фактором, який безпосередньо впливає на маржинальність. При аналізі показників холдингу вже зафіксовано застосування контрактних інструментів щодо закупівлі та продажу сировини. Проте для удосконалення антикризового управління доцільним є системне розширення таких механізмів, через контракти з фіксованою ціною або ціновим коридором, що забезпечує прогнозованість фінансового результату і підвищує керованість інвестиційного планування. Зростання ролі банківського кредитування у структурі боргу холдингу підвищує значущість процентного ризику. Для ПрАТ «МХП» доцільним є використання механізмів обмеження процентного навантаження за інвестиційними кредитами, що може реалізовуватися шляхом фіксації ставки або встановлення максимально допустимого рівня процентних витрат. У кризовому середовищі він зменшує ймовірність, що підвищення ставок призведе до скорочення інвестиційних програм або погіршення фінансової стійкості.

В умовах війни прями іноземні інвестиції у статутний капітал української юридичної особи є складними через високі політико-правові ризики. З урахуванням масштабу МХП та міжнародної структури холдингу реалістичною

є форма стратегічного партнерства у конкретних напрямках, зокрема у біоенергетиці, переробці та технологічних інноваціях. Перевага такого механізму полягає у залученні не лише капіталу, а й технологій, управлінського досвіду та доступу до ринків. Змішане фінансування передбачає поєднання кредиту, гранту, гарантії та технічної допомоги. Для ПрАТ «МХП» цей інструмент є особливо важливим, оскільки дозволяє зробити інвестиційний проєкт привабливим для кредитора навіть у середовищі високого ризику. У практичному вимірі це означає, що частина ризику перекладається на гарантійні механізми, а грантова складова знижує загальну вартість капіталу. Гранти та технічна допомога мають значення для інвестицій у цифровізацію, енергоефективність, підвищення стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Економічна роль такого фінансування полягає у тому, що воно не створює боргового навантаження, але підвищує інституційну та технологічну спроможність підприємства. Освоєні інструменти, матимуть великий вплив на посткризовий розвиток підприємства (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Форми залучення інвестиційних ресурсів для МНП в умовах нестабільності з урахуванням можливостей холдингу та логіки післякризового відновлення

Інструмент залучення ресурсів	Канал реалізації через можливості холдингу МНП	Роль у післякризовому стані підприємства
1	2	3
Цільові інвестиційні кредити міжнародних фінансових організацій	Холдинг має практику співпраці з ЄБРР, МФК та DFC і може структурувати проєкти через міжнародний контур групи	Підтримка масштабних програм модернізації та зниження вартості капіталу у довгостроковому періоді
Змішане фінансування інвестиційних проєктів	Холдинг може забезпечити проєктну підготовку, міжнародний аудит, прозорість і підвищити довіру донорів	Перехід від антикризових вкладень до інвестицій з економічним ефектом і швидкою окупністю
Гранти міжнародних програм	Холдинг може виступати гарантом прозорості, забезпечити звітність і підтвердження результатів	Підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності без зростання боргового навантаження

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Проектне фінансування інфраструктурних об'єктів	Холдинг може надати проектну документацію, гарантії якості управління та довгострокову контрактну базу	Розширення інвестиційних можливостей без критичного навантаження на баланс ПрАТ «МХП»
Експортно-кредитне фінансування імпортного обладнання	Холдинг може забезпечити міжнародний контур контрактів і підтвердити платоспроможність через експорт	Прискорене оновлення основних засобів і технологічний перехід у фазі відновлення
Фінансовий лізинг інвестиційного обладнання	Холдинг може підвищити доступність через гарантійний контур, кредитний рейтинг групи	Зменшення тиску на ліквідність у фазі відновлення при збереженні темпів оновлення активів
Внутрішньогрупове інвестиційне фінансування	Холдинг має практику внутрішньогрупових позик і може підтримувати українську операційну компанію	Підтримка стратегічних інвестицій у перехідний період, коли зовнішній ринок капіталу ще нестабільний
Стратегічні партнерства та спільні проекти	Холдинг має міжнародну присутність і може виступати інституційним посередником	Довгострокове підвищення конкурентоспроможності та зменшення країнового ризику через участь партнера
Страховання та гарантування воєнних ризиків	Холдинг може ініціювати проекти через міжнародних партнерів і включати гарантійні механізми	Ключовий інструмент для переходу від коротких ресурсів до довгих інвестицій у відбудову
Хеджування валютних, процентних і цінних ризиків	Холдинг має практику деривативів на зерно та соняшник і може масштабувати під потреби ПрАТ	Підвищення довіри інвесторів і кредиторів через стабільність фінансового результату та зменшення волатильності

*Примітка. Сформовано автором

У післякризовому розвитку ПрАТ «МХП» варто окремо враховувати можливість використання облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) як консервативного інструменту управління тимчасово вільною ліквідністю та формування фінансового резерву під майбутні інвестиції. ОВДП не слід розглядати як заміну виробничим інвестиціям у модернізацію, енергетику чи логістику, однак вони можуть виконувати допоміжну стабілізаційну функцію. У ситуації, коли підприємство накопичує кошти для майбутнього імпорту обладнання, очікує погодження кредитного траншу або відкладає запуск проекту

через безпекові ризики, розміщення частини резервів в ОВДП дозволяє зберегти капітал, отримати прогнозований дохід і підтримати ліквідність без входження у надмірно ризикові активи.

Вважаємо, що для МХП цей інструмент може бути корисним наступним:

– ОВДП можуть використовуватися як елемент казначейського управління, коли кошти, зарезервовані під CAPEX, не просто зберігаються на рахунках, а приносять дохід до моменту фактичного використання:

– інвестиції в державні облігації можуть виступати частиною антикризового резерву, який підприємство може мобілізувати у разі затримки експортної виручки, подорожчання імпортного обладнання або тимчасового погіршення доступу до кредитного фінансування;

– наявність портфеля ліквідних державних паперів може покращувати переговорну позицію підприємства перед банками та кредиторами, оскільки демонструє дисципліну управління грошовими потоками та наявність фінансової подушки.

У післякризовій перспективі ОВДП можуть допомогти МХП перейти від реактивного фінансування інвестицій до більш планового підходу. Наприклад, частина операційного cash-flow або валютної виручки, яка не використовується негайно, може спрямовуватися у коротко- та середньострокові державні облігації з урахуванням графіка майбутніх інвестиційних платежів. Це дозволяє узгоджувати строки погашення ОВДП зі строками оплати обладнання, будівельно-монтажних робіт або власного внеску у проєкт змішаного фінансування. Звичайно, це не усуває інвестиційний ризик повністю, але зменшує втрати від простою коштів і підвищує передбачуваність фінансового планування.

Використання ОВДП потребує обмежень. Частка таких інструментів у фінансовій політиці МХП має визначатися з урахуванням потреби в оборотному капіталі, валютної структури майбутніх платежів, строків інвестиційних проєктів і ризику зміни процентних ставок. Недоцільно спрямовувати в ОВДП

ресурси, які потрібні для поточної операційної діяльності або критичних модернізаційних проєктів. Оптимальним є використання ОВДП як тимчасового резервного інструменту – кошти працюють до моменту запуску інвестицій, але не блокують можливість швидко профінансувати важливі напрями відновлення. ОВДП можуть стати складовою післякризової фінансової стратегії МХП, оскільки поєднують збереження ліквідності, помірну дохідність, підтримку державного фінансового ринку та підготовку ресурсної бази для майбутніх інвестицій.

Запропоновані інструменти мають працювати як єдина система, де холдинг МНР виконує функцію інституційного посередника між міжнародними інвесторами та українською операційною компанією. Це принципово важливо, бо в Україні військовий ризик, валютні обмеження та висока вартість кредитних ресурсів знижують здатність компанії залучати довгі ресурси самостійно. У свою чергу, холдинг має досвід співпраці з міжнародними кредиторами, сформовані стандарти прозорості, практику аудиту та міжнародну структуру, яка дозволяє юридично і фінансово структурувати інвестиційні угоди.

Висновки до розділу 3

Було обґрунтовано, що вдосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП» має базуватися не на скороченні інвестицій, а на їх фінансовому ранжуванні. Збереження активного інвестиційного циклу в умовах війни підтверджує стійкість компанії, однак потребує контролю ліквідності, боргового навантаження, операційного cash-flow, строків окупності та впливу CAPEX-проєктів на оборотний капітал. Тому інвестиційні рішення мають проходити перевірку за критеріями платоспроможності, валютної чутливості та здатності підтримувати безперервність виробництва.

Напрями активізації залучення іноземних інвестицій для МХП повинні бути пов'язані з конкретним антикризовим ефектом. Найбільш доцільними є

вкладення в енергетичну автономність, логістичну диверсифікацію, цифрову керованість, поглиблення переробки, біобезпеку, стандартизацію та ESG-відповідність. Пропоновані напрями зменшують імовірність простоїв, стабілізують експортну виручку, підвищують прозорість управління, посилюють довіру кредиторів і знижують регуляторні бар'єри. Важливим чинником виступає міжнародний контур холдингу МНР як посередник між іноземними інвесторами та українською операційною компанією.

Запропоновані інструменти післякризового розвитку – цільові інвестиційні кредити, змішане фінансування, гранти, проєктне фінансування, експортно-кредитна підтримка, фінансовий лізинг, стратегічні партнерства, страхування воєнних ризиків, хеджування валютних, процентних і цінних коливань, а також використання ОВДП як резервного інструменту мають застосовуватися як єдина система. Їх спільна роль полягає у зменшенні вартості капіталу, захисті ліквідності та підготовці ресурсної бази для модернізації. Отже, розділ формує модель переходу інвестиційної політики МХП від антикризового виживання до керованого відновлення, що зміцнює конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість компанії.

ВИСНОВКИ

Досліджено, що антикризове управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП» в умовах глобальної нестабільності та повномасштабної війни. Актуальність теми визначається тим, що сучасне економічне середовище України характеризується поєднанням воєнних загроз, макроекономічної турбулентності, валютних обмежень, інфляційного тиску, ускладнення логістики та дефіциту довгострокових фінансових ресурсів. За таких умов інвестиційна діяльність підприємства набуває подвійного значення: з одного боку, вона є інструментом підтримання безперервності функціонування, а з іншого – формує основу для відновлення конкурентоспроможності та модернізації у післякризовий період.

Встановлено, що антикризове управління є специфічним типом управлінської діяльності, який відрізняється від традиційного менеджменту домінуванням цілей стабілізації, збереження життєздатності системи та недопущення критичних наслідків. В кризовому середовищі управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту часу та інформації, що зумовлює зростання значення діагностики, сценарного мислення та системного управління ризиками. Особливу увагу приділено еволюції уявлень про антикризове управління від адміністративно-ієрархічних підходів до інтегрованої моделі забезпечення життєздатності підприємства, що відповідає сучасному воєнно-інституційному етапу розвитку кризових явищ. Також обґрунтовано необхідність розширення традиційної системи принципів антикризового управління з урахуванням специфіки воєнного стану. Доведено доцільність доповнення базових принципів принципом безперервності діяльності, принципом безпекової пріоритетності та принципом психологічної стійкості персоналу, оскільки людський фактор, загрози фізичної та кібербезпеки, а також ризики руйнування інфраструктури набувають критичного значення для реальної керованості підприємства. В межах дослідження ролі іноземних

інвестицій визначено, що в сучасних умовах України особливого значення набуває не лише ресурсна функція іноземного капіталу, а й інституційна. Іноземні інвестиції підсилюють вимоги до прозорості, стандартів управління, аудиту, звітності та дисципліни фінансового менеджменту, що, у свою чергу, впливає на здатність підприємства залучати довгострокові ресурси у високоризиковому середовищі. Встановлено, що доцільним є розгляд іноземного фінансування ширше, ніж прямі інвестиції, включаючи гранти, змішане фінансування, технічну допомогу, гарантійні механізми та боргові інструменти, що формують сучасний інвестиційний портфель підприємства.

Здійснено комплексний аналіз інвестиційної діяльності ПрАТ «МХП» в умовах кризового середовища 2022–2024 рр., сформованого повномасштабною війною, логістичними обмеженнями, валютними коливаннями, інфляційним тиском і зміною доступу до міжнародного фінансування. Встановлено, що МХП як вертикально інтегрований агропродовольчий холдинг із диверсифікованою виробничою, аграрною, логістичною, торговельною та енергетичною структурою зберіг операційну безперервність і не припинив інвестиційний цикл. Водночас стратегічна логіка інвестування змістилася від простого розширення активів до підтримання стійкості, енергетичної автономності, логістичної керованості, цифрової безпеки та стандартизації виробничих майданчиків.

Фінансовий аналіз консолідованих показників холдингу підтвердив прийнятний рівень поточної платоспроможності, однак також виявив збереження боргової залежності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022–2024 рр. становив 2,92; 1,87 та 2,50, швидкої ліквідності – 1,13; 0,84 та 1,02, абсолютної ліквідності – 0,56; 0,51 та 0,53, що свідчить про наявність достатнього грошового буфера. Власні оборотні кошти залишалися додатними й у 2024 р. досягли 1 000 млн дол. США. Разом із тим коефіцієнт автономії зріс лише з 0,38 до 0,44, тобто не досяг рекомендованого рівня, а коефіцієнт фінансового ризику, хоча й знизився з 1,63 до 1,25, залишався підвищеним. Ділова активність мала змішану динаміку – оборотність активів у 2024 р. повернулася до 0,69, період оборотності активів збільшився до 530,36 дня, а

період оборотності запасів до 59,61 дня. Після збиткового 2022 р. рентабельність відновилася у 2023–2024 рр. чиста маржа стабілізувалася близько 4,7%, а валова рентабельність у 2024 р. досягла 27,84%.

Доведено, що інвестиційна стратегія МХП у кризовий період мала адаптаційний характер. Основним напрямом інвестиційного відтоку залишалось придбання основних засобів CAPEX зріс зі 159 млн дол. США у 2022 р. до 290 млн дол. США у 2024 р., а чистий відтік коштів від інвестиційної діяльності збільшився зі 174 млн дол. США до 333 млн дол. США. Це підтверджує спрямування ресурсів на виробничу, енергетичну, логістичну та інфраструктурну стійкість. Важливою тенденцією стала зміна боргової моделі: балансова вартість облігацій скоротилася з 1 383 млн дол. США до 894 млн дол. США, тоді як банківські запозичення зросли з 294 млн дол. США до 763 млн дол. США. Отже, антикризове управління інвестиційною діяльністю МХП можна оцінити як загалом результативне, проте подальший розвиток потребує посиленого контролю боргового навантаження, валютної ліквідності, строків погашення зобов'язань і пріоритетності CAPEX-проектів.

Запропоновано комплекс фінансових інструментів удосконалення антикризового управління інвестиційною діяльністю ПрАТ «МХП», зокрема:

- фінансовий лізинг інвестиційного обладнання та техніки;
- цільові інвестиційні кредити з пільговим періодом погашення;
- проєктне фінансування інфраструктурних інвестицій;
- валютне хеджування інвестиційних платежів;
- хеджування цінних ризиків на сировинних ринках;
- процентне хеджування кредитного портфеля;
- прямі іноземні інвестиції у формі стратегічного партнерства;
- змішане фінансування;
- гранти та технічну допомогу як квазіінвестиційний ресурс.

Застосування цих інструментів у комплексі забезпечує підвищення прогнозованості джерел фінансування, зниження валютного, процентного та

цінового ризику, а також підвищення інституційної довіри міжнародних інвесторів.

На основі проведеного аналізу доведено, що в умовах високої невизначеності необхідним є формування захисного контуру антикризової інвестиційної політики, який включає встановлення порогів замороження некритичного капітального інвестування, обов'язкове стрес-тестування проєктів та управління ризиком знецінення активів. У фазі післякризового відновлення роль інструментів антикризового управління змінюється. Якщо в кризі домінують завдання забезпечення безперервності діяльності та ліквідності, то після кризи пріоритетною стає логіка модернізації, технологічного оновлення та підвищення маржинальності. Відтак антикризове управління інвестиціями має бути безперервним процесом, який трансформується залежно від фази кризового циклу, а не припиняється після стабілізації показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. №1. С. 156-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01.156>.
2. Салоїд С. В., Максін С. К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.48>.
3. Нечаєва І. А. Кризовий менеджмент чи антикризовий. Проблеми економіки та управління у промислових регіонах : матеріали доповідей учасників V міжвузівської науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 15–16 травня 2014 р. / відп. ред. П. В. Гудзь. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. С. 150–153.
4. Моїсєєв К. Еволюція концептуальних підходів в менеджменті до антикризового управління в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2025. № 4. С. 623–628. DOI: [10.31891/2307-5740-2025-344-4-88](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-88).
5. Юрша О. М., Коваль С. Ю., Мельник Л. М. Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 201–213. DOI: [10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).201-213](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).201-213).
6. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14(91). С. 196–207. DOI: [10.32782/hst-2023-14-91-22](https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22).
7. Нечаєва І., Панкова А. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-4>.
8. Корольков В., Нечаєва І., Кацалап Ю., Лемешко І. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 52–59. DOI: [10.32782/2663-1636.2025.6\(57\).52-59](https://doi.org/10.32782/2663-1636.2025.6(57).52-59).

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7>.

9. Нечаєва І. А., Сосновський М. С. Методи оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 202–207. DOI: 10.32983/2222-0712-2025-3-202-207.

10. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>.

11. Грущенко О. А., Бездітко С. С. Антикризове управління як основний елемент системи управління підприємством. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОΣ»* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 24 січня 2025 р., м. Сеул, Південна Корея. С. 45–49. DOI: 10.36074/logos-24.01.2025.007.

12. Іванченко, К., & Біловодська, О. (2024). Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка, 1(224), 28–36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>.

13. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi> (дата звернення: 10.04.2026).

14. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. World Bank Group. 23.03.2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (дата звернення: 10.04.2026).

15. Ukraine Unemployment. FocusEconomics. URL: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/ukraine/unemployment/> (дата звернення: 10.04.2026).

16. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4(83). С. 97-107. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078->

4481.2022.4.13

17. Нечаєва І. А., Дончик Д. М. Використання технології «краватка-метелик» (Bowtie) в практиці оцінки ризиків. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-51.

18. Білецька І. М. Антикризове управління: синергія стратегічного мислення і цифрових технологій. *Академічні візії*. 2025. Вип. 47. С. 1–10. DOI: 10.5281/zenodo.17187437.

19. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38–42. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-1-7.

20. Ліхоносова Г. Системний підхід до нівелювання соціально-економічного відторгнення України в умовах турбулентності економіки. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2023. № 5. С. 117–180. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-29>.

21. Нечаєва І. А., Приходько Є. Д. Моделі державного регулювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (06 листопада 2025 р.). Одеса: ОДАУ, 2025. С. 205–207. <https://doi.org/10.37000/7738387136>

22. Нечаєва І. А., Приходько Є. Д. Моделі антикризового управління в системі публічних фінансів. *Глобальні виклики та інновації: шляхи розвитку сучасної науки* : збірник наукових праць з матеріалами V Міжнародної наукової конференції, м. Одеса, 16 січня 2026 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026. С. 130–132. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/16.01.2026/76> (дата звернення: 10.04.2026).

23. Нечаєва І. А., Шиловець І. О. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-137-145>.

24. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В.

П., Зоренко І. А. *Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану*. Агросвіт. 2025. № 11. С. 114–121. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.114.

25. Прямухіна, Н. В., & Титаренко, О. А. (2025). Інституційні та правові засади фіскального регулювання економічної безпеки держави. *Економіка і організація управління*, (2), 122–133. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.12>.

26. Кужель, М. Ю., Клименко, С. М., Дзюбенко, Л. М., Кирилюк, О. В., & Лобанов, О. І. Використання фінансових інструментів антикризового управління в сучасних умовах господарювання в Україні. *Фінанси України*, 2024, (10), 107–117. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.107>.

27. Возовик О. О. Інституційна основа антикризового публічного управління в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-14>.

28. Нечаєва І. А., Шафєєв Р. К. Антикризові стратегії підприємств у період воєнних та економічних викликів. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 20–21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.). Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. 744 с. С. 466–468.

29. Гудзь П. В., Нечаєва І. А., Лук'яненко М. О. Оцінювання інноваційності та креативності в діяльності металургійного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1–2 (75–76). С. 84–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-84-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-84-91).

30. Суховєєв О. В. Тенденції та структура інвестиційного розвитку підприємств України 2014–2024 у контексті цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-104>.

31. Китайчук Т. Г. Іноземні інвестиції в Україні: проблеми бухгалтерського

обліку та шляхи підвищення прозорості. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 27–31. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-5.

32. Цимбалюк Ю., Корман І., Ролінський О. Стан іноземного інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-25.

33. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В. Грантові можливості програми Європейської інноваційної ради «EIC Accelerator». *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-13>.

34. Луцишин О. О., Гроха І. В. Роль європейських фінансових інституцій у реалізації кроссекторальних програм відновлення та розвитку економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 4–11. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-4-11](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-4-11).

35. Нечаєва І. Інноваційні інструменти інвестування регіональних програм та проєктів. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 204–220. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-204-220.

36. Якубовський С. О. Вплив інвестиційної діяльності ТНК на експортний потенціал України в контексті глобальної цифровізації та європейської інтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-10>.

37. Філіпов О. М. Роль іноземних інвестицій у розвитку зовнішньоторговельних відносин країн Балтії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-7>.

38. Бабець І. Моделювання впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. № 1. С. 131-143. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.

39. Нечаєва І. А. Визначення факторів інвестиційного розвитку металургійних підприємств у кризових умовах. *Економічний аналіз*. Тернопіль : Економічна думка, 2010. С. 299–304.

40. Нечаєва І. А. Відновлення ПІІ: глобальні перспективи та можливості для України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5, т. 1. С. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-132-144>.

41. Гринчук Т. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан та фактори, що впливають на процес їх залучення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 306–309. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-37>.

42. Шевченко Л. В. Тенденції та фактори впливу на інвестиційну привабливість української економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-55>.

43. Китайчук Т. Г. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>.

44. Нечаєва І. А., Лавріненко В. О. Сучасний стан інвестування в економіку Запорізького регіону в контексті зміцнення його соціально-економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 152–158. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.24.152](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.152).

45. Приходько Є., Нечаєва І. А. Залучення іноземних інвестицій у відновлення економіки післякризових країн. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів* : збірник матеріалів (2025). С. 109–112. https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/Zbirnik_APEM_2025y.pdf

46. Nechayeva I., Ocheretko L., Voitenko S. Impact investing: accounting and cost management features. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). P. 143–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-9>.

47. Нечаєва І. А., Оболадзе А. Н. Багатофакторна модель оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2020. № 7 (2). DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.7\(2\).2020.8-21](https://doi.org/10.52566/msu-econ.7(2).2020.8-21).

48. Нечаєва І. А., Крупа О. С. ESG-інвестування та фінансова стійкість: перехід до impact investing. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого*

розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року. Ч. 1. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 181–183. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1e3yFhpcRHcqHTricWE999tiXf-_HkFDg (дата звернення: 10.04.2026).

49. Танасієнко Н., Врублевський І., П'ятничка В., Урізченко В. Державна інвестиційна політика в Україні в умовах війни та повоєнного періоду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 326, № 1. С. 321–326. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-50>.

50. Горват Т. Ю., Балабан Ю. О., Пайда О. М. Державне регулювання залучення інвестицій у повоєнну відбудову України. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-3>.

51. Рассомахіна О. А. Правове регулювання інвестиційної діяльності в Україні в умовах війни. *Європейський правничий часопис*. 2025. Вип. 9. С. 25–34. DOI: 10.36919/3041-1149(Print).9.2025.25-34.

52. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *Raising investment and exports*. 06.05.2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html (дата звернення: 10.04.2026).

53. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

54. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

55. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» від 17.12.2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

56. Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» від 20.12.2016 р. № 1792-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

57. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестраховування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2024 р. № 388. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

58. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

59. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 04 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

60. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII : станом на 11 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

61. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 18.03.2022 р. № 314 : станом на 31 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

62. Деякі питання управління публічними інвестиціями : Постанова Каб. Міністрів України від 28.02.2025 р. № 527 : станом на 18 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

63. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 р. № 155-IX : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

64. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 р. № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

65. Про індустриальні парки : Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI : станом на 17 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

66. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 р. № 1555-VII : станом на 12 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

67. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості окремих категорій державної допомоги суб'єктам господарювання, що надається для сприяння окремим видам господарської діяльності : Постанова Каб. Міністрів України від 07.07.2025 р. № 805. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

68. Корощенко, М. Модель «належного урядування» як шлях реформування публічної політики в Україні. *Економіка України*. 2024. №3 (748). С. 57-67. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.057>.

69. Папирін Д. О. Трансформація механізмів державного регулювання економічної безпеки в умовах сучасних гібридних загроз: європейський досвід та українські реалії. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 342–362. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-17>.

70. Бончук А., Немченко Т. Сучасні моделі державного управління економікою: порівняльний аналіз. *Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку* : Зб. тез доп., м. Кропивницький, 20 квіт. 2023 р. Кропивницький. С. 104–106. URL: <https://kntu.kr.ua/doc/science/den23-1.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).

71. Приватне акціонерне товариство «МХП» (ЄДРПОУ 25412361) : інформація про учасника. SMIDA. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/25412361> (дата звернення: 08.02.2026).

72. Приватне акціонерне товариство «МХП» (ЄДРПОУ 25412361) :

інформація з ЄДР. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361> (дата звернення: 08.02.2026).

73. ПрАТ «МХП» (ЄДРПОУ 25412361). Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361> (дата звернення: 08.02.2026).

74. Про МХП. МХП (офіційний сайт). URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 08.02.2026).

75. Макроекономічний огляд. У пошуках додаткового фінансування на 2026 рік. Київ : ICU, 2025. 9 с.

76. Ткачук Г. О., Рибалко С. В., Скляр Л. Б. Методичний підхід до оцінки стану фінансової системи підприємства в умовах забезпечення його економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 288–296.

77. МHP SE. Annual Report and Accounts 2022. Consolidated financial statements. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).

78. 50. МHP SE. Group Annual Report and Accounts 2023. Consolidated financial statements. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).

79. МHP SE. Integrated Group Annual Report and Accounts 2024. Consolidated financial statements. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).

80. Белінська Я., Криниця С., Марисич Д. Дилема фінансової стійкості vs. структурний ризик: архітектоніка капіталу підприємств харчової промисловості в умовах воєнної економічної турбулентності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 4 (18). С. 412–422. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0434>.

81. Іщенко Н. А. Фінансова діагностика підприємств в системі фінансового контролінгу. *БізнесІнформ*. 2023. № 12. С. 312—316. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-312-316>.

82. Кисіль Я. С., Кисіль М. С., Тітенко З. М. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 9(121). С. 18—21. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-4>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Портфель бізнесів ПрАТ «МХП»

<i>Дочірні компанії та їхнє відношення до підприємства (ТОП-5 найбільших)</i>				
№	Повна назва	Юридична адреса	Вид діяльності	Частка позичальника в капіталі дочірньої компанії
1	2	3	4	5
1	ПрАТ «Український бекон»	Україна, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Чигиринська, 47	Виробництво свинини та м'ясних продуктів	80%
2	ТОВ «Захід-Агро МХП»	Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Городоцька, 174	Вирощування зернових культур	87.16%
3	ТОВ «МХП-Тренд Фудз»	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Саксаганського, 36	Виробництво готових харчових продуктів	70%
4	ТОВ «МХП-ЛК Юкрейн Груп»	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Глибочицька, 40	Логістика та роздрібна торгівля	52.07%
5	ТОВ «МХП-Агрокрязж»	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Глибочицька, 40	Аграрний бізнес	51%
<i>Філії компанії (ТОП-5 найбільших)</i>				
№	Повна назва	Юридична адреса	Вид діяльності	Дата створення
1	Філія «МХП-Сервіс»	Україна, Київська обл., м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1	Логістичне обслуговування	-
2	Філія «МХП Логістика»	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Васильківська, 37	Логістика та транспортні послуги	-
3	Філія «М'ясний мультикомплекс МХП»	Україна, Вінницька обл., м. Ладижин, вул. Промислова, 7	Виробництво м'ясних продуктів	-
4	Філія «Медичний центр МХП»	Україна, Київська обл., м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1	Медичне обслуговування працівників	-
<i>Частки в заснуванні інших підприємств (ТОП-5 найбільших)</i>				
№	Повна назва	Юридична адреса	Вид діяльності	Частка в капіталі
1	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗЕРНОПРОДУКТ МХП"	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	100%

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
2	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОРІЛЬ-ЛІДЕР"	Україна, 51831, Дніпропетровська обл., Дніпровський р- н, с. Єлизаветівка, вул. Хмельницького, буд. 1	01.47 Розведення свійської птиці	100%
3	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП ЕКО ЕНЕРДЖИ"	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1	35.14 Торгівля електроенергією	100%
4	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МИРОНІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА "	Україна, 19031, Черкаська обл., Черкаський р-н, с. Степанці, вул. Слобода, буд. 25	01.47 Розведення свійської птиці	100%
5	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АГРОФОРТ"	Україна, 09200, Київська обл., Обухівський р-н, м. Кагарлик, вул. Захисників України, буд. 6П	Інформація про вид діяльності не знайдена в доступних джерелах	100%

Додаток Б

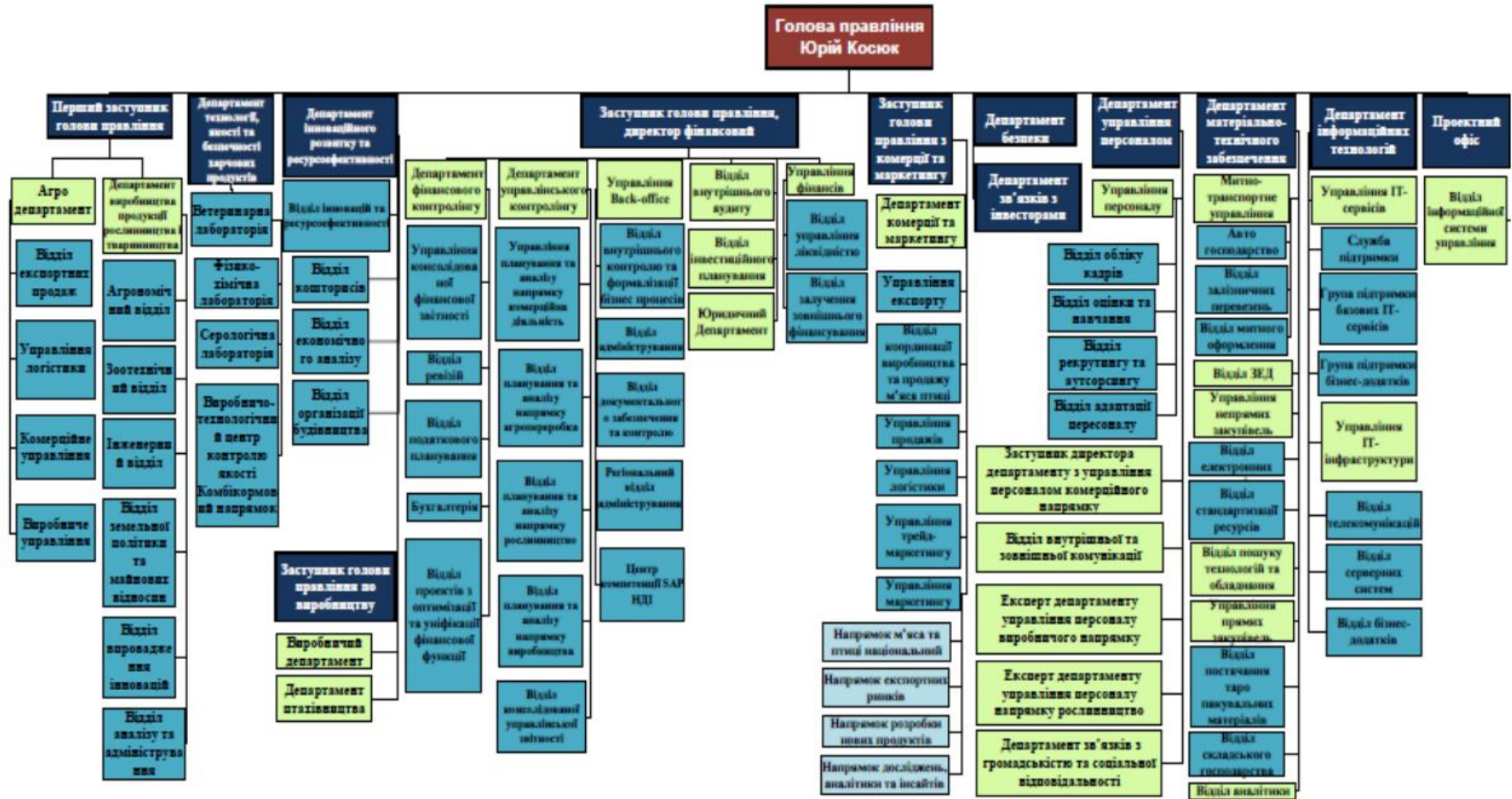


Рис. Б.1 Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»

Додаток В

Показники консолідованого звіту про прибутки або збитки та інший сукупний дохід МХП за 2023 р. для розрахунку рентабельності

CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2023
(in millions of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2023	2022
Revenue	5, 6	3,021	2,642
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	5	(48)	(128)
Cost of sales	7	(2,334)	(1,906)
Gross profit		639	608
Selling, general and administrative expenses	8	(270)	(254)
Other operating income	9	19	13
Other operating expenses	10	(49)	(83)
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	18	-	(29)
Operating profit		339	255
Finance income	12	37	6
Finance costs	13	(163)	(155)
Foreign exchange loss	37	(40)	(365)
Profit/(loss) before tax		173	(259)
Income tax (expense)/benefit	14	(31)	28
Profit/(loss) for the year		142	(231)

The accompanying notes on the pages 160 to 208 form an integral part of these consolidated financial statements

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2023 рік, джерело 78, с. 155.

Показники консолідованого звіту про фінансовий стан МХП за 2023 р. для розрахунку ліквідності, платоспроможності та структури капіталу

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2023 (in millions of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2023	2022
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS			
Property, plant and equipment	15	1,885	1,856
Right-of-use assets	16	248	223
Intangible assets	17	75	80
Goodwill	18	62	60
Non-current biological assets	20	16	21
Non-current financial assets	19	8	8
Long-term deposits		2	3
Deferred tax assets	14	2	2
		2,298	2,253
CURRENT ASSETS			
Inventories	21	333	414
Biological assets	20	171	177
Agricultural produce	22	370	361
Prepayments		28	30
Other current financial assets	25	34	22
Taxes recoverable and prepaid	23	30	69
Trade accounts receivable	24	186	183
Cash and cash equivalents	26	436	300
		1,588	1,556
TOTAL ASSETS		3,886	3,809
EQUITY AND LIABILITIES			
EQUITY			
Share capital	27	285	285
Treasury shares		(45)	(45)
Additional paid-in capital		174	174
Revaluation reserve		706	792
Retained earnings		1,793	1,559
Translation reserve		(1,356)	(1,337)
Equity attributable to equity holders of the Parent		1,557	1,428
Non-controlling interests	28	10	18
Total equity		1,567	1,446

	NOTES	2023	2022
NON-CURRENT LIABILITIES			
Bank borrowings	29	234	118
Bonds issued	30	891	1,383
Lease liabilities	31	180	164
Deferred income	11	36	37
Deferred tax liabilities	14	123	124
Other non-current liabilities		5	4
		1,469	1,830
CURRENT LIABILITIES			
Bank borrowings	29	145	176
Bonds issued	30	348	-
Lease liabilities	31	76	65
Trade accounts payable		142	123
Contract liabilities		18	31
Interest payable	29,30	22	42
Other current liabilities	32	99	96
		850	533
TOTAL LIABILITIES		2,319	2,363
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		3,886	3,809

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer  **Yuriy Kosyuk**

Chief Financial Officer  **Viktoriia Kapeliushna**

The accompanying notes on the pages 160 to 208 form an integral part of these consolidated financial statements

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2023 рік, джерело 78, с. 157

Показники Adjusted EBITDA та Net Debt МХП за 2023 р. для розрахунку боргового навантаження

RECONCILIATION OF ADJUSTED EBITDA

US\$ MILLION	2023	2022
PROFIT/(LOSS) FOR THE YEAR	142	(231)
Income tax	31	(28)
Finance cost	163	155
Finance income	(37)	(6)
Depreciation and amortisation expense	169	159
EBITDA	468	49
Impairment of goodwill and property, plant and equipment	-	29
Forex Loss	40	365
ADJUSTED EBITDA	508	443
ADJUSTED EBITDA (net of IFRS 16)	445	384

AS OF 31 DECEMBER 2023 AND 2022, NET DEBT WAS AS FOLLOWS:

US\$ MILLION	2023	2022
Bank borrowings	379	294
Bonds issued	1,239	1,383
Lease liabilities	256	229
TOTAL DEBT	1,874	1,906
Cash and cash equivalents	(436)	(300)
NET DEBT	1,438	1,606
Effect of IFRS 16	(234)	(217)
Trade credit facilities	(103)	(152)
NET DEBT (net of IFRS 16)	1,101	1,237

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2023 рік, джерело 78, с. 48.

Додаток Г

Показники консолідованого звіту про прибутки або збитки та інший сукупний дохід МХП за 2024 р. для розрахунку рентабельності

OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME

	NOTES	2024	2023
Revenue	6, 7	3,046	3,021
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	6	135	(48)
Cost of sales	8	(2,333)	(2,334)
Gross profit		848	639
Selling, general and administrative expenses	9	(348)	(270)
Other operating income	10	16	19
Other operating expenses	11	(76)	(49)
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	6	(27)	-
Operating profit		413	339
Finance income	13	21	37
Finance costs	14	(160)	(163)
Foreign exchange loss	38	(125)	(40)
Profit before tax		149	173
Income tax expense	15	(5)	(31)
Profit for the year		144	142
OTHER COMPREHENSIVE INCOME			
Items that will not be reclassified to profit or loss:			
Increase in revaluation reserve of property, plant and equipment	16	454	-
Deferred tax on revaluation of property, plant and equipment	15	(69)	-

	NOTES	2024	2023
Items that may be reclassified to profit or loss:			
Cumulative translation difference		(131)	(20)
Other comprehensive income/(loss)		254	(20)
Total comprehensive income for the year		398	122
Profit attributable to:			
Equity holders of the Parent		134	144
Non-controlling interests	29	10	(2)
		144	142
Total comprehensive income attributable to:			
Equity holders of the Parent		383	125
Non-controlling interests		15	(3)
		398	122
Earnings/(loss) per share			
Basic and diluted earnings/(loss) per share (USD per share)	40	1.25	1.35

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer  Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer  Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 170 to 225 form an integral part of these consolidated financial statements

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2024 рік, джерело 79, с. 165.

Показники консолідованого звіту про фінансовий стан МХП за 2024 р. для розрахунку ліквідності, платоспроможності та структури капіталу

	NOTES	31 DECEMBER 2024	31 DECEMBER 2023
ASSETS			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	16	2,301	1,885
Right-of-use assets	17	266	248
Intangible assets	18	66	75
Goodwill	19	65	62
Non-current biological assets	21	31	16
Investments in associates	4	21	1
Non-current financial assets	20	10	9
Deferred tax assets	15	1	2
		2,761	2,298
Current assets			
Inventories	22	381	333
Biological assets	21	169	171
Agricultural produce	23	437	370
Prepayments		47	28
Other current financial assets	26	19	34
Taxes recoverable and prepaid	24	57	30
Trade accounts receivable	25	200	186
Cash and cash equivalents	27	355	436
		1,665	1,588
TOTAL ASSETS		4,426	3,886
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Share capital	28	285	285
Treasury shares		(45)	(45)
Additional paid-in capital		174	174
Revaluation reserve		960	706
Retained earnings		2,052	1,793
Translation reserve		(1,486)	(1,356)

	NOTES	31 DECEMBER 2024	31 DECEMBER 2023
Equity attributable to equity holders of the Parent			
Non-controlling interests	29	26	10
Total equity		1,966	1,567
Non-current liabilities			
Bank borrowings	30	492	234
Bonds issued	31	894	891
Lease liabilities	32	197	180
Deferred tax liabilities	15	169	123
Deferred income	12	37	36
Other non-current liabilities		6	5
		1,795	1,469
Current liabilities			
Bank borrowings	30	271	145
Bonds issued	31	-	348
Lease liabilities	32	79	76
Interest payable	30, 31	24	22
Trade accounts payable		147	142
Contract liabilities		24	18
Other current liabilities	33	120	99
		665	850
TOTAL LIABILITIES		2,460	2,319
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		4,426	3,886

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer  Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer  Viktoriia Kapeliushna

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2024 рік, джерело 79, с. 166.

Показники консолідованого звіту про рух грошових коштів МХП за 2024 р. для розрахунку операційних та інвестиційних грошових потоків

	NOTES	2024	2023
OPERATING ACTIVITIES			
Profit before tax		149	173
Non-cash adjustments to reconcile profit before tax to net cash flows			
Depreciation and amortization expense	6	192	169
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	6	(135)	48
Change in allowance for expected credit losses and direct write-offs		6	10
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	16	27	-
Loss on disposal of property, plant and equipment and other non-current assets		4	2
Finance income		(21)	(37)
Finance costs	14	160	163
Released deferred income		(4)	(1)
Share of loss of associates		2	-
Foreign exchange loss		125	40
Operating cash flows before movements in working capital		505	567
<i>Working capital adjustments</i>			
Change in inventories		(76)	66
Change in biological assets		(24)	(2)
Change in agricultural produce		22	(55)
Change in prepayments made		(18)	-
Change in other current financial assets		2	4
Change in taxes recoverable and prepaid		(33)	35
Change in trade accounts receivable		(22)	(3)
Change in contract liabilities		9	(13)
Change in other current liabilities		36	(2)
Change in trade accounts payable		7	31
Cash generated by operations		408	628

	NOTES	2024	2023
Interest received		10	11
Interest paid		(157)	(178)
Income taxes paid		(15)	(23)
Net cash flows from operating activities		246	438
INVESTING ACTIVITIES			
Purchases of property, plant and equipment		(290)	(212)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment		5	7
Purchases of intangible assets		(7)	(4)
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	3	(14)	-
Investments in associates	4	(23)	-
Purchases of non-current biological assets		(2)	(3)
Prepayments and capitalized initial direct costs under lease contracts		(6)	(6)
Loans provided		(13)	(10)
Loans repaid		2	2
Divestments/(investments) in financial assets		15	(2)
Net cash flows used in investing activities		(333)	(228)

The accompanying notes on the pages 170 to 225 form an integral part of these consolidated financial statements

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2024 рік, джерело 79, с. 168.

Показники продовження консолідованого звіту про рух грошових коштів МХП за 2024 р. для розрахунку SAPEX та джерел фінансування

	NOTES	2024	2023
FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from bank borrowings		589	280
Repayment of bank borrowings		(202)	(208)
Repayment of bonds issued		(342)	(128)
Repayment of lease liabilities		(28)	(28)
Dividends paid by subsidiaries to non-controlling shareholders		-	(2)
Net cash flows (used in)/from financing activities		17	(86)
Net (decrease)/increase in cash and cash equivalents		(70)	124
Net foreign exchange difference on cash and cash equivalents		(11)	12
Cash and cash equivalents at 1 January	26	436	300
Cash and cash equivalents at 31 December	26	355	436

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer  **Yuriy Kosyuk**

Chief Financial Officer  **Viktoriia Kapeliushna**

The accompanying notes on the pages 170 to 225 form an integral part of these consolidated financial statements

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2024 рік, джерело 79, с. 169.

Показники Adjusted EBITDA та Net Debt МХП за 2024 р. для розрахунку боргового навантаження

Adjusted EBITDA is not a measure of MHP's operating performance under IFRS, and should

information contained in the consolidated financial statements.

RECONCILIATION OF ADJUSTED EBITDA ON 2024

US\$ MILLION	2024	2023
PROFIT FOR THE YEAR	144	142
Income tax	5	31
Finance cost	160	163
Finance income	(21)	(37)
Depreciation and amortisation expense	192	169
EBITDA	480	468
Impairment of goodwill and property, plant and equipment	27	-
Forex Loss	125	40
ADJUSTED EBITDA	632	508
ADJUSTED EBITDA (net of IFRS 16)	566	445

AS OF 31 DECEMBER 2024 AND 2023, NET DEBT WAS AS FOLLOWS:

US\$ MILLION	2024	2023
Bank borrowings	763	379
Bonds issued	894	1,239
Lease liabilities	276	256
TOTAL DEBT	1,933	1,874
Cash and cash equivalents	(355)	(436)
NET DEBT	1,578	1,438
Effect of IFRS 16	(234)	(234)
Trade credit facilities	(165)	(103)
NET DEBT (net of IFRS 16)	1,179	1,101

*Примітка. Джерело: сформовано автором за даними консолідованої звітності МХП за 2024 рік, джерело 79, с. 51.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Кризові чинники впливу на діяльність ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Група чинників	Чинник	Макроекономічний прояв	Вплив на ПрАТ «МХП»
1	2	3	4
Екзогенні	Спад економічної активності та повільне відновлення	У 2022 р. реальний ВВП скоротився на 28,8%, у 2023 р. зріс на 5,5%, у 2024 р. зріс на 2,9%	Уповільнення оборотності активів та подовження операційного циклу. Погіршення загальної віддачі активів, що підвищує потребу у фінансуванні обороту.
	Інфляційний тиск і зростання виробничих витрат	У 2022 р. інфляція (ІСЦ, кінець періоду) становила 26,6%, у 2023 р. 5,1%, у 2024 р. 12,0%	Підвищення потреби в оборотному капіталі та зниження платоспроможності. Фіксується відхилення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності від нормативів
	Подорожчання кредитних ресурсів і обмеження доступу до фінансування	У 2022 р. облікова ставка НБУ становила 25,0%, у 2023 р. 15,0%, у 2024 р. 13,5%	Посилення тиску фінансових витрат на результати діяльності та боргове навантаження. За консолідованою звітністю операційний прибуток залишався додатним: 255 млн дол. США у 2022 р., 339 млн дол. США у 2023 р. та 413 млн дол. США у 2024 р., однак вартість фінансування підвищує вимоги до управління ліквідністю і рефінансуванням.
	Девальвація гривні та валютні ризики	Курс гривні до долара на кінець періоду у 2022 р. становив 36,6 грн/дол, у 2023 р. 38,0 грн/дол, у 2024 р. 42,0 грн/дол	Зростання витрат за імпортними компонентами та посилення валютного ризику. Погіршення платоспроможності й фінансової стійкості через структурний дефіцит ліквідних активів (табл. 2.3; табл. 2.4).
	Погіршення зовнішньоторговельного балансу та напруження платіжного балансу	У 2022–2024 рр. торговельний баланс залишався від'ємним і погіршувався, у 2024 р. дефіцит становив 39,4 млрд дол. Поточний рахунок у 2024 р. мав дефіцит 15,9 млрд дол [75, с. 8]	Підвищення ризику затримки валютної виручки та розрахунків із контрагентами. Подовження періоду інкасації дебіторської заборгованості у 2024 р.
	Погіршення ситуації на ринку праці та соціальні шоки	У 2022 р. рівень безробіття становив 21,1%, у 2023 р. 18,2%, у 2024 р. 13,1%	Зростання витрат на персонал і підтримання виробничих процесів у кризовому середовищі. Посилення тиску на операційну рентабельність

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4
	Фіскальні боргові обмеження держави та	Дефіцит бюджету у 2022–2024 рр. перевищував 23% ВВП. Державний борг у 2024 р. становив 91,2% ВВП	Підвищення регуляторних і податкових ризиків, зростання вартості капіталу в економіці. Нестабільність фінансової стійкості підприємства та високий рівень залежності від зобов'язань
Ендогенні	Потреба в постійному контролі власного оборотного капіталу	Макроекономічний прояв полягає в загальному дефіциті ліквідності в економіці та подорожчанні оборотного фінансування	За консолідованими даними власний оборотний капітал є додатним: 1 023,5 млн дол. США у 2022 р., 738 млн дол. США у 2023 р. та 1 000 млн дол. США у 2024 р. Ризик полягає не у дефіциті ВОК, а у його зниженні у 2023 р. та потребі підтримувати достатній буфер для фінансування запасів, біологічних активів і агропродукції.
	Висока потреба у грошовому буфері та валютному контролі	У кризовій економіці зростає потреба в грошових резервах і швидких активах, що обмежується загальною вартістю капіталу	Коефіцієнт абсолютної ліквідності за консолідованою звітністю становить 0,56 у 2022 р., 0,51 у 2023 р. та 0,53 у 2024 р., тобто перевищує мінімальний норматив. Водночас значна частина грошових коштів пов'язана з валютними обмеженнями та правилами репатріації, тому ризик має регуляторний, а не суто кількісний характер.
	Уповільнення обороту активів і зниження ефективності використання ресурсів	Макроекономічний прояв полягає у логістичних порушеннях, подовженні циклів постачання і зростанні транзакційних витрат	Оборотність активів зменшується, а період обороту активів збільшується, що формує додаткове навантаження на фінансування діяльності
	Погіршення платіжної дисципліни контрагентів і накопичення дебіторської заборгованості	Макроекономічний прояв полягає у зростанні ризиків неплатежів в умовах інфляції, девальвації та дефіциту фінансування	У 2024 р. знижується оборотність дебіторської заборгованості та зростає період її обороту, що безпосередньо погіршує ліквідність
	Нестійка структура капіталу та залежність зобов'язань від	Макроекономічний прояв полягає у зростанні вартості кредитних ресурсів і підвищенні фінансових ризиків в економіці	Коефіцієнт автономії є додатним і зріс із 0,38 у 2022 р. до 0,44 у 2024 р., тобто структура капіталу покращилася. Основний ризик полягає у високій частці зобов'язань і необхідності обслуговування боргу: загальний борг становив 1 906 млн дол. США у 2022 р., 1 874 млн дол. США у 2023 р. та 1 933 млн дол. США у 2024 р.

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4
	Неможливість трансформації валового результату в чистий фінансовий результат	Макроекономічний прояв полягає у зростанні непрямих витрат і фінансових витрат через інфляцію, ставку та валютні коливання	У 2022 р. чистий результат був від'ємним через значні валютні втрати та воєнні витрати, але у 2023–2024 рр. холдинг повернувся до чистого прибутку: 142 млн дол. США у 2023 р. і 144 млн дол. США у 2024 р. Це свідчить про відновлення прибутковості, хоча чутливість до валютних коливань і фінансових витрат залишається високою.

*Примітка. Джерело: сформовано автором самостійно