

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

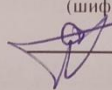
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління організаційним розвитком агропромислового холдингу в секторі харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «МХП»)

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-22мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

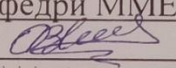
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

 Левіцький М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

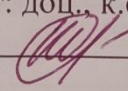
доц., к.е.н., доцент кафедри ММЕ

 Штовба О. В.

(прізвище та ініціали)

« 12 » серпня 2024 р.

Опонент: доц., к.е.н., доцент кафедри ФІМ

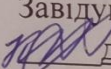
 Ткачук Л. М.

(прізвище та ініціали)

« 12 » серпня 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

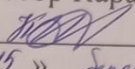
 д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 13 » серпня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

« 15 » березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Левіцького Микити Володимировича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління організаційним розвитком агропромислового холдингу в секторі харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «МХП»)

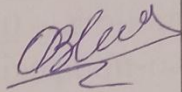
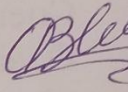
керівник роботи Штовба Олена Валеріївна
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №81.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: 1. Теоретичні засади концепту управління організаційним розвитком підприємства, 2. Визначення тенденцій харчової промисловості України та особливостей організаційного розвитку ПрАТ «МХП», 3. Шляхи покращення управління організаційним розвитком підприємства ПрАТ «МХП».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: рисунки: модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера), життєвий цикл організації (типова крива); частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті; фінансові показники підприємства; прогнозування основних показників діяльності. Таблиці: порівняння класичних моделей організаційного розвитку; Експорт певних видів продукції Україною; основні показники діяльності підприємства; екосистема компанії кулінарної трансформації та створення споживчої цінності; SWOT-аналіз діяльності підприємства; організаційні зміни на підприємстві.

6. Консультанти розділів		Підпис, дата	
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Штовба О. В.		

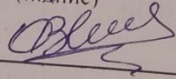
7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	лютий- березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	лютий- березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	березень- квітень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень- червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)


Левіцький М. В.

Штовба О. В.

АНОТАЦІЯ

УДК 338

Левіцький М. В. Управління організаційним розвитком агропромислового холдингу в секторі харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «МХП»). Магістерська кваліфікаційна роботи зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 113 с. На укр. мові. Бібліогр.: 47 назв; рис.: 6; табл. 11.

В магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади концепту управління організаційним розвитком підприємства, визначено рівень організаційного розвитку ПрАТ «МХП» та наведено шляхи запропоновано шляхи покращення управління організаційним розвитком підприємства ПрАТ «МХП».

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади концепту управління організаційним розвитком підприємства проаналізовано концептуальні основи управління організаційним розвитком; моделі управління організаційним розвитком підприємства; методичні підходи до діагностики рівня управління організаційним розвитком підприємства. В другому розділі – досліджено тенденцій харчової промисловості України та особливості організаційного розвитку ПрАТ «МХП». В третьому розділі запропоновано шляхи покращення управління організаційним розвитком підприємства ПрАТ «МХП».

Ключові слова: організація, розвиток, зміни, зовнішній та внутрішній вплив.

ABSTRACT

UDC 338

Levitskyi M. V. Management of organizational development of an agro-industrial holding in the food industry sector (on the example of the private joint-stock company "MHP"). Master's thesis in the specialty 073 - management, educational program - management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2024. 113 c. In Ukrainian. Bibliography: 47 titles; Figures: 6; Table 11.

The master's qualification work substantiates the theoretical and methodological foundations of the concept of enterprise organizational development management, determines the level of organizational development of PJSC "MHP" and provides ways to improve the management of organizational development of PJSC "MHP".

The master's qualification work consists of three chapters. The first chapter deals with the theoretical and methodological foundations of the concept of organizational development management, analyzes the conceptual foundations of organizational development management; models of organizational development management; methodological approaches to diagnosing the level of organizational development management of the enterprise. In the second section, the trends in the food industry of Ukraine and the peculiarities of organizational development of MHP PJSC are studied. The third section suggests ways to improve the management of organizational development of the enterprise of PJSC "MHP".

Keywords: organization, development, changes, external and internal influence.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПТУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Концептуальні основи управління організаційним розвитком	6
1.2 Моделі управління організаційним розвитком підприємства	14
1.3 Підходи до діагностики рівня управління організаційним розвитком підприємства	22
Висновки до першого розділу	25
2 ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «МХП»	27
2.1 Стан, тенденції та перспективи розвитку харчової промисловості	27
2.2 Аналізування фінансово-господарського стану підприємства ПРАТ «МХП»	41
2.3 Оцінка рівня організаційного розвитку підприємства та аналізування його складових	59
Висновки до другого розділу	76
3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»	78
3.1 Прогнози та перспективи розвитку світового ринку птиці	78
3.2 Аналітичне обґрунтування виходу компанії на нові ринки в рамках існуючої стратегії експансії ПРАТ «МХП»	82
3.3 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління організаційним розвитком підприємстві ПРАТ «МХП»	95
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	116

Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	117
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ПрАТ «МХП»	118
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	126
Додаток Г Етапи організаційних змін на підприємстві ПрАТ «МХП»	150
Додаток Д Експортні бренди ПрАТ «МХП»	153
Додаток Е Узагальнена оцінка організаційного розвитку ПрАТ «МХП» методом SWOT-аналізу	154
Додаток Є Рейтингова оцінка потенціалу підприємства ПрАТ «МХП» за методом Space-аналізу	159
Додаток Ж SLEPT – аналіз Туреччини	161

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційний розвиток є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Він включає постійний пошук нових методів управління, стратегій, змін в організаційній культурі та структурі. У цій сфері важливо зосереджуватися на стратегічному управлінні, інноваціях, поведінковій економіці. Розвиток організацій розглядають як системний та плановий процес, спрямований на підвищення ефективності та здатності до змін. Важливими концепціями є стійкий розвиток, який передбачає збалансований розвиток підприємства, і процеси організаційного розвитку, які включають системні зміни в структурі та культурі підприємства.

Організаційний розвиток є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Він включає постійний пошук нових методів управління, стратегій, змін в організаційній культурі та структурі. У цій сфері важливо зосереджуватися на стратегічному управлінні, інноваціях, поведінковій економіці. Розвиток організацій розглядають як системний та плановий процес, спрямований на підвищення ефективності та здатності до змін. Важливими концепціями є стійкий розвиток, який передбачає збалансований розвиток підприємства, і процеси організаційного розвитку, які включають системні зміни в структурі та культурі підприємства.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі *завдання*:

1. Розглянути економічну сутність поняття «організаційний розвиток підприємства».
2. Дослідити та описати класичні моделі організаційного розвитку підприємства.
3. Охарактеризувати особливості розвитку харчової промисловості України
4. Виявити і систематизувати основні тенденції та проблеми досліджуваного підприємства;

5. Визначити рівень організаційного розвитку досліджуваного підприємства.

6. Запропонувати шляхи реалізації подальшого організаційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, які виникають у процесі управління організаційним розвитком

Методи дослідження є загальнонаукові методи як: аналіз і синтез - при дослідженні теоретичних основ управління організаційним розвитком; статистичний - при аналізі динаміки розвитку харчової промисловості; економіко-статистичний - при розрахунку показників оцінки ефективності стратегічного управління; системної динаміки - при оцінюванні процесу організаційного розвитку підприємств); методи стратегічного планування - матриці SWOT, SLEPT та SPACE аналізу.

Новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та удосконаленні методичних засад, які пов'язані із впровадженням західних практик управління організаційним розвитком підприємства в господарській діяльності підприємств харчової промисловості. Основні результати дослідження, що визначають його новизну полягають у наступному:

удосконалено:

методичний підхід синтетичних індикаторів для оцінки організаційного розвитку та для визначення ключових напрямків подальшого розвитку підприємства на відміну, в основу якого, на відміну від відомих аналогів враховується наступні оціночні групи показників: 1) за KPI та EBITDA індикаторами; 2) за рівнем організації бізнес моделі та екосистеми підприємства; 3) за ступенем впливу зовнішнього середовища; 4) за ступенем диверсифікації підприємства; 4) за ступенем ринкових позицій підприємства та динамікою їх зміни; 5) за рівнем процесів реструктуризації, трансформації та реорганізації; 6) за ступенем процесів злиття та поглинань m&a та нарощення масштабів виробництва; 6) за ефективністю та реалізацією обраної стратегії; 7) за довгостроковістю та

типом перспективних планів до змін; 8) за стратегічними напрямками діяльності підприємства для реалізації стратегії розвитку; 9) за профільними рейтингами з оцінки окремих видів діяльності підприємства.

удосконалено:

підхід до оцінки рівня організаційного розвитку, в основу якого, на відміну від аналогів, покладено вивчення тісноти взаємозв'язку між рівнем організаційного розвитку та практиками корпоративної соціальної відповідальності та інноваційними рішеннями компанії та економічними показниками ефективності операційної діяльності підприємства, що дозволить впроваджувати соціальні, екологічні практики по збереженню навколишнього середовища, досягнення певного рівня автономії для підприємств харчової промисловості, а саме закритого циклу виробництва.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у розробці теоретичних положень та методичних рекомендацій, які поглиблюють знання про процес управління організаційним розвитком підприємств харчової промисловості.

Методична значущість полягає у вткористанні отриманих результатів для розробки методичних підходів до оцінки рівня організаційного розвитку підприємств харчової промисловості.

Практична значення отриманих результатів полягає в тому, що вони покращать управління організаційним розвитком ПрАТ «МХП», зокрема застосування підходу холістичного маркетингу як 2 етапу цифрової трансформації компанії після впровадження SAP алгоритм виходу на міжнародний ринок Туреччини.

Особистий внесок: Усі результати, наведені в магістерській кваліфікаційній роботі, отримано автором самостійно.

Публікація результатів. За результатами магістерської квалфікаційної роботи опубліковано тези доповідей в збірнику матеріалів конференції [53].

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Робота містить 6 рисунків та 11 таблиць.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПТУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні засади поняття «організаційний розвиток»

Організаційний розвиток тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням, оскільки останнє включає постійний пошук нових методів управління, елементів цінності для споживача, варіантів посилення ключових компетенцій та відкриття нових стратегічних вікон. У межах стратегічного управління важливо не лише досягати стратегічних цілей, але й утримувати досягнуте, створюючи організаційну архітектуру, яка дозволяє змінювати цілі без втрати ресурсів, досвіду, компетенцій, а також модифікувати внутрішні процеси для досягнення стратегічних цілей. Найкращий спосіб адаптуватися до змін – стати лідером та ініціатором трансформацій у галузі. Управління організаційним розвитком охоплює кілька предметних областей: стратегічне управління, теорію фірми, загальну теорію управління, інноваційну діяльність, поведінкову економіку. Дослідники приділяють увагу цій темі через турбулентність навколишнього середовища та зміну поведінки ринкових суб'єктів, що змушує шукати нові способи ведення господарської діяльності, методи управління та шляхи сталого розвитку. Крім того, нові шляхи розвитку шукають суб'єкти господарювання, які опинилися у стратегічному розриві та потребують організаційного перетворення. Також стратеги та власники завжди шукають шляхи збільшення додаткової вартості через організаційні зміни. Для вітчизняних виробників продукції та послуг проблема ефективного організаційного розвитку та розробки дієвої стратегії є актуальною, враховуючи останні політичні, економічні та інституційні зміни в країні.

Серед основних підходів в галузі організаційного розвитку та стратегічного управління, які стали базою для даного дослідження слід назвати: трьохфазну модель К.Левіна, яка представлена в огляді А.Арменакісата А.Бедіана, модель розвитку Л.Грейнера, модель життєвого циклу І.Адізеса. Щодо моделей

стратегічного управління, слід згадати модель конкуренції М.Портера, інтегральну модель стратегічного управління Г.Мінцберга.

Серед українських вчених, які займають питаннями інноваційної діяльності та розвитку організаційних систем можна виокремити таких: Мельник С.Г., Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. та багатьох інших.

В наукових працях організаційний розвиток часто ототожнюють з організаційним зростанням, розвитком організації, організаційним проектуванням, розбудовою організації та організаційними змінами. Проте, кожне з цих понять має свою специфіку досліджень. Огляд літературних джерел показує різні трактування терміна «організаційний розвиток». Соціологи протиставляють його стагнації або циклічним процесам. Теорія організаційного розвитку почала формуватися з 1930-х років, коли дослідження показали вплив організаційної поведінки на поведінку співробітників, ефективність роботи та групову динаміку. Було виявлено, що структура організації (наприклад, ієрархічна чи групова) впливає на її успіх [1].

З 1960-х років відбулися значні перетворення в таких галузях, як стратегічне управління, поведінкові науки та економіка фірми. Поширення знань про важливість довіри та поваги до індивіда, ефективність відкритих комунікацій, вигоди від децентралізації прийняття рішень та кооперації у системі обміну знаннями змінили погляди на розвиток організаційних систем. Кожний із підходів вніс свій внесок у розвиток цієї галузі. На початку ХХІ століття Г. МакЛін трактував організаційний розвиток як «будь-який процес або діяльність, засновані на поведінкових науках, що мають потенціал розвивати знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжлюдські відносини та інші бажані результати для персональної, групової або організаційної користі».

Основоположниками концепції організаційного розвитку стали У. Беніс та Р. Бекхард. У 1969 році У. Беніс визначив організаційний розвиток як «відповідь на зміни, складну освітню стратегію, спрямовану на зміну уявлень, установок, цінностей та структури організації для кращої адаптації до нових технологій, ринків, викликів та власних змін». Того ж року Р. Бекхард зазначив, що організаційний розвиток — це «заплановані зусилля, які охоплюють всю

організацію та керуються зверху для підвищення організаційної ефективності та здоров'я через заплановані інтервенції в організаційних процесах, використовуючи знання з поведінкових наук [2]».

Значення стратегічного управління та емпіричні дослідження вплинули на погляди Т. Куммінгса та К. Ворлея, які визначили організаційний розвиток як «системне застосування знань поведінкових наук для запланованого розвитку, впровадження та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до організаційної ефективності». Концепція організаційного розвитку сформувалася на основі технік психології, соціології та антропології, що застосовувалися для вирішення практичних проблем компаній. Термін «організаційний розвиток» був введений Робертом Блейком, Хербом Шепардом та Джейн Моутон наприкінці 1950-х років у корпорації ESSO. Під організаційним розвитком розуміють сукупність зусиль, спрямованих на вивчення, ідентифікацію, залучення у виробництво та розвиток людських ресурсів організації, що підвищує рівень організованості та здатність самостійно планувати діяльність та розв'язувати проблеми. Значний внесок в історичний аналіз зробили У. Френч і С. Белл, п'яте видання їхньої книги вийшло в 1995 році [3].

Дослідники ототожнюють розвиток з такими поняттями, як «зусилля» (efforts), «навчання» (education), а також із характеристиками процесу, як «вдосконалення» (enhanced) та підвищення «ефективності» (performance). Визначення Д. Т. Холла є перспективним, оскільки його слабкі місця обмежуються лише фокусом на зовнішніх змінах, що оточують організацію.

Стійкий розвиток – це інтегрована система управління підприємством, що забезпечує збалансований, гармонійний і довготривалий розвиток, з головною метою забезпечення постійної рівноваги системи, враховуючи мінливі зовнішні умови та досягнення високих результатів діяльності. Сталий розвиток підприємства є невимірним поняттям, що проявляється у вигляді безлічі показників. Функціонування підприємства здійснюється за стандартними операціями, використовуючи звичайні технології та методи виробництва,

реалізуючи продукцію на звичних ринках, підтримуючи усталені партнерські відносини [4].

Розвиток підприємства – це незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни, перехід з одного стану в якісно інший через вдосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новацій в управлінні. Організаційний розвиток – це критичний і науково обґрунтований процес, що допомагає організаціям підвищувати потенціал до змін і досягати більшої ефективності через розробку, вдосконалення та зміцнення стратегій, структур і процесів.

Організаційний розвиток підприємства – це довготерміновий, ретельно спланований процес змін і розвитку підприємства та його працівників, зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління цими змінами спрямоване на ефективне використання ресурсного потенціалу та оптимальне співвідношення між формальною структурою організації й організаційною культурою. У західній науковій думці сформувалися три основні підходи до тлумачення організаційного розвитку: природний процес якісних змін в організації, зростання персоналу або розмірів організації через нововведення, та освітня стратегія для зміни соціальних відносин і структури організації для поліпшення адаптації до технологій і ринку [5].

Вітчизняний вчений В.Г. Герасимчук обґрунтував концепцію організаційного розвитку, базуючись на розкритті раціональної, природної та соціальної моделей організації; поведінки організації через функціонування, вдосконалення, зміну та системний розвиток. Організаційний розвиток – це важливий та науково обґрунтований процес, що допомагає організаціям розвивати свій потенціал та досягати більшої ефективності через розробку, вдосконалення та посилення стратегій, структур і процесів [6].

Організаційний розвиток – це процес цілеспрямованих перетворень стратегічного характеру для зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розробку стратегій змін організаційного дизайну, структури, поведінки та культури підприємства, враховуючи конкретні зовнішні та внутрішні

реалії. Цьому процесу притаманні особливості, що впливають на оцінку його управління.

Організаційний розвиток є управлінським процесом, спрямованим на ухвалення рішень та заходів для оптимізації функціональних характеристик внутрішнього дизайну підприємства і взаємодій між структурними підрозділами та контактними аудиторіями. Потреба в організаційних перетвореннях зумовлена наростанням внутрішніх конфліктів і спрямована на їх вирішення. Організаційний розвиток орієнтований на структурні та організаційні трансформації через реконфігурацію внутрішньої побудови підприємства, націлений на досягнення визначених цілей, завдань та стратегії [7].

До цього додається складність і різноманітність внутрішнього середовища, динамічність процесів організаційного розвитку, багатокритеріальність завдань управління, неможливість стандартизації багатьох завдань і рішень, обов'язковість процесу розвитку та змінність його критеріїв у сучасному нестабільному світі. Розвиток трактують через категорію змін: це зміни, зумовлені об'єктивною необхідністю суспільного поступу, що приводять організацію до кількісного та якісного зростання [8].

Процес розвитку починається з моменту створення організації та триває протягом усього періоду її діяльності, реалізуючись через реальні дії, спрямовані на зміну якісного стану всіх її складових елементів. Різні автори бачать зміни по-різному: як події, яких слід уникати для стабільності організації, як позитивні зміни для покращення стану, або як разові заходи для забезпечення виживання, розглядаючи їх як постійні та циклічні.

Ф. Лютенс визначає організаційний розвиток як комплекс заходів для поліпшення взаємодій між членами робочих груп, удосконалення процесів прийняття рішень, планових змін організаційної культури, та розв'язання організаційних проблем. Організаційний розвиток бачиться як процес системних і планових змін організації та соціальних взаємин у колективі, спрямований на вирішення життєвих проблем організації. Основна ідея полягає в тому, що розвиток організації можливий лише через розвиток людини. Тому розвиток людини є

ключовим фактором, від якого залежить конкурентоздатність організації та країни на світовому ринку.

Основна відмінність організаційного розвитку від інших форм роботи з персоналом і менеджерами полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих елементів. Організаційний розвиток є послідовним застосуванням системного підходу до функціональних, структурних, технічних та особистісних взаємин в організації [9].

Становлення підходу організаційного розвитку пов'язане з трьома основними факторами:

Зміна умов існування фірм. Зростаюча динамічність середовища включає інтеграцію ринків збуту, скорочення життєвого циклу продукту, розвиток технологій і засобів комунікацій, зміни організаційних структур, ускладнення управління виробництвом, поглиблення спеціалізації та кооперації.

Підвищення ролі людського фактору в управлінні. У зв'язку з усвідомленням нової ролі керівників та працівників, до них висуваються нові вимоги. Все більше цінуються працівники, які володіють знаннями, і менеджери, що вміють мобілізувати та спрямовувати всю енергію організації на досягнення цілей [10].

Нагромадження матеріалів в області дослідження групи та групової динаміки.

Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми з удосконалення процесів організаційного оновлення і прийняття рішень, включаючи більш ефективне управління організаційною культурою, засноване на співробітництві, з особливим акцентом на культурі формальних робочих команд, за допомогою агента або каталізатора змін і з використанням теорій та методів прикладних наук про поведінку, включаючи дослідження дією [11].

Організаційний розвиток є безперервним процесом удосконалення організації, що складається з кількох стадій. Ці стадії можуть варіюватися в різних організаціях і у діяльності різних фахівців, але в основному залишаються незмінними [12]:

усвідомлення потреби в змінах;

входження в організацію агента змін;
 створення системи робочих взаємин агента змін;
 збір інформації;
 діагностична фаза;
 вироблення планів дій, стратегій і технік їх реалізації;
 моніторинг, коректування та стабілізація програм дій;
 завершення програми організаційного розвитку.

На початку 2000-х рр. Т.Є. Андрєєва провела порівняльний аналіз основних характеристик організаційних змін і визначила дві основні складові: зміст і процес. Інакше кажучи, об'єкт, що змінюється, і механізм зміни. Такий розподіл результатів відповідає двом категоріям організаційних змін, запропонованим Г.Н. Кузнєцовим: розвитку та самозбереженню. На його думку, організаційні зміни є перехідним етапом між двома станами стійкості [13 - 16].

Виходячи з цього формулювання, пропонуємо визначати життєвий цикл змін як період переходу від одного стабільного стану до іншого. Для нестабільних організаційних систем життєвий цикл можна розглядати як проміжок часу від усвідомлення необхідності змін до отримання кінцевих результатів. Найчастіше ініціація організаційних змін відбувається зверху вниз, тобто від керівництва до рядових співробітників, але іноді робітники можуть стати першопричиною трансформацій в організації.

Готовність підприємства до змін залежить від ступеня взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища, а також потенціалу організаційної системи. Організаційний розвиток зосереджується на здатності організації оцінювати та налагоджувати операційну діяльність для досягнення максимальної ефективності. Це безперервний і динамічний процес, що піддається впливу різних чинників та умов, як у малих підприємствах, так і в інших.

Класифікація втручань в організаційний розвиток включає [17 - 21]:

Втручання в людський процес.

Техноструктурні втручання, що стосуються програм змін.

Втручання в управління людськими ресурсами.

Ці втручання спрямовані на оптимізацію функціональних характеристик внутрішнього організаційного дизайну підприємства та взаємодій між різними структурними підрозділами і контактними аудиторіями. Необхідність організаційних перетворень пояснюється наростанням внутрішніх протиріч і конфліктів, що вимагають розв'язання.

Організаційний розвиток орієнтований на проведення структурних та організаційних трансформацій шляхом структурної та функціональної реконфігурації внутрішньої побудови підприємства. Він націлений на досягнення визначеної мети, завдань і стратегії, що розробляються з урахуванням складності та різноманітності внутрішнього середовища, динамічності процесів розвитку, багатокритеріальності завдань управління, а також мінливості його критеріїв та індикаторів у сучасному нестабільному світі.

Розвиток трактують через категорію змін, зумовлених об'єктивною необхідністю суспільного поступу. Це процес, що є результатом послідовних дій, які поступово приводять організацію до кількісного та якісного зростання. Він починається з моменту створення організації і триває протягом всього її існування, реалізуючись через реальні дії, спрямовані на зміну якісного стану всіх її складових елементів [22, 23].

Різні автори по-різному бачать зміни: як негативні події, яких слід уникати для забезпечення стабільності; як позитивні заходи, спрямовані на покращення; як разові дії для забезпечення виживання; або як постійні, циклічні процеси. Згідно з підходом Ф. Лютенса, організаційний розвиток - це комплекс заходів, спрямованих на поліпшення взаємодій в організації, удосконалення процесів прийняття рішень, планові зміни організаційної культури, і розв'язання організаційних проблем. Основна ідея полягає в тому, що розвиток організації можливий тільки через розвиток її працівників. Тому розвиток людини є критичним для конкурентоспроможності організації на світовому ринку.

Організаційний розвиток у сучасних умовах є інтегрованим і стратегічним процесом, спрямованим на підвищення ефективності та адаптивності організації.

1.2 Моделі управління організаційним розвитком

Дослідження та оцінка організаційного розвитку реальних підприємств базуються на використанні різних моделей. Серед відомих можна відзначити такі моделі [24 - 28]:

Модель "рушійних сил росту" А. Дауна (1967 р.) розподіляє розвиток на три етапи: обґрунтування створення, інновації та розширення діяльності, формалізація та контроль. Однак ця модель, запропонована на основі урядових комітетів, не враховує специфіку підприємств як суб'єктів господарської діяльності і не застосовна для даного дослідження.

Модель Г. Ліппітта і У. Шмітта (1967 р.) розглядає три стадії розвитку (створення управлінських систем, розвиток стійкості та репутації, досягнення унікальності та адаптація) та шість основних завдань управління. Це перша з динамічних моделей, але вона досить звужена.

Модель Б. Скотта (1971 р.) розглядає розвиток як історичний перехід між типами підприємств: від неформальної до бюрократичної і далі – до конгломератів. Ця модель занадто специфічна і може бути застосовна тільки для окремих випадків або для узагальненого аналізу розвитку підприємств в цілому.

Модель У. Торберта (1974 р.) розглядає розвиток через формування колективного управління, але не надає механізмів розвитку.

Модель Ф. Лідена (1975 р.) містить чотири стадії розвитку, для яких виділяє основні функціональні проблеми, що потребують управлінського впливу.

Модель М. Вайсборда (1978 р.) побудована на положенні про те, що підприємство є відкритою системою, яка складається з рівних та взаємно пов'язаних осередків.

Модель Д. Каца і Р. Кана (1978 р.) містить три стадії розвитку – проста система, стійка організація, розробка нової структури.

Модель Дж. Кімберлі підходить для аналізу мережних структур. Вона визнає попередню стадію ще до створення організації: стадія формування ідеології та

ресурсів, далі - стадія найму персоналу, стадія формування організаційної ідентичності та стадія застою або формалізації.

Інтегративна модель Р. Куінна і К. Камерона узагальнює попередні моделі, виділяючи чотири стадії розвитку та дозволяє оцінити ефективність організаційних змін по стадіям.

Модель "7С" Пітерса та Уотермена призначена для аналізу конкурентних переваг та більше спрямована на оцінку внутрішніх механізмів, ніж зовнішніх.

Модель Берка-Літвина уявляє підприємство ієрархічно, а зовнішнє середовище як його складову. Вищий рівень ієрархії складають середовище, місія, лідерство та культура. Ця модель більше інших застосовна для оцінки організаційних змін.

Нажаль, перелічені моделі обмежено придатні для дослідження динаміки стратегічних змін. Тому сьогодні організаційний розвиток оцінюється частіше з застосуванням однієї з двох найбільш розповсюджених моделей організаційного розвитку підприємства: Айзедиса або Грейнера. Основні моделі представлені в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння класичних моделей організаційного розвитку [29 -33]

Рік	Назва моделі	Коротка характеристика
1972	Модель К. Левіна	Організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування - зміна - заморожування»
1972	Модель Л. Грейнера	Організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація
1976	Шестиелементна Модель М. Вейсборда	Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідуумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент.

продовження табл. 2

1979, 1990	Модель життєвого циклу І. Адізеса	Організаційний розвиток розглядається як комплексний процес із фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицяння, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінатія»), бюрократію та смерть.
1980	МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс)	Організація розглядається як сукупність семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами неодноразово, неоднорідно, і тому культура стає визначальним елементом організаційних змін.
1992	Модель Бурке-Літвін	Організаційний розвиток є багатошаровою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та трансакційних лідерів, зв'язків між елементами та їх ефективність.
2006	Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна	Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: 1) оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, 2) розроблення концепції лідерства в галузі; 3) розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, 4) розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства.
2007	Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта	Організація представлена як п'ятиелементна система, що складається із стратегії, структури, процесів, винагороди та людей (персонал).

Схожість елементів організаційної системи [34 -37]:

Система цілепокладання (стратегія) аналогічна системі управління бізнес-процесами (технологія), оскільки обидві вони визначають спосіб досягнення поставлених цілей.

Система структурування (структура) взаємодіє з системою управління людськими ресурсами, оскільки вони обидві визначають організаційну ієрархію та ролі персоналу.

Система керування (лідерство) тісно пов'язана з системою комунікацій та організаційної культури, оскільки лідерство впливає на спосіб спілкування та створення організаційного середовища.

Система координації взаємодіє з управлінням бізнес-процесами (технологія), оскільки обидві вони спрямовані на забезпечення ефективного виконання завдань та досягнення цілей.

Схожість динаміки у просторі:

Трансакційна площина аналогічна трансформаційній площині, оскільки обидві вони відображають рух та зміни в організаційному просторі.

Схожість динаміки у час:

Змінність стадій організаційного розвитку (революційні та еволюційні) подібна до циклічності розвитку, оскільки обидва концепти відображають процеси зміни та розвитку в часі.

Життєвий цикл організації також пов'язаний з циклічністю розвитку, оскільки він визначає різні етапи розвитку організації з народження до зникнення

Застосування моделі Айзедиса, яка порівнює реальне підприємство із живим організмом, дозволяє визначити фазу розвитку теоретично доживає підприємство (розквіту, бюрократизації бізнесу, смерті). Ця модель ідентифікує небезпеки, які можуть очікувати підприємство на шляху розвитку, але не дає можливості оцінити якість організаційного стану підприємства, що дозволяє затриматись у фазі розквіту.

Застосування моделі Л. Грейнера описує життєвий цикл підприємства як послідовність проходження ним кризових точок за п'ятьма стадіями організаційного розвитку, відокремленими одна від одної моментами організаційних криз. Стратегічне управління додає спрямованості розвитку організації, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через

послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлені моментами організаційних криз, через подолання яких організація просувається з однієї стадії свого розвитку до наступної (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера) [38]

Фаза 1. Зростання на основі творчості: Підприємець реалізує свої ідеї та переконує всіх у їхній цінності. Увага зосереджена на розробці продукту та його маркетингу. Зі зростанням організації потрібне професійне керівництво та делегування повноважень, що призводить до кризи лідерства.

Фаза 2. Зростання на основі керівництва: На цьому етапі будується організаційна структура з жорсткою централізацією влади. Виникає система формальних комунікацій, контролю та заохочення. З'являються суперечності між вищим та нижчим керівництвом, що вирішується делегуванням повноважень.

Фаза 3. Зростання на основі делегування: Проходить перебудова системи управління та децентралізація функцій. Повноваження делегуються середнім менеджерам для розвитку нових ринків та продуктів. Контроль знижується, виникає криза контролю.

Фаза 4. Зростання на основі координації: Система координації функціональних підрозділів змінюється, створюються продуктові групи та стратегічні підрозділи. Організація стикається з проблемами планування та контролю, що призводить до кризи бюрократизму.

Фаза 5. Зростання на основі співпраці: Персонал об'єднується, встановлюються загальні цінності та інтереси. Вводяться внутрішні консультативні команди. Виникає загроза психологічного виснаження та можлива введення матричної структури.

На практиці теорія Адізеса виявляє відчутні результати. По-перше, вона дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, що дає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, ця модель детально описує процеси, що відбуваються усередині організації, розкриваючи закономірності, природні явища і відхилення, патології. Це допомагає менеджерам сконцентруватися на вирішенні реальних проблем, уникнути зайвих зусиль на "тимчасові труднощі", що порушують природний хід речей, або покласти на організацію завдання, не відповідні її рівню розвитку [39].

Важливо зауважити, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – все це характерне для розвиваючоїся організації. Однак приймаючи рішення про коригування організаційної структури, важливо пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, тому цій концепції в літературі приділяється велика увага. Більша частина літератури має скоріш теоретичний і концептуальний характер, ніж емпіричний. Основна частина досліджень відображає статичні характеристики організації на різних етапах або розглядає різні типи організацій, а не еволюцію їх розвитку [40].

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис. 1.2).

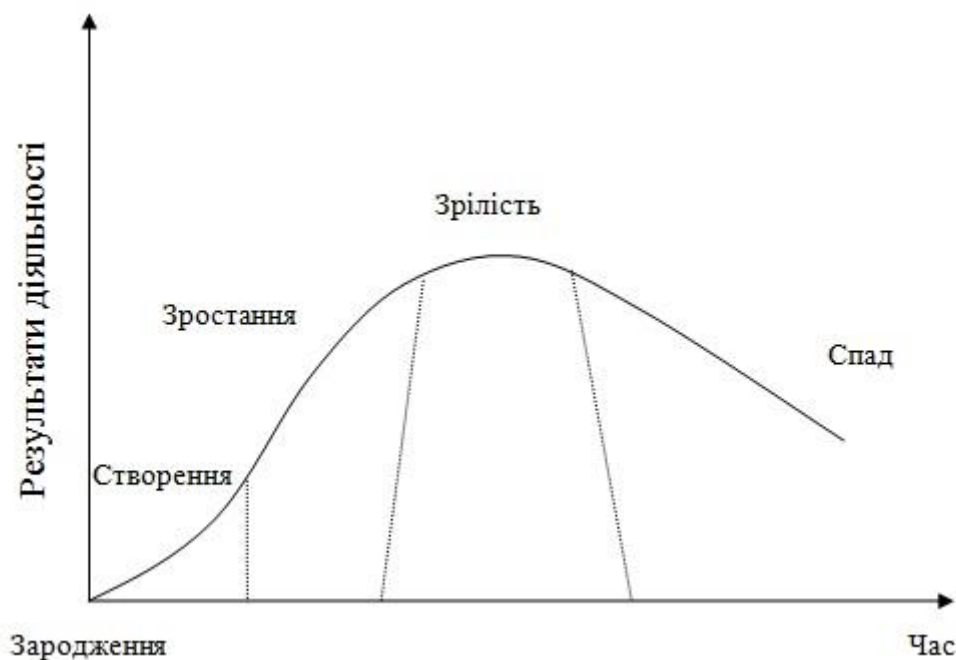


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл організації (типова крива)

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рисунку 1.2. [41].

Етап зародження: На цьому етапі відбувається пошук інвестицій, визначення мети та задач, формування життєвого циклу продукції та забезпечення необхідними ресурсами.

Етап створення: Тут проводиться реєстрація підприємства, формується місія організації, комунікації та структура залишаються неформальними, акцент робиться на маркетингу, мотивація персоналу залежить від результатів, а стиль управління є директивним.

Етап зростання: На цьому етапі характерна стабільна децентралізована організаційна структура, делегування повноважень, зростання обсягів продажів, розширення ринків збуту, впровадження інновацій та виважених рішень.

Етап зрілості: Тут максимізується прибуток, встановлюються системи менеджменту, планування і контролю витрат, організація стає більш

бюрократизованою, здійснюється галузева диверсифікація та децентралізований механізм прийняття рішень.

Етап спаду: На цьому етапі основною задачею стає збереження результатів, відродження та розробка нової стратегії розвитку, в умовах бюрократизації, фінансової кризи та централізованого прийняття рішень.

Сучасні дослідження вказують на те, що організації розвиваються та старіють подібно до живих істот. Це проявляється у зниженні сприйняття підприємством нової інформації та у формалізації, що перетворює організації на закриті системи. Закрита система, що не сприймає нову інформацію, старіє та втрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища, що може призвести до її занепаду. Керівники підприємств мають підтримувати систему у відкритому стані та орієнтувати ресурси на інновації для забезпечення виживання та адаптації організації до змін у середовищі.

Впровадження організаційних змін залежить від різноманітних чинників, таких як обсяг та кількість змін, готовність та можливості самої організації до перетворень, гнучкість її структури та тривалість реалізації змін, згуртованість колективу і взаєморозуміння між персоналом та керівництвом.

Фактори, що змушують організацію змінюватись, можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. Зовнішні чинники, такі як економічні умови, політична стабільність, соціальна ситуація, екологічні фактори, розвиток технологій, стан галузі та конкурентна ситуація, можуть створювати потенційні можливості або стимулювати зміни.

Внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, навички персоналу, організаційна структура та системи управління, також впливають на успішність змін. Наприклад, гнучкість організаційної структури може сприяти швидшому та ефективнішому впровадженню новацій.

Урахування цих факторів допомагає організації адаптуватися до змін в середовищі та розробляти стратегії для успішної реалізації нових ідей та процесів. Важливо постійно аналізувати ці чинники та реагувати на них, щоб забезпечити стійкий розвиток організації.

Управління організацією в цьому контексті містить певний ризик, пов'язаний з можливим порушенням її функціонування або зміною керівництва. Підтримка відкритості системи може обходитися дорожче, але є ключовим чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації та управління дозволяє зробити висновок, що ефективність діяльності підприємств залежить від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва.

1. 3 Методичні підходи до діагностики рівня управління організаційним розвитком підприємства

Діагностика організаційного розвитку підприємства є важливим етапом для правильного вибору методів та стратегій управління. З кожним днем стає все складніше оцінювати вірогідність досягнення цілей, оскільки на підприємство впливають нові та складніші фактори, дія яких важко передбачити. Саме тому прогнозування та моделювання динаміки організаційного розвитку, а також оцінка ризиків стають ключовими завданнями для керівників та менеджерів.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності ускладнюється відсутністю інформації, яка б дозволяла використовувати традиційні методи прогнозування. Для мінімізації впливу невизначеності на результати діяльності підприємства слід застосовувати якісні та кількісні методи, а також їх поєднання.

До кількісних методів оцінки результатів управління організаційним розвитком належать, наприклад, "теорія корисності", що базується на визначенні вірогідності отримання позитивних результатів. Для узагальненої оцінки рівня розвитку підприємства використовуються експрес-методи, такі як метод визначення економічного потенціалу [42].

Якісні методи також є важливими, і серед них можна виділити застосування теореми Байєса, яка базується на досвіді та інтуїції менеджера.

Основними науковими підходами до оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємства є цільовий, ресурсний, функціональний, системний, композиційний, ресурсно-потенціальний, часовий, поведінковий, експертний, багатопараметричний та множинний підходи. Кожен з цих підходів

дозволяє оцінювати результативність управління з різних точок зору та враховувати різні аспекти діяльності підприємства.

Багатопараметричний і множинний підходи об'єднують цільовий та системний підходи, враховуючи інтереси різних аудиторій та обмеження часу та ресурсів у різних пропорціях. Під час оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств можна скористатися мульти модульним підходом. Він охоплює основні параметри управління і використовує синтетичні індикатори, які враховують різні аспекти.

Процес оцінки складається з кількох етапів: визначення мети і виконавців, установлення критеріїв та індикаторів результативності, збір інформації, розрахунок кількісних та якісних показників, узагальнення результатів у синтетичний індикатор, формулювання висновків, розробка прогнозів, аналіз альтернатив, ухвалення рішень та контроль. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити всі аспекти, що впливають на організаційний розвиток і прийняти необхідні заходи [43].

Під час оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств важливо з'ясувати, наскільки адекватно працюють модель управління та організаційний дизайн, а також порівняти це з досягнутими результатами. Це означає проведення аналізу мети, завдань, цінностей та стратегій підприємства, а також оцінку розподілу функцій між виконавцями, ефективності взаємодії управлінських процесів, продуктивності праці, ефективності використання технологій та інструментів управління, відповідності кваліфікації працівників їхнім функціям, а також якості системи зв'язку інформації. Науковці пропонують ряд критеріїв для оцінки успішності управління, таких як досягнення поставленої мети, оптимальне функціонування, швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, раціональність структури управління та вплив на фінансові результати. Таким чином, ключовими критеріями оцінки є досягнення мети, позитивні тенденції у фінансовому стані, рівень компетентності персоналу, адекватність організаційного дизайну та стратегічна спрямованість управлінської діяльності.

Зазвичай науковці рекомендують використовувати ці індикатори для оцінки успішності управління організаційним розвитком підприємств: ефективність у господарській сфері; швидкість обробки управлінської інформації; зменшення кількості управлінського персоналу; рівень кадрових ресурсів; продуктивність управлінської діяльності; зниження рівня переходів кадрів; ступінь керованості підприємства; урахування інтересів всіх сторін; оперативність у прийнятті управлінських рішень; зменшення витрат на виробництво; частка управлінського персоналу; рівень сучасності організаційної структури; якість виконання управлінських завдань; продуктивність праці співробітників; результативність комунікації та інші.

Вважаємо, що система індикаторів результативності управління організаційним розвитком підприємств повинна відображати такі аспекти: фінансовий та майновий стан; тенденції платоспроможності, ліквідності, рентабельності, ділової активності, економічної стійкості та незалежності; фінансові результати діяльності; якість компетентностей персоналу; структуру фінансових ресурсів; ефективність ресурсів; динаміку кредиторської та дебіторської заборгованості; можливості та резерви для розвитку; потенційні та наявні джерела фінансових ресурсів; наявність конкурентних переваг; рівень інновацій [44].

Крім цього, для оцінки ефективності управління організаційним розвитком підприємств важливо врахувати рівень адекватності системи управління та гнучкість її організаційного дизайну, структури, поведінки та культури. Також важливо проаналізувати мету та завдання організаційного управління, змістове наповнення функцій, цілісність управлінських комунікаційних взаємодій, ефективність управлінських моделей та ланцюгів, адекватність чисельності та якісний склад працівників з обсягом необхідних робіт, а також якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень і т.д.

Загальність таких показників дозволить розрахувати синтетичний індикатор організаційного розвитку підприємств, який відображатиме рівень та відповідні перспективні вектори організаційного розвитку [5, 7, 9].

Світова теорія та практика розвиває кілька математичних моделей та методичних підходів до визначення синтетичного індикатора організаційного розвитку підприємств. Найбільш відомі з них - моделі Р. Ліса, Р. Дж. Таффлера, Г. Спрінгейта, Дж. Фулмера та інші. Варто зауважити, що ці моделі, розроблені зарубіжними дослідниками, не враховують вітчизняних реалій організаційного розвитку підприємств і вважаються обмеженими. Тому їх слід використовувати частково та з певними застереженнями через суб'єктивізм у визначенні критеріїв та індикаторів розвитку, невідповідність інформаційних даних та інформаційної асиметрії, неврахування базових параметрів моделей вітчизняним реаліям, ігнорування впливу інфляції, ігнорування галузевої специфіки сфери діяльності, доцільності використання вагових експертних коефіцієнтів, недостатньо розвинутого ринку цінних паперів тощо [10 – 15].

Дослідники М. Гоолд та А. Кемпбел розробили загальну оціночну рамку для організацій, яка пропонує послідовність дій для аналізу. На попередніх етапах вже проведено широкий аналіз, але окремі кроки аналізу Гоолда-Кемпбела можна застосувати для аналізу людських ресурсів; аналіз взаємозв'язків між підрозділами; аналіз зайвої ієрархічності; аналіз відповідальності та операбельності; аналіз гнучкості. Ці кроки можуть доповнити попередній аналіз та забезпечити більш повну оцінку організаційного розвитку.

Внутрішні фактори, що спричиняють організаційні зміни у сфері фінансів, охоплюють фінансову стійкість та платоспроможність, рівень ділової активності, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, показники прибутковості та рентабельності. У сфері кадрів важливими є рівень освіти та кваліфікації персоналу. Головною метою розвитку комерційної організації є підвищення її конкурентоспроможності через збільшення прибутку, ринкової частки, підвищення морального духу та культурних цінностей.

Ці внутрішні фактори проявляються у виборі та реалізації управлінських рішень, таких як організаційна структура та системи управління, якість кадрового складу, результати організаційних проектів. Крім того, вони відображаються у виробництві через виробничу потужність та стан обладнання, а також у невиробничій сфері через соціальну інфраструктуру та витрати на неї. У інноваційній та маркетинговій сферах ці фактори впливають на витрати та стратегії, а у сфері інформації - на рівень захисту та обробку даних. Нарешті, вони також відображаються у системі управління через гнучкість структури та ступінь централізації.

Висновки до першого розділу:

На основі проведеного дослідження в даному розділі, може зробити наступне узагальнення виділяють такі підходи до оцінки ефективності системи управління, засновані на: оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому; ранжируванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства; оцінці відношення економічності систем управління до ефективності діяльності підприємства в цілому; використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління; визначенні ресурсної ефективності; визначенні цільової ефективності; положенні про ефективність використання потенціалу підприємства (ресурсно-потенційний підхід).

При цьому слід зазначити, що оцінка ефективності організаційних змін тісно пов'язана з оцінкою якості управлінських технологій та ефективності системи управління на підприємстві в цілому. Розглянуті методичні підходи є загальними, тому як засадничі методичні підходи до визначення синтетичного індикатора організаційного розвитку підприємств доцільно використати комбінацію агрегатного, коефіцієнтного, інтегрального, матричного, графічного підходів та економіко-математичних методів, які будуть корисні для практичного застосування та відповідним чином урахувати специфіку організаційного розвитку підприємств.

2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ВІТЧИЗЯНОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

2.1 Стан, тенденції та перспективи розвитку харчової промисловості

Харчова промисловість — галузь переробної промисловості, сукупність виробництв харчових продуктів у готовому вигляді або у вигляді напівфабрикатів. У системі агропромислового комплексу харчова промисловість тісно пов'язана з сільським господарством як провайдером сировини і з торгівлею.

Головним завданням галузі є виробництво продуктів харчування до її складу входить майже 50 галузей і виробництв, в тому числі до складу входить м'ясна. М'ясопереробна промисловість – галузь харчової промисловості, що об'єднує підприємства з виробництва м'яса забійних тварин, птиці, кролів, дичини, а також супутніх продуктів.

Згідно з даними Мінагрополітики, в Україні 2023 року збільшилось споживання свинини, яловичини та м'яса птиці, як порівняти з минулим роком, а частка імпорту, навпаки, зменшилась. Тобто якщо м'яса птиці було вироблено на 32 тис. тонн більше (до 1 млн 285 тис. тонн), то тогоріч імпортовано м'яса птиці було на 17 тис. тонн менше, порівнюючи з позаминулим 61 тис. тонн.

«МХП» - міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу продукції готової до приготування або готової до вживання. Оскільки, досліджуване підприємство являється агропромисловим холдингом із замкнутим типом виробництва із основною діяльністю в наступних видах промисловості: харчова промисловість, роздрібна торгівля та агропромисловий комплекс [47].

Група компаній «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованим суб'єктом господарювання, який забезпечує всі етапи виробництва м'яса курячого: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження та продажу кінцевої продукції, від вирощування зернових до виробництва необхідних для годування птиці комбікормів. За структурою виробництва найбільшу частку діяльності

підприємства займає курятина, тому розглянемо ринок курятини як частину харчової та переробної промисловості.

Ринки птахівництва в Україні мають важливе значення, оскільки ця галузь є однією з найбільш динамічних у тваринництві. Швидке відтворення поголів'я та мінімальні витрати матеріальних та людських ресурсів на одиницю продукції роблять її ключовим гравцем у галузі.

Продукція птахівництва є важливою складовою раціону населення, забезпечуючи високоякісні дієтичні продукти. М'ясо птиці, завдяки своїй харчовій цінності, вважається одним з найкорисніших і поживних продуктів, необхідних для здорового харчування.

Курятина стала надзвичайно популярною в українських сім'ях. Вона доступна та містить всі необхідні компоненти для повноцінного життя та здорового росту, такі як вітаміни, мінерали та амінокислоти. Крім того, у курячому м'ясі міститься низький рівень холестерину і жирів.

Саме через ці фактори курятина стала найпопулярнішим видом м'яса в Україні. За рік середній українець споживає приблизно 25 кг курятини, що становить практично половину всього споживання м'яса [48].

Також слід відзначити, що ринки тваринницької продукції характеризуються високим рівнем взаємозамінності товарів і низькою еластичністю попиту за доходами. Це пояснюється тим, що обсяги виробництва товарів визначаються не лише платоспроможним попитом, але й фізіологічними нормами споживання. При цьому попит на конкретні види м'яса змінюється не лише в межах споживчих уподобань населення, але й залежить від доходів громадян та цін на продукти, що відображається у їх купівельній спроможності.

Куряче м'ясо є дієтичним харчовим продуктом, що є джерелом білка та амінокислот, з невеликою кількістю калорій. У 100 г м'язової тканини курячого м'яса міститься: 16 г білка, 14 г жиру, при цьому калорійність продукту становить 190 ккал. Отже, наявність білка в м'ясі курки є одним з основних фізико-хімічних параметрів, оскільки цей компонент є необхідним для організму людини і легко засвоюється організмом.

М'ясо курки є стандартизованим товаром. У 2013 році був розроблений та прийнятий національний стандарт України ДСТУ 3143:2013 "М'ясо птиці. Загальні технічні умови", який набрав чинності 01.07.2014 року.

Відповідно до ДСТУ 3143:2013, м'ясо птиці класифікується за різними критеріями, включаючи вид та вік птиці, вид оброблення, температуру в товщі м'язів, вгодованість та якість оброблення тушки, а також за масою тушки. Залежно від виду та віку птиці м'ясо розподіляється на різні категорії, такі як м'ясо курей, курчат, курчат-бройлерів, качок, каченят, гусей, гусенят, індиків, індичат, цесарок та цесарят.

Аналіз даних Державної служби статистики України підтверджує, що виробництво інших видів м'яса птиці, крім курячого (таких як м'ясо качок, каченят, гусей, гусенят, індичок, індичат, цесарок, цесарят), становить невеликий відсоток - близько 7% загального обсягу виробленого в Україні м'яса свійської птиці.

З урахуванням цих даних, інші види м'яса птиці не можуть конкурувати з м'ясом курячим ні за обсягами виробництва, ні за обсягами споживання. У зв'язку з технологічними можливостями виробництва, виробники не можуть швидко замінити пропозицію м'яса курячого іншими видами свійської птиці, з огляду на різницю в обсягах їх виробництва.

Отже, інші види м'яса птиці відносяться до інших товарних груп, ніж м'ясо куряче.

Згідно з ДСТУ 3143:2013, м'ясо птиці може бути класифіковане відповідно до температури в товщі м'язів, таке як остигле, охолоджене, підморожене, заморожене та глибокозаморожене. Однак, відмінності між цими видами вимагають від споживача додаткової обробки, наприклад, термічної, перед тим, як вони стануть безпечними для споживання.

У зв'язку з цим, ринок м'яса курячого поділяється на два основні сегменти виробництва:

- промислове виробництво, яке відбувається великими підприємствами;
- виробництво м'яса курячого селянськими господарствами.

Однак, обсяги виробництва м'яса курячого на промислових підприємствах перевищують обсяги виробництва у сільських господарствах майже у 6 разів.

Головними виробниками м'яса курячого є комерційні підприємства у різних організаційно-правових формах, які представляють промислове виробництво. Найбільші учасники ринку - це вертикально інтегровані аграрні холдинги, які поєднують усі основні ланки виробництва та обороту м'яса курячого в один технологічний процес.

Ланцюг виробництва м'яса курячого формується на етапі створення товару і включає оптимізацію виробничого процесу. Впровадження сучасних технологій та систем якості продукції дозволяє виробленому на внутрішньому ринку товару конкурувати з продукцією іноземних виробників і бути привабливим для зовнішніх ринків.

У бройлерних господарствах учасники ринку можуть виробляти комбікорми самостійно або закуповувати їх в інших підприємств. Процес виробництва має кілька основних етапів, включаючи розведення батьківського стада, інкубацію, вирощування ремонтного молодняку, вирощування бройлерів та їх забій. Забій та переробка м'яса курей проводяться на сучасних лініях, де тушки проходять ряд технологічних операцій згідно з вимогами безпеки та санітарії. Готову продукцію пакують на власних виробничих потужностях, використовуючи різноманітну упаковку, таку як полімерні пакети, полімерні ящики, гофрована тара та вакуумні пакети.

На кожному етапі виробництва м'яса курячого проводиться ветеринарний нагляд і контроль, що включає передзабійний огляд, ветеринарно-санітарну експертизу та видачу відповідних ветеринарних документів.

Дослідження показало, що кожен з виробників реалізує своє м'ясо куряче як самостійно, так і через офіційних дистриб'юторів або оптових посередників. Це призводить до змішаних каналів дистрибуції на ринку, де частина продукції продається напряму, а частина - через посередників.

Зазвичай великі партії м'яса курячого, призначені для переробних підприємств та корпоративних торгових мереж, реалізуються безпосередньо, у той

час як менші партії продукції, призначені для роздрібного продажу, можуть залучати посередників.

Цей шлях проходить кілька основних етапів:

Первинна реалізація від виробника або імпортера до переробних підприємств, які можуть бути пов'язані або непов'язані відносинами контролю. Ці переробні підприємства використовують м'ясо куряче для подальшої переробки у продукти харчування.

Реалізація до торговельних мереж корпоративного типу, які можуть придбати великі партії м'яса курячого для реалізації у своїх роздрібних магазинах.

Продаж через франчайзингові мережі, де м'ясо куряче може бути доступним під певними брендами у фірмових або брендovаних магазинах партнерів.

Реалізація через інші роздрібні точки продажу, включаючи традиційну торгівлю та сектор харчового обслуговування (HoReCa), такі як ресторани, кафе та супермаркети.

Цей процес дозволяє м'ясу курячому пройти шлях від виробника до кінцевих споживачів через різні етапи дистрибуції та реалізації.

Так, ринок м'яса курячого складається з трьох основних сегментів, кожен з яких має свої власні учасники:

Ринок первинної реалізації м'яса курячого включає промислових виробників та імпортерів, які здійснюють продаж виробленого м'яса або імпортованого м'яса курей на ринок.

Ринок дистрибуції м'яса курячого охоплює суб'єктів господарювання, які здійснюють різноманітні види дистрибуції, такі як оптова торгівля, логістика та складські послуги для перевезення м'яса курей від виробників до різних точок реалізації.

Ринок роздрібної реалізації м'яса курячого охоплює суб'єктів господарювання, які здійснюють продаж м'яса курей кінцевим споживачам через різні точки роздрібного продажу, такі як супермаркети, ресторани, магазини та інші форми роздрібної торгівлі. Тут також включаються домогосподарства населення, які можуть придбати м'ясо курей для власного споживання.

Ці три сегменти ринку мають важливе значення для формування попиту та пропозиції на м'ясо курячого і забезпечують шлях від виробника до кінцевого споживача.

Так, дослідження ринку первинної реалізації м'яса курячого має велике значення для встановлення цін та торговельно-збутової політики на ринку. Оскільки ця ланка є першою у ланцюгу постачання, виробники та імпортери визначають ціни на м'ясо курей, які впливають на наступні ланки, такі як дистрибуція та роздрібна реалізація.

Учасники ринку первинної реалізації мають можливість впливати на цінову політику через такі фактори, як витрати на виробництво, обсяги виробництва, конкуренція на ринку, а також зміни в попиті та пропозиції. Дослідження цього ринку дозволяє зрозуміти динаміку ціноутворення, фактори, які впливають на ціни, а також прогнозувати їхнє подальше розвиток.

Для визначення ефективних стратегій торговельної діяльності і встановлення конкурентоспроможних цін важливо аналізувати тенденції та особливості ринку первинної реалізації м'яса курячого. Такий аналіз дозволить оптимізувати виробничі процеси, забезпечити ефективну дистрибуцію та задовольнити потреби споживачів.

Виробники та імпортери є основними учасниками ринку первинної реалізації м'яса курячого, які формують пропозицію товару. Вони відповідають за виробництво або імпорт м'яса курей та його подальшу реалізацію на ринку.

Щодо покупців на ринку первинної реалізації м'яса курячого, то вони можуть включати в себе різні групи суб'єктів господарювання. Дистриб'ютори, переробні підприємства, торговельні мережі, франчайзингові мережі та інші роздрібні точки продажу та сегмент HoReCa (готельно-ресторанний бізнес) утворюють попит на м'ясо курей.

Ці суб'єкти господарювання придбають м'ясо курей у виробників або імпортерів з метою подальшої реалізації чи переробки. Вони є ключовими учасниками у формуванні попиту на ринку та забезпеченні подальшого поширення товару через різні канали збуту.

Так, адміністративні, екологічні бар'єри та високі капіталовкладення є основними бар'єрами для нових суб'єктів господарювання, які хочуть вступити на ринок м'яса курячого і конкурувати з існуючими учасниками.

Високі капіталовкладення. Побудова птахоферми та забійного комплексу вимагає значних капіталовкладень на будівництво споруд, закупівлю обладнання, оплату праці та інші витрати. Нові суб'єкти господарювання можуть зіткнутися з труднощами у залученні необхідного капіталу.

Екологічні бар'єри. Виникають у зв'язку з необхідністю дотримання екологічних стандартів і вимог щодо утилізації відходів та збереження природних ресурсів. Регулювання щодо викидів, утилізації відходів та охорони навколишнього середовища можуть потребувати додаткових витрат на технології та процеси, що відповідають стандартам.

Адміністративні бар'єри. Включають в себе процедури отримання ліцензій, дозволів та інших регуляторних обмежень, які можуть бути складними та часомісткими. Нові суб'єкти господарювання можуть стикатися з адміністративними перешкодами на шляху до отримання необхідних дозволів.

Для подолання цих бар'єрів, новим суб'єктам господарювання може знадобитися докладна стратегія ведення бізнесу, планування фінансів та співпраця зі сторонніми організаціями та інвесторами.

Враховуючи вказані фактори, можна зробити наступні висновки:

Оскільки рівень цін майже однаковий, а якість м'яса залишається стабільною при належному зберіганні та транспортуванні, переміщення попиту на м'ясо куряче між регіонами України є можливим. Це означає, що виробники мають можливість конкурувати на національному ринку.

Відсутність бар'єрів для транспортування м'яса курячого в межах України дозволяє ефективно переміщувати товар між регіонами, забезпечуючи рівномірний доступ споживачів до продукту.

Імпорт та внутрішнє виробництво м'яса курячого: Оскільки імпорт м'яса курячого не відіграє суттєвої ролі в загальному обсязі ринку, а внутрішнє

виробництво переважає, конкуренція на ринку формується переважно між сільськогосподарськими підприємствами України.

Отже, для нових суб'єктів господарювання можливості конкурувати на ринку м'яса курячого в межах України існують. Однак їм необхідно буде врахувати особливості цього ринку, такі як бар'єри для входу, вимоги щодо якості та ціни, а також конкуренцію з боку існуючих учасників [49].

На внутрішньому ринку України споживання птахівничої продукції також збільшується. 2023 року споживання м'яса птиці в Україні становило 11,5 кг на одну людину, що на 5% більше, ніж 2022 року.

Загалом на ринку м'яса птиці спостерігаються тенденції до подальшого збільшення виробництва та споживання.

Якщо виробництво м'яса птиці на внутрішньому ринку торік було більшим на 5,5% проти позаминулого, то споживання м'яса птиці також підвищилось і 2023 року становило 11,5 кг на одну людину.

Таблиця 2. 1 - Експорт певних видів продукції Україною

Сировина				Перероблена продукція			
назва	вага, тис.т	вартість 1 т, тис. дол.	частка у товарному експорті, %	назва	вага, тис.т	вартість 1 т, тис. дол.	частка у товарному експорті, %
М'ясо та їстівні субпродукти	430,1	2,2	2,1	Готові харчові продукти з м'яса	7,6	3,2	0,1
Молоко, вершки, сироватка	74,4	1,7	0,3	Масло вершкове, сири	23,1	5,4	0,3
Овочі, плоди, горіхи	399,0	1,0	0,9	Продукти перероблення овочів, плодів, горіхів	156,9	1,4	0,5
Зернові культури	38538,6	0,2	20,6	Борошно, крупи, солод, крохмалі, інулін	234,6	0,6	0,3

				Готові продукти з борошна	74,4	2,2	0,4
Насіння, плоди олійних рослин	7908,5	0,5	8,4	Олії	4598,4	1,3	13,3
Цукор	181,0	0,8	0,3	Кондвироби з цукру	70,0	2,0	0,3
Разом	47531,6	1,1 (середня)	32,6		5164,9	2,7 (середня)	15,2

Виробництво м'яса птиці в Україні претерпіло структурні зміни, з більш ніж 90% виробництва, припадає на курятину, та близько 10% на індиче м'ясо. Посилення попиту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також державна підтримка сприяють розвитку цього ринку.

Експорт птахівничої продукції з України у 2023 році зрос на 10%, до 900 тисяч тонн. Головними країнами-імпортерами української птахівничої продукції є Китай, Європейський Союз, Туреччина, Ірак та Іран.

Загальний обсяг експорту курятини з України до країн ЄС становив близько 80 тис. тонн, тоді як експорт курятини з країн ЄС до України становив близько 165 тис. тон, тобто вдвічі більше, ніж експорт курятини з України. Країни ЄС щорічно споживають близько 13 млн тонн курятини, а Україна поставляє на цей ринок близько 0,6% від споживання. Що стосується імпорту до ЄС, то щорічно ЄС імпортує близько 800-900 тис. тонн курятини, 50% з яких квотовано для виробників із Бразилії та Таїланду, квота України складає близько 4%. Встановлений Брюсселем обсяг квот в 20 тисяч тонн на імпорт курятини [50].

У Брюсселі використовуються високі тарифи і обмежувальні імпортні квоти для захисту фермерів ЄС від занадто великої конкуренції з боку імпортерів курячого філе.

Основними чинниками, що сприяють розвитку ринку птахівництва в Україні, є популярність птахівництва як галузі тваринництва, що є рентабельнішою та менш ресурсомісткою за інші галузі; підвищення попиту на птахівничу продукцію як

серед населення України, так і на зовнішніх ринках; підтримання держави розвитку галузі птахівництва, зокрема через надання субсидій і податкових пільг.

Натомість існують й певні чинники, що стримують розвиток ринку птахівництва в Україні, такі, наприклад, як брак сировини, зокрема кормів, для розвитку галузі; недостатній рівень розвитку переробної галузі; недосконалість нормативно-правової бази.

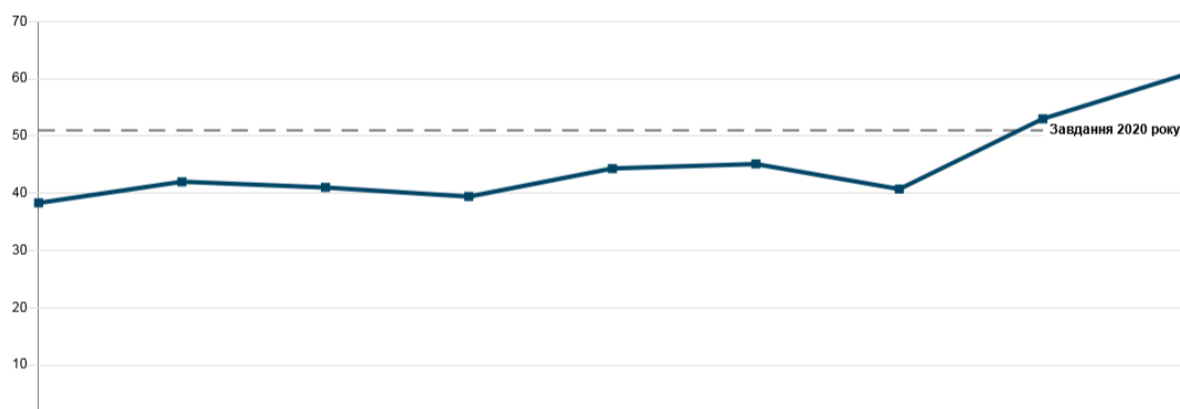


Рисунок 2. 1 - Частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті груп 1-24 УКТЗЕД, %

Незважаючи на важкі наслідки для бізнесу, спричинені повномасштабним вторгненням росії, птахівнича продукція українського виробництва має незмінно високий попит за кордоном. Загалом Україна експортує птахівничу продукцію до 70 країн світу. Основними напрямками експорту є Китай, країни Європи, Близького Сходу та Африки [51].

Також, порівнюючи з минулим роком, процедура експорту полегшилась, оскільки було скасовано обов'язкове ліцензування експорту м'яса курей та інших товарів. У 2021 році Україна експортувала 36 тисяч тонн курятини до ЄС і зайняла 3-є місце в рейтингу найбільших постачальників м'яса птиці в Євросоюзі. На першому і другому місцях — Бразилія і Таїланд, які експортували 120 тисяч тонн і 77 тисяч тонн м'яса птиці відповідно. Загалом за перші дев'ять місяців 2023 року Україна експортувала 324 тисячі тонн курятини на суму 607 мільйонів доларів. Порівняно з січнем-вереснем 2022 року, експорт курятини в натуральному обсязі

збільшився на 7,6%, проте у грошовому вимірі зменшився на 8% через суттєве зниження середньої ціни реалізації в другому півріччі 2022 року.

Основною тенденцією 2023 року знову стало збереження позицій української м'ясопродукції на міжнародному ринку за рахунок курятини. Обсяги експорту м'яса птиці збільшились на 3% - до 425 тисяч тонн, проте вартість реалізації зменшилась на 6%, склавши 800 мільйонів доларів США.

Також відзначається, що минулого року продовжилась географічна диверсифікація збуту української м'ясопродукції. Нині вона експортується до Євросоюзу, країн Перської затоки, Далекого Сходу та СНД. Частка країн ЄС у вартісному виразі збільшилась порівняно з 2022 роком і склала майже 46%.

Відзначається, що торік відбулися зміни в рейтингу ключових країн-імпортерів українського м'яса, через які з цього списку вилучилися африканські країни. Нідерланди, які раніше очолювали топ-10 і в 2022 році повернули собі лідерство, продовжують посилювати свої позиції. У 2023 році ця країна закупила близько третини (29,4%) вітчизняного експорту м'ясопродукції на суму 262 мільйонів доларів США.

Саудівська Аравія, хоч і зменшила обсяги закупівель цього виду агропродукції, зберегла за собою друге місце з часткою у 15,6%. Ця близькосхідна країна закуповує в Україні виключно м'ясо птиці. Обсяги поставок українського м'яса на її ринок склали 69 тисяч тонн на суму 139 мільйонів доларів США.

Також значні частки мають Словаччина (11,7%), Китай (5,6%), Туреччина (3,4%), ОАЕ (3,4%), Азербайджан (3,4%) та Молдова (3,1%). Ці країни разом принесли понад 3/4 доходів від продажів українського м'яса на глобальному ринку.

У 2023 році Україна змогла збільшити кількісні обсяги експорту м'яса і субпродуктів, проте це не призвело до збільшення виручки. Зниження цін на м'ясну продукцію (-3,5%, згідно з Індексом ФАО) стримувало зростання доходів наших компаній, які експортують м'ясо. У 2024 році м'ясо птиці залишиться ключовим продуктом у структурі поставок українського м'яса на зовнішні ринки, доповнюватимучи заморожену яловичину.

На кінець 2023 року ринок птахівничої продукції в Україні визначається як один з найбільш динамічних у світі. Україна за обсягами виробництва м'яса птиці входить до десятки провідних країн, а за обсягами експорту — до шести.

У 2023 році виробництво м'яса птиці в Україні зросло до 1,5 млн тонн, що на 5,5% більше, ніж у 2022 році. Виробництво курятини склало 1,4 млн тонн, а індичого м'яса — 100 тисяч тонн. Експорт птахівничої продукції з України у 2023 році становив 900 тисяч тонн, що на 10% більше, ніж у 2022 році. Основними країнами-імпортерами української птахівничої продукції є Китай, Європейський Союз, Туреччина, Ірак та Іран.

Значний вплив на ринок останні два роки здійснила логістика. Ураховуючи обмеження відправлення продукції з портів, усі вантажі зараз доставляються суходільним шляхом. Це призвело до значного підвищення вартості транспорту та збільшення часу доставки, що, безперечно, негативно позначається на цінах.

Незважаючи на усі труднощі, з якими стикається галузь птахівництва в сучасних умовах, відновлення та підтримка експорту птахівничої продукції на рівні до воєнних часів є одним з ключових пріоритетів для української економіки. У зв'язку з воєнним конфліктом експорт є важливим джерелом валютних надходжень для країни. З часом країни-транзити скасували дозвільні документи, спростили процедуру отримання ліцензії на автоперевезення, стабілізували ціни на пальне та врегулювали процедури виїзду водіїв через систему "Шлях" і інші заходи, що призвели до стабілізації ситуації.

Умови війни значно ускладнили організацію автомобільних перевезень, зокрема, доставку товарів до постійних клієнтів, наприклад, у Азербайджан. Тепер перевезення здійснюються сухопутним шляхом через країни-транзити, такі як Румунія, Болгарія, Туреччина та Грузія. Внаслідок цього відстань, яку проходить автомобіль, збільшилась в кілька разів, що призвело до зростання вартості перевезення. Це призвело до збільшення часу, необхідного для доставки товару до наших клієнтів, додаткових збитків для перевізників та подальшого підвищення вартості автоперевезень.

Отже, ринок Commodity дуже конкурентний в Україні близько 50 фабрик, крім домашніх господарств, які продають куряче м'ясо. Основними із брендів є «Епікур», «Наша Ряба», «Гаврилівські курчата», «Золотко» та «Знатна курка», які інтенсивно конкурують [52].

Отже, частка Групи «МХП» на ринку первинної реалізації м'яса курячого та становила 54,75 % - 2016 рік, 46,21 % -2017 рік, 45,16 % -2018 рік станом на 2023 рік частка компанії у виробництві курятини в Україні становить 64% та 41% від загального м'ясного ринку.

Компанія "Комплекс Агромарс" представляє собою вертикально інтегрований аграрний холдинг, який охоплює всі етапи виробництва та реалізації птахівничої продукції, починаючи від вирощування зернових культур і закінчуючи переробкою м'яса та його реалізацією через франчайзингову мережу. Частка "Комплексу Агромарс" на ринку первинної реалізації курячого м'яса складає 14,89% у 2016 році, 14,52% у 2017 році та 13,62% у 2018 році.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Агро-Овен" має частку 6,15% у 2016 році, 5,63% у 2017 році та 5,21% у 2018 році. Щодо ТОВ "Птахокомплекс «Дніпровський», його частка на ринку складає 7,66% у 2016 році, 6,93% у 2017 році та 6,43% у 2018 році.

Протягом 2018 року ПрАТ "Володимир-Волинська птахофабрика" ввело на ринок новий бренд курячого м'яса, яке вирощувалося без застосування антибіотиків. Цей крок був важливою конкурентною перевагою бренду та зміною традицій на ринку.

Отже, група "МХП" має ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку первинної реалізації курячого м'яса в Україні.

На даний час найбільшими конкурентами Групи «МХП» є Група «Агромарс» та імпортери. Третім за величиною частки на ринку є ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський».

Отже, м'ясо куряче споживається основним чином населенням як харчовий продукт, яке може придбати його як у обробленому, так і в необробленому вигляді для власного споживання. Крім того, підприємства харчової промисловості

використовують куряче м'ясо як сировину для промислового перероблення у харчові продукти або напівфабрикати.

Залежно від виду оброблення, м'ясо птиці може бути представлене у різних формах, включаючи тушки та їх частини (крім цесарок та цесарят і курчат, які мають масу менше ніж 650 грамів), напівтушки, четвертини передньої та задньої частин, грудини, ніжки, гомілки, стегна, філе та крила.

Отже, враховуючи однакові споживчі характеристики та подібність фізичних та якісних властивостей м'яса курячого у різних частинах тушки, недоцільно сегментувати ринок за видами оброблення м'яса. Замість цього, можна вважати, що всі вони мають ознаки однієї товарної групи. М'ясо куряче також використовується у харчовій промисловості для виготовлення напівфабрикатів, ковбас та інших ковбасних виробів.

Враховуючи широкий асортимент готових харчових продуктів та їх різноманітність за видом оброблення та цінами, м'ясо куряче в сирому стані (охолоджене або заморожене) відрізняється від готових продуктів, таких як курка-гриль чи готові м'ясні вироби. Ця відмінність стосується умов споживання цих продуктів.

Сьогодні зростає попит на якісну птахівничу продукцію, оскільки споживачі все більше цінують безпечність та натуральність продукту. Це ставить перед виробниками птахівничої продукції завдання впровадження сучасних технологій та ефективного контролю якості. Щоб вирішити ці виклики, необхідно:

Сприяти розвитку виробництва кормів в Україні для зменшення залежності галузі від імпорту та стабілізації їхньої вартості.

Інвестувати в розвиток сучасних технологій виробництва птахівничої продукції для підвищення якості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Удосконалити нормативно-правову базу для забезпечення безпеки та якості птахівничої продукції. Подолання цих викликів сприятиме розвитку та зростанню виробництва та споживання птахівничої продукції в Україні.

2. 2 Аналізування фінансово-господарського стану підприємства

«МХП» є провідним виробником кулінарних продуктів та м'яса птиці в Україні. Компанія постачає свою продукцію, таку як м'ясо курки, кулінарну та іншу м'ясну продукцію, до різноманітних торгових мереж, включаючи власні магазини під брендами «М'ясомаркет», «Наша Ряба» та «Їжа свіжа».

«МХП» виробляє, переробляє та реалізовує продукти харчування, такі як куряче м'ясо (охолоджене та заморожене), продукти м'ясопереробки, рослинні олії (зокрема, соняшникова та соєва), а також комбікорми.

Ця компанія є міжнародним гравцем у сфері харчових та агротехнологій, а також у роздрібній торгівлі. Її штаб-квартира знаходиться в Києві, а виробничі потужності розташовані в Україні та на Балканському півострові (Perutnina Ptuj Group). Крім того, дочірні підприємства «МХП» діють у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, країнах Балканського півострову та інших країнах Європейського Союзу.

Таблиця 2. 2 – Основні відомості про підприємство

Фактор	Опис
Тип	приватне акціонерне товариство
Засновано	1998
Галузі	Харчова промисловість, Роздрібна торгівля, Агропромисловий комплекс
Сфери діяльності	агропромисловий холдинг; кулінарія, мережа магазинів
Спеціалізація	виробництво курятини; вирощування зернових; а аграрну діяльність; виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання.
Основний напрямок діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

Продукція, виготовляється під наступними брендами, а саме: «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бащинський», LaStrava, Skott Smeat, «РябChick», «Курка по-домашньому», Ukrainian Chicken, Qualiko, Sultanah, Assilah, Kurator та ін.

Дочірні компанії: ПрАТ «Зернопродукт МХП», ПрАТ «Український бекон», НВФ «Урожай», Птахофабрика «Перемога нова», Миронівський м'ясопереробний завод «Легко», ТОВ «Урожайна країна», Філія «Перспектив», ПрАТ «Зернопродукт МХП», ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП», СТОВ «АГРОКРЯЖ», ТОВ «АГРО-С МХП», Філія «Рідний край», ПАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», ТОВ «Вінницька птахофабрика», ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ТОВ «Катеринопільський елеватор», ПрАТ «Оріль — Лідер», ТОВ «Вінницька птахофабрика», філія «Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва кормів».

У 2021 році «МХП» відзначилася другим місцем в Європі за обсягом бройлерного поголів'я і входить до ТОП-3 агрохолдингів України. Крім того, за даними Forbes на 2021 рік, компанія займає 8 місце у списку 100 найбільших приватних компаній України.

Щодо її європейського операційного сегмента, «МХП» володіє потужностями Perutnina Ptuj, провідного виробника м'яса птиці та м'ясних напівфабрикатів на Балканах, з виробничими активами у Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині, а також дистриб'юторськими компаніями в Австрії, Північній Македонії та Румунії. Основними брендами в цьому сегменті є Perutnina Ptuj та Poli.

Також, в 2008 році «МХП» стала першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал через IPO на Лондонській фондовій біржі. Акції компанії торгуються під тикером MHPС.

Географія експорту компанії охоплює понад 80 країн.

Організаційна структура управління ПрАТ "МХП" є лінійно-функціональною та складною, що на пряму відображає масштаби діяльності підприємства. На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, розподіл трудових функцій і система прав і зобов'язань. Однак існує також система норм і цінностей, яка формується в процесі обговорення і узгодження.

Управління використовує ситуаційний підхід до вирішення проблем, що дозволяє адаптувати стратегії до конкретних умов і обставин. Кожен працівник має можливість розвитку і самовираження, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці.

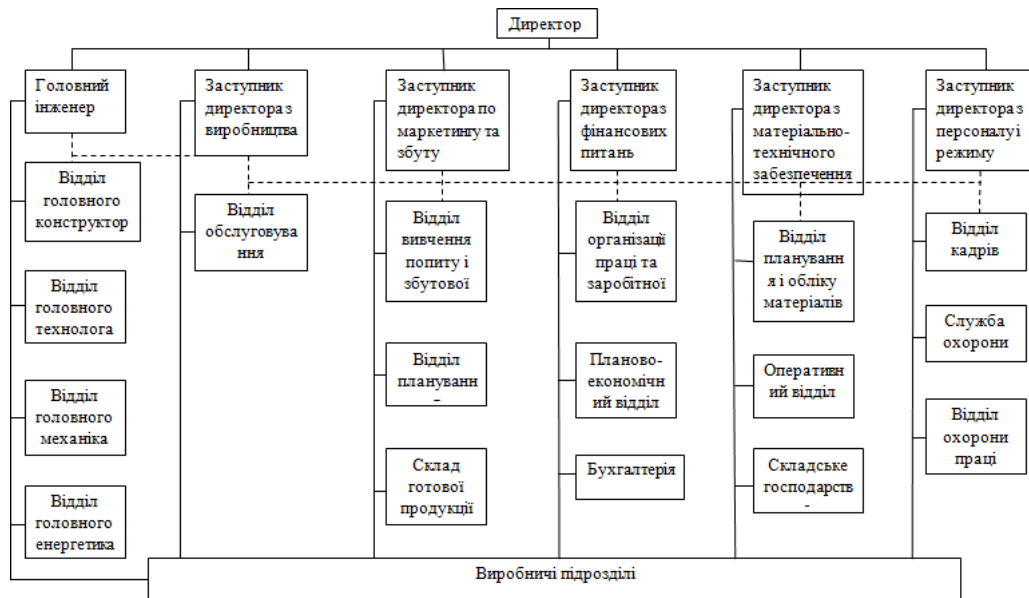


Рисунок 2.2 – Організаційна структура

До Топ менеджменту компанії входять: голова правління; заступниця голови правління; фінансова директорка; заступник голови правління з виробництва; заступник голови правління, директор дирекції досвіду та успіху працівників; заступник голови правління з розвитку бізнесу клієнтів; заступник голови правління; віце-президент з питань глобального експорту та розвитку міжнародного бізнесу; заступник голови правління, директор департаменту енергоінновацій та енергоефективності; директорка департаменту якості та розвитку продуктів; заступник голови правління з безпеки; заступник голови правління з інформаційних та діджитал технологій; заступник голови правління з питань логістики, директор; заступник голови правління з маркетингу, директор Департаменту створення любові споживачів; заступник голови правління з закупівель; заступник голови правління з агробізнесу; директор «МХП Рітейл».

Організаційна структура ПрАТ "МХП" має переваги в єдності й чіткості розпоряджень, оперативності у прийнятті рішень та підвищенні відповідальності керівника за результати діяльності підрозділу. Ці фактори сприяють ефективному управлінню та досягненню цілей.

Однак існують недоліки, такі як безліч контактів з підлеглими та вищими організаціями, перевантаження інформацією та великий потік документації, а також низький рівень комунікації між вищими ланками управління й виконавцями. Ці аспекти можуть утруднювати процеси прийняття рішень та здійснення управлінських функцій.

ПрАТ "МХП" зосереджується на кількох ключових напрямках діяльності, включаючи рослинництво, птахівництво та пов'язані з ним операції, а також іншу сільськогосподарську діяльність, таку як виробництво кормів та напівфабрикатів.

У сегменті рослинництва компанія спеціалізується на вирощуванні культур, таких як кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак та соя. Це дозволяє забезпечити виробництво власних кормів для птахів, що є важливим аспектом в галузі птахівництва.

У сегменті птахівництва ПрАТ "МХП" спеціалізується на виробництві охолодженої курятини, а також на виробництві рослинних олій. Цей напрямок діяльності дозволяє компанії бути лідером на ринку м'ясної продукції та рослинних олій.

ПрАТ "МХП" також займається іншими аспектами сільськогосподарської сфери, включаючи виробництво залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу. Ці додаткові напрямки діяльності доповнюють основні сектори підприємства і сприяють його бізнесу у забезпеченні стабільності та розвитку.

Сегмент птахівництва є ключовим для ПрАТ "МХП", охоплюючи три бройлерні птахофабрики та дві птахофабрики, які спеціалізуються на розведенні батьківського поголів'я та виробництві інкубаційних яєць. Усю курятину виробляється та переробляється на підприємствах агрохолдингу. Крім того, мережа розподільних центрів компанії та власний парк рефрижераторних вантажівок дозволяють ефективно та оперативно доставляти охолоджену та заморожену продукцію клієнтам.

Батьківські птахофабрики: «Старинська птахофабрика»; «Птахофабрика «Перемога Нова».

Вирощування і переробка птиці: «Вінницька птахофабрика»; «Миронівська птахофабрика»; «Оріль-Лідер».

Для виробництва м'ясних продуктів «МХП» вирощує птицю, велику рогату худобу, гусей на власних підприємствах і відгодовує їх кормами власного виробництва.

М'ясопереробні заводи: Миронівський м'ясопереробний завод «Легко»; «Український бекон».

Рослинницька діяльність «МХП» охоплює обробку земель та вирощування зернових і олійних культур для внутрішнього використання компанією та для продажу.

Компанія вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю та ріпак. Кукурудза і насіння соняшнику використовуються на комбікормових заводах «МХП», тоді як пшениця, ріпак, соя та інші культури продаються третім особам.

Вирощування зернових є одним із найважливіших компонентів бізнес-моделі «МХП». Зернові використовуються для виробництва комбікормів для птиці та ВРХ. Це також дає можливість підтримувати жорсткий контроль за біологічною безпекою і якістю продукції. Експорт зернових також приносить компанії додатковий дохід у валютній формі, що дозволяє зменшити ризик від валютних коливань.

«МХП» налічує близько 30 підприємств у 14 областях України. Рослинницькі підприємства «МХП»:

«Зернопродукт МХП»; «НПФ Урожай»; «Захід-Агро МХП»; «Урожайна країна»; «Рідний край»; «Перспектив»; «Агро-С»; «МХП — Агрокряж»; «Агрофорт»; «Агрофірма Веселиновка»; «Баффало»; Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер».

Підприємства, що виробляють комбікорми: Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів»; «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»; «Катеринопільський елеватор» та 11 елеваторів.

Завдяки своїм власним виробничим потужностям, «МХП» на 100% виробляє необхідну сировину, таку як соєвий шрот і соняшникова макуха, для виробництва

комбікорму. Компанія також має 12 елеваторів для зберігання, переробки власного врожаю та закупівлі сировини.

Основу успішного функціонування ПрАТ "МХП" становить вертикально інтегрована бізнес-модель. Компанія контролює всі етапи виробництва курятини, починаючи від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження та продажу готової продукції, а також від вирощування власних зернових до виробництва комбікормів для годівлі птиці. Це забезпечує повний контроль за якістю та собівартістю продукції.

Розглянемо більш детально основні процеси вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ "МХП":

Вирощування зерна є однією з ключових стратегій компанії, яка прагне повністю забезпечити виробництво комбікормів власними зерновими культурами. З початку 2008 року ПрАТ "МХП" забезпечує свої потреби в кукурудзі на 100%.

Виробництво соняшникового протеїну є ще одним важливим напрямком діяльності компанії. ПрАТ "МХП" використовує спеціальну технологію отримання протеїну з насіння соняшнику, що відрізняє її від інших виробників курятини.

У виробництві комбікормів використовуються власні зернові культури, які збагачені протеїном, вітамінами та мінералами, необхідними для здоров'я та розвитку птиці.

Батьківське поголів'я є першим етапом у виробництві м'яса курки. ПрАТ "МХП" отримує одноденних курчат Cobb 500 від найкращих німецьких виробників, які потім перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів у пташниках компанії.

Процес інкубації починається з транспортування яєць, отриманих на батьківських птахофабриках, до інкубаторів, що розташовані на птахофабриках для вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця поміщаються на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує оптимальні параметри – температуру, вологість і циркуляцію повітря – протягом усього періоду інкубації, який триває 21 день. Новонароджені курчата негайно піддаються вакцинації, після чого транспортуються до пташників.

Вирощування бройлерів відбувається в рамках замкнутого циклу на підприємствах, що спеціалізуються на виробництві курятини. Ці підприємства об'єднують в собі зони вирощування курчат-бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи. Біогаз. ПрАТ «МХП» ставить перед собою такі задачі: енергетична незалежність за рахунок біогазових станцій на птахофабриці «Оріль-Лідер»; виробництво екологічно чистих органічних біологічних добрив; суттєве покращення екології в місцях розташування підприємства.

Останнім етапом цього циклу є м'ясопереробка, де компанія виготовляє різноманітні продукти, починаючи від копченої курки і закінчуючи яловичиною преміум-класу та фуа-гра. Курятина власного виробництва становить понад 50% сировини для м'ясопереробки, решта - це яловичина та свинина.

Обсяг статутного капіталу складає 786927920,00 гривень. У 2020 році бренд "Наша Ряба" був оцінений у 160 мільйонів доларів. Компанія отримує фінансування також за рахунок державних коштів. Банки також періодично надають кредити на придбання компаній. Наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) видав агрохолдингу "МХП" кредит у розмірі 24 мільйонів євро. Цей проєкт включає фінансування потреб «МХП» в оборотному капіталі для рослинництва та отримує технічну допомогу програми підтримки підготовки проєктів для агробізнесу в Україні, що фінансується Фондом технічного співробітництва Японії та ЄБРР. Крім того, він надає покриття ризику збитків зі Спеціального фонду акціонерів (SSF) або іншого донорського фінансування, що допомагає компанії зберегти ліквідність та підтримувати поточну діяльність.

«МХП» демонструє динамічну адаптацію до змінного операційного середовища та здатність забезпечувати безперебійну діяльність в Україні. Власні потужності компанії не були значно пошкоджені.

Однак, у зв'язку з війною, «МХП» стикається зі значним дефіцитом потужностей для зберігання рослинної олії, що наразі покриває лише половину виробництва. У повідомленні підкреслюється, що відсутність сховищ змусила компанію збільшити обсяги експорту. Це є серйозною проблемою, оскільки

обмежує можливості компанії контролювати циклічність цін, що безпосередньо впливає на прибутковість виробництва рослинної олії.

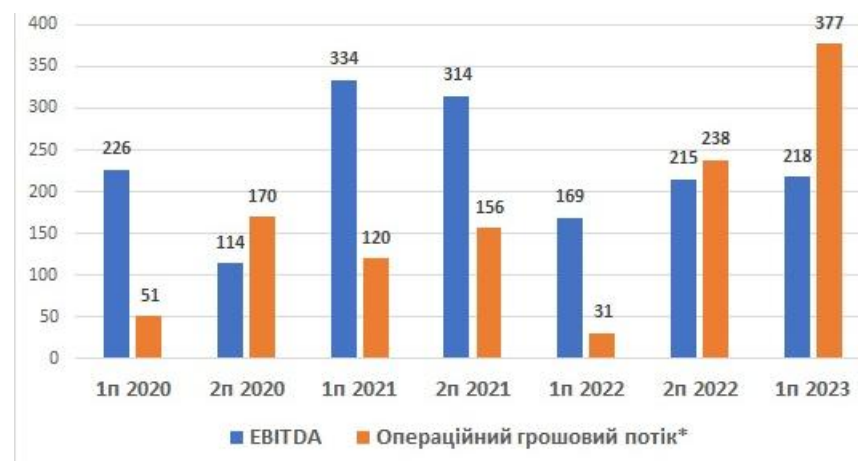


Рисунок 2. 3 – Фінансові показники підприємства за 2020-2023 рр.

Охарактеризуємо динаміку основних показників (рис. 2. 3). Протягом першого півріччя 2023 року потужності з виробництва курятини «МХП» працювали практично на повну потужність, що відобразилося на показниках операційної та фінансової діяльності компанії. У другому кварталі 2023 року загальний обсяг виробництва м'яса птиці українськими підприємствами групи «МХП» становив 181.7 тис. тонн, що на 2.3% більше, ніж в попередньому кварталі та на 6.6% більше, ніж в другому кварталі 2022 року. Загалом за перше півріччя 2023 року виробництво курятини компанією в Україні зросло на 4% порівняно з минулорічними даними.

Обсяг продажів м'яса птиці в звітному кварталі значно збільшився порівняно з минулим роком (експорт зрос на 46%, реалізація на внутрішньому ринку – на 8%). Середня ціна реалізації курятини в другому кварталі 2023 року була на 5% вищою, ніж в попередньому кварталі, але на 4% нижчою за ціну минулого року, що пов'язано з падінням цін на світових ринках у другому півріччі 2022 року. Динаміка цін на внутрішньому ринку була кращою, зростання у порівнянні з другим кварталом 2022 року в USD склав 9%, у порівнянні з попереднім кварталом – 8%.

Не дивлячись на зростання цін на внутрішньому ринку, середня ціна експорту в звітному кварталі залишалась суттєво вищою за ціну реалізації на внутрішньому ринку. У 2022 році частка експорту становила 56% від загального обсягу продажів курятини. Загалом за перше півріччя 2023 року EBITDA сегменту виробництва курятини становила \$221 млн (\$100 млн в першому півріччі 2022 року).

У першому півріччі 2023 року «МХП» збільшила обсяги продажів соняшникової олії до 169 тис. тонн, що значно перевищує показники попередніх періодів. Це свідчить про стратегічні зусилля компанії у максимізації переробки соняшнику. «МХП» залишається одним з провідних експортерів соняшникової олії з України, уступаючи лише Кернелу. У другому кварталі 2023 року прибуток сегменту збільшився на \$27 млн порівняно з попереднім кварталом, склавши \$124 млн. Однак, через зниження світових цін на зернові та олійні культури, «МХП» очікує зменшення прибутковості сегменту у наступних звітних періодах.

Сегмент вирощування зернових у першому півріччі 2023 року зафіксував втрати у розмірі \$13 млн, що пов'язано з кількома факторами. По-перше, компанія агресивно переоцінила свої біологічні активи та врожай в 2022 році. По-друге, врожайність пізніх культур «МХП» в 2022 році була низькою, що спричинило несподівані втрати. На даний момент ціни на зернові в Україні залишаються низькими, проте очікується їхнє зростання в разі експорту через глибоководні порти. Ці фактори можуть позитивно вплинути на прибутковість сегменту в наступних періодах.

Європейський сегмент «МХП», зокрема словенська компанія Perutnina Ptuj, продемонстрував досить вражаючі фінансові результати у другому кварталі 2023 року та першому півріччі в цілому. Обсяги продажів компанії зросли на 10% порівняно з попереднім роком, а виторг у цілому склав \$267 млн, що відображає збільшення на 19%. Крім того, EBITDA досягла \$39 млн, що свідчить про ефективність управління та прибутковість європейського сегменту «МХП».

З позитивної точки зору, важливо відзначити, що операційний грошовий потік компанії до змін в оборотному капіталі та виплати відсотків за перше півріччя

2023 року склав \$309 млн, порівняно з \$276 млн у минулому році. Після змін в робочому капіталі, які стали можливими завдяки сезонній реалізації зерна, грошовий потік збільшився до \$377 млн. Ці кошти були направлені на виплату відсотків за борговими зобов'язаннями (\$96 млн) та інвестиційну діяльність (\$102 млн), основною частиною якої є інвестиції в підтримку активів, розвиток Perutnina Ptuj та розширення «МХП» як кулінарної компанії з відкриттям нових роздрібних торговельних точок.

Значна зростаюча сума грошових коштів на рахунках компанії, яка зросла з \$300 млн станом на 31 грудня 2022 року до \$502 млн на кінець першого півріччя 2023 року, свідчить про стабільну фінансову ситуацію підприємства.

Щодо планів «МХП» щодо збільшення виробництва курятини у 2022 році до близько 840 000 тонн на рік, це відображає стратегічний напрямок компанії на подальший розвиток і збільшення ринкової присутності. У 2021 році пропозиція м'яса птиці становила 617 943 тонни. Це збільшення виробничої потужності на 9% порівняно з 2020 роком свідчить про стабільний ріст та успішний курс розвитку компанії.

Інвестиції в розвиток ТОВ "Вінницька птахофабрика" свідчать про стратегічне бажання ПрАТ "МХП" збільшити свою виробничу потужність та ринкову присутність. Плановані витрати у розмірі 420 млн доларів США на розширення і модернізацію виробничих потужностей перспективної птахофабрики є кроком у напрямку досягнення цієї мети. Після введення в експлуатацію другої черги, очікується значне збільшення виробничих об'ємів, що дозволить компанії домогтися ще більшого ринкового впливу та конкурентоспроможності.

Збільшення обсягів продажу на внутрішньому ринку, особливо у секторі курятини, відбулося внаслідок девальвації гривні та зміни споживацьких уподобань. Перехід споживачів з більш дорогих видів м'яса, таких як свинина та яловичина, на більш доступну курятину, сприяв зростанню попиту на продукцію компанії. Цей фактор додатково підтримує стратегічну важливість розширення виробничих можливостей для задоволення зростаючого попиту на курятину на внутрішньому ринку.

В табл. 2.3 представлено основні показники діяльності підприємства ПраТ «МХП».

Таблиця 2. 3 - Основні показники діяльності підприємства ПраТ «МХП» за 2021- 2023 рр.

Показник, грн.	2023	2022	2021	Відхилення (2023 – 2022)
Дохід	52 177 165 000	46 726 159 000	45 996 975 000	5 451 006 000
Чистий прибуток	-1 054 813 000	-584 250 000	-2 476 787 000	- 470 563 000
Активи	49 003 817 000	34 110 873 000	32 221 399 000	14 892 944 000
Зобов'язання	53 800 611 000	36 067 004 000	34 947 167 000	17 733 607 000

Таблиця 2. 4 – Основні показники операційної діяльності підприємства за 2021 – 2023 рр.

Показники, млн. US\$, крім коефіцієнтів	2021	2022	2023	(2023- 2022)
Виручка	2 372	2,642	3,021	14%
Стандарт IAS 41	185	(128)	(48)	63%
Валовий прибуток	745	608	639	5%
Валова маржа	31%	23%	21%	-2
Витрати пов'язані із війною	-	(69)	(35)	-49%
Операційний прибуток	506	255	339	33%
Операційна маржа	21%	10%	11%	1pps
Приведена EBITDA	709	443	508	15%

продовження табл. 2. 4

Приведена EBITDA маржа	30%	17%	17%	0
Приведена EBITDA (за виключенням ефекту IFRS 16)	648	384	445	16%
Приведена EBITDA маржа (за виключенням ефекту IFRS 16)	27%	15%	15%	0
Чистий прибуток	393	(231)	142	161%
Маржа чистого прибутку	17%	-9%	5%	14

Відповідно до даних представлених в таблицях 2.3 та 2.4 обсяг виробництва курятини зменшився на 8%, склавши 697,071 тонн (у порівнянні з 754,387 тоннами за 12 місяців 2021 року). При цьому потужності виробництва курятини у європейському операційному сегменті зросли на 11% до 124,040 тонн (у порівнянні з 111,973 тоннами за 12 місяців 2021 року).

Середня ціна на курятину зросла на 17%, досягнувши \$1,95 за 1 кг (у порівнянні з \$1,67 за 1 кг за 12 місяців 2021 року) (без урахування ПДВ). А середня ціна на курятину у європейському операційному сегменті зросла на 25%, до EUR 3,24 за кг (у порівнянні з EUR 2,59 за кг за 12 місяців 2021 року).

Експорт курятини з України зменшився на 8%, становлячи 368,379 тонн (у порівнянні з 402,388 тоннами за 12 місяців 2021 року).

За 12 місяців 2022 року виручка зросла на 11%, склавши \$2 млрд 642 млн (у порівнянні з \$2 млрд 372 млн за 12 місяців 2021 року).

Експортна виручка зросла на 26%, досягнувши \$1 млрд 601 млн, що становить 61% від загальної виручки (у порівнянні з \$1 млрд 265 млн, що становило 53% від загальної виручки за 12 місяців 2021 року).

Операційний прибуток зменшився на 49%, досягнувши \$255 млн (у порівнянні з \$503 млн за 12 місяців 2021 року); операційна маржа знизилася з 21% до 10%.

Приведена EBITDA маржа (за виключенням ефекту IFRS 16) скоротилася до 15%; приведена EBITDA (за виключенням ефекту IFRS 16) зменшилася на 41%, склавши \$384 млн (у порівнянні з \$648 млн за 12 місяців 2021 року).

Чистий збиток склав \$231 млн, порівняно з чистим прибутком в \$393 млн за 12 місяців 2021 року, з яких збиток від курсової різниці склав \$365 млн (у порівнянні з прибутком від курсової різниці \$40 млн за 12 місяців 2021 року).

Обсяг виробництва птицевого м'яса в Україні залишився стабільним рік до року і склав 718,644 тонн (12 міс. 2022: 697,071 тонн). Обсяги виробництва птицевого м'яса на ПП збільшилися на 6% рік до року і склали 131,021 тонн (12 міс. 2022: 124,040 тонн).

Середня ціна на птицю м'ясо в «МХП» Україна залишилася стабільною рік до року і становила US\$ 1.95 за кг (12 міс. 2022: US\$ 1.95 за кг) без ПДВ. Середня ціна на птицеве м'ясо, вироблене на ПП, зросла на 6% рік до року і склала EUR 3.54 за кг (12 міс. 2022: EUR 3.33 за кг).

Експорт птицевого м'яса з України збільшився на 8% рік до року і склав 396,923 тонн (12 міс. 2022: 368,380 тонн).

Виручка збільшилася до US\$ 3,021 млрд, що на 14% більше рік до року (12 міс. 2022: US\$ 2,642 млрд).

Експортна виручка зросла до US\$ 1,807 млрд, що на 13% більше рік до року і становить 60% від загальної виручки (12 міс. 2022: US\$ 1,601 млрд, 61% від загальної виручки).

Операційний прибуток збільшився до US\$ 339 млн, що на 33% більше рік до року (12 міс. 2022: US\$ 255 млн), а операційна маржа залишилася практично незмінною на рівні 11% (12 міс. 2022: 10%).

Скоригований EBITDA (за виключенням IFRS 16) збільшився на 16% рік до року і склав US\$ 445 млн (12 міс. 2022: US\$ 384 млн); скоригована EBITDA маржа (за виключенням IFRS 16) залишилася незмінною на рівні 15%.

Чистий прибуток склав US\$ 142 млн (12 міс. 2022: чистий збиток у розмірі US\$ 231 млн), переважно відображаючи втрату від курсової різниці у розмірі US\$ 40 млн в 12 місяці 2023 року порівняно з US\$ 365 млн у 12 місяці 2022 року.

Зростання податкових відрахувань становило 31% у порівнянні з попереднім роком. У 2022 році компанія сплатила понад 4,6 мільярда гривень податків. Згідно з даними видання Forbes Україна, у 2023 році «МХП» знову стала найбільшим платником податків в аграрному секторі країни. У лютому 2023 року Група уклала кредитну угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) на суму 100 мільйонів доларів США (ЄБРР – 90 мільйонів доларів США, сторонній кредитор – 10 мільйонів доларів США). Позика призначена для фінансування потреб сегменту птахівництва та пов'язаних операцій. Це сезонна позика під заставу запасів насіння соняшнику та олії з терміном погашення в серпні 2023 року, яка буде використана для фінансування закупівлі насіння соняшнику та інших операційних витрат, пов'язаних з виробництвом соняшникової олії та супутніх продуктів. Позика містить низку ковенантів та інших умов, включаючи вимогу щодо підтримки Групою певних фінансових коефіцієнтів, які відповідають угодам Групи щодо єврооблігацій. Позика також містить низку вимог до звітності.

Рефінансування короткострокової заборгованості та погашення єврооблігацій є важливим кроком для забезпечення стабільності фінансового стану «МХП» на майбутнє. Загальна сума угод про кредити на \$400 млн дозволить компанії погасити частину своїх зобов'язань за облігаціями, що має позитивний вплив на її ліквідність та фінансову стабільність. Планований графік погашення протягом наступних шести років, спільно з залишками грошових коштів, забезпечить «МХП» достатній запас міцності в діяльності та позитивний розвиток підприємства. Це створить умови для успішної реалізації стратегічних планів компанії, включаючи сезонну закупку соняшнику для переробки та запуск спільного підприємства в Саудівській Аравії.

Реалізація цих заходів дозволить «МХП» ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та зберігати конкурентну позицію на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток компанії у майбутньому.

Збільшення обсягів експорту переробленого м'яса птиці у 2023 році на 37% порівняно з попереднім роком є вражаючим показником, що свідчить про успішну міжнародну стратегію компанії. Підвищення середньої ціни на продукцію також

вказує на успішне впровадження стратегії вартісної політики та збільшення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Загальний зріст обсягу реалізованого м'яса птиці відображає успішну роботу компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках. Зокрема, збільшення експортних продажів до ЄС та регіону Близького Сходу та Північної Африки свідчить про успішне проникнення компанії на важливі ринки.

Незважаючи на те, що зростання обсягів експорту переробленого м'яса птиці було меншим порівняно з загальним зростанням обсягів продажів м'яса птиці, це свідчить про різноманітність стратегій компанії у різних сегментах ринку та її гнучкість у відповіді на змінні умови.

Таблиця 2.5 – Основні показники від виробництва птиці в Україні за 2022 та 2023 рр.

Показники, Млн. US\$	2023	2022	Відхилення , %
Виручка	1,643	1,525	8
- М'ясо птиці ²	1,402	1,328	6
- Перероблене м'ясо птиці	111	93	19
- Додаткові продукти та інші продажі	130	104	25
Стандартний прибуток за МСБО 41	15	13	15
Валовий прибуток	402	318	26
Валова маржа	24%	21%	3
Витрати, пов'язані з війною	(17)	(38)	-55
Скоригований показник EBITDA	321	204	57
Рентабельність за скоригованим показником EBITDA	20%	13%	7
Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16)	319	202	58
Adjusted EBITDA margin	19%	13%	6

Відповідно до даних представлених в табл. 2.5 у 2023 році обсяг експорту переробленого м'яса птиці збільшився на 37% порівняно з попереднім роком, до 6 102 тонн (у 2022 році було реалізовано 4 464 тонни). Середня ціна зросла на 16%, до 2,94 доларів США за кілограм, у порівнянні з 2,53 доларів США за кілограм у 2022 році. Цей ріст переважно зумовлений зростанням вартості сировини, такої як спеції, пакування та інші компоненти, що викликало підвищення цін на продукцію. Крім того, позитивні зміни в асортименті продукції також вплинули на збільшення середньої ціни.

Загальний обсяг реалізованого м'яса птиці у 2023 році зрос на 5%, до 691 981 тонни (у 2022 році було реалізовано 658 053 тонни). Це зростання в основному було зумовлене збільшенням експортних продажів на 8%, переважно за рахунок збільшення обсягів продажів курятини до країн Європейського Союзу та курятини взагалі до регіону Близького Сходу та Північної Африки (MENA).

Обсяги експорту переробленого м'яса птиці зросли на 3%. Таким чином, загальний обсяг продажів м'яса птиці у 2023 році збільшився на 5%.

Збільшення обсягів виробництва птицевих продуктів і м'яса птиці на ПрАТ "МХП" є позитивним сигналом і свідчить про успішну діяльність компанії. Зростання операційного прибутку на 33% і підвищення операційної маржі з 10% до 11% вказує на ефективність виробничих процесів та управління витратами.

Середня ціна на м'ясо птиці в «МХП» залишається стабільною, що сприяє прогнозованій прибутковості компанії. Збільшення середньої ціни на м'ясо птиці, вироблене на ПП, на 6% свідчить про зростання конкурентоспроможності продукції компанії на міжнародних ринках.

У цілому, ці показники свідчать про стабільний і успішний розвиток компанії та її здатність до ефективного управління в умовах зростаючої конкуренції та змінних ринкових умов.

Обсяги виробництва птицевих продуктів та м'яса птиці на ПрАТ "МХП" зросли на 3%, до 718 644 тонн, порівняно з минулим роком. Обсяг виробництва м'яса птиці на ПП збільшився на 6%, до 131 021 тонни.

Операційний прибуток зрос на 33% і досяг 339 мільйонів доларів США, збільшившись з 255 мільйонів доларів США в 2022 році. Операційна маржа збільшилася з 10% до 11%.

Середня ціна на м'ясо птиці в «МХП» залишається стабільною на рівні 1,95 долара США за кілограм без урахування ПДВ. Середня ціна на м'ясо птиці, вироблене на ПП, зросла на 6% до 3,54 євро за кілограм.

Таблиця 2.6 – Основні показники від експорту мяса птиці за 2022 та 2023 рр.

Показники	2023	2022	Відхилення, %
Дохід	3,021	2,642	14%
Стандартний прибуток за МСФЗ (IAS)	(48)	(128)	63%
Валовий прибуток	639	608	5%
Маржа валового прибутку	21%	23%	-2
Витрати, пов'язані з війною	(35)	(69)	-49%
Операційний прибуток	339	255	33%
Маржа операційного прибутку	11%	10%	1pps
Скоригований показник EBITDA	508	443	15%
Рентабельність за скоригованим показником EBITDA	17%	17%	-
Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16)	445	384	16%
	15%	15%	-
Чистий прибуток / (збиток)	142	(231)	161%
Маржа чистого прибутку / (збитку)	5%	-9%	14pps

Відповідно до даних представлених в табл. 2.6 обсяг експорту м'яса птиці з України зрос на 8%, до 396 923 тонн (у 2022 році було експортовано 368 380 тонн). Це збільшення в основному було зумовлене зростанням обсягів продажів до країн

Європейського Союзу та Великобританії, а також стабільними продажами в регіоні MENA для підтримки українського сільського господарства під час війни, незважаючи на значні логістичні виклики.

Експортна виручка зросла на 13%, до 1,807 мільярдів доларів США (у 2022 році становила 1,601 мільярдів доларів США); що складає 60% виручки Групи (у 2022 році - 61% від виручки Групи).

Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) збільшився на 16%, до 445 мільйонів доларів США (у 2022 році був 384 мільйони доларів США); рентабельність за скоригованим показником EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) залишалася стабільною на рівні 15%.

Зростання операційного прибутку та маржі було зумовлене збільшенням витрат, пов'язаних з війною, у порівнянні з попереднім роком. Виручка також зросла на 14% до 3 021 мільйона доларів США (у 2022 році було 2 642 мільйона доларів США), завдяки відновленню обсягів експорту, підтримці високого попиту в Україні, подальшому розвитку кулінарної продукції, стабільній ціновій кон'юктурі та успішам «МХП» у мінімізації перебоїв у виробництві. У 2022 році перебої на ранніх етапах війни суттєво вплинули на операційні та фінансові результати, встановивши низьку планку для порівняння з аналогічними показниками минулого року.

Чистий прибуток у розмірі 142 мільйони доларів США (у 2022 році був чистий збиток у розмірі 231 мільйон доларів США) переважно обумовлений негрошовими збитками від курсових різниць у розмірі 40 мільйонів доларів США у 2023 році (у 2022 році - 365 мільйонів доларів США). Зростання виручки на 14% порівняно з аналогічним періодом минулого року головним чином зумовлено збільшенням обсягів продажів соняшникової олії та м'яса птиці. Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) зрос на 16% порівняно з аналогічним періодом минулого року, переважно завдяки збільшенню експорту м'яса птиці, підвищенню цін на перероблене м'ясо птиці, зростанню продажів рослинної олії та успішним показникам Perutnina Ptuj. Однак це було помітно нижчими результатами Сегменту сільськогосподарської діяльності.

Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) визначається як прибуток до оподаткування, чисті фінансові витрати, знос і амортизація, чисті виняткові та інші надзвичайні і разові витрати після оподаткування, чистий збиток від курсових різниць та чисті інші витрати.

Завдяки значним інвестиціям ми впровадили сучасні, передові виробничі потужності, зокрема в птахокомплексі, який за нашими оцінками є одним з найбільш ефективних та біологічно безпечних у світі.

2. 3 Оцінка рівня організаційного розвитку підприємства та аналізування його складових

«МХП» становить найбільшого виробника курятини та м'яса в Україні, контролюючи значну частку ринку у цих сегментах. Крім того, компанія є важливим гравцем на ринку комбікорму. У 2017 році МХП отримав значну частку бюджетних дотацій для аграрних підприємств України.

ТМ "Наша Ряба" є одним з провідних продуктових брендів в Україні, який належить МХП. Всю курятину під цим брендом виробляють і переробляють на підприємствах компанії.

Стратегія розвитку «МХП» включає етапи експансії як на внутрішні, так і на зовнішні ринки:

Придбання контрольного пакету підприємства "Лубним'ясо", що спеціалізується на випуску продукції з яловичини під торговою маркою "Skott Smeat".

Придбання частки статутного капіталу ТОВ "Овочева скарбниця", що займається переробкою та консервуванням фруктів і овочів, виробництвом готової їжі та страв, а також неспеціалізованою оптовою торгівлею. Підприємство володіє ТМ "Слов'янка", яка продає овочеву продукцію в низці торгових мереж України.

На європейський ринок «МХП» поставляє охолоджені напівтуші курей, які переробляються, в тому числі, на його підприємствах в Нідерландах і Словаччині.

Компанія є сертифікованими виробником та постачальником курятини діють за умовами Угоди про асоціацію з ЄС, в якій до кожного виду продукції існує митний код (CN code), а також система кодування продукції ВТІ. Відповідно до торгового договору, Україна отримала право експортувати курячу грудинку з кісткою.

У 2016 році «МХП» запустив завод з переробки м'яса птиці в Нідерландах, інвестиції в проект становили 3,5 млн доларів.

У 2017 році компанія у співпраці з європейським дистриб'ютором заснувала м'ясопереробний завод в Словаччині (додаток Г).

Агрохолдинг придбав 90,68% акцій словенської компанії Perutnina Ptuj, яка є вертикально інтегрованою у Південно-Східній Європі, включаючи Словенію. Інвестуючи 200 млн євро у виробничу базу, «МХП» планує зміцнити та розвинути процеси вирощування і виробництва Perutnina Ptuj протягом чотирьох-п'яти років у Словенії та інших країнах, де компанія має вертикально організоване виробництво. Також планується збільшити обсяги продажів в Словенії, Сербії, Хорватії, Боснії і Герцеговині. Компанія діє у 22 країнах та має близько 3,5 тис. співробітників у восьми країнах. У Словенії компанія обробляє 4 тис. сільськогосподарських угідь.

Крім того, компанія планує розглядати можливості на інших ринках, особливо в Західній Європі. Зараз вона отримала затвердження від антимонопольних органів Австрії, Македонії, Сербії та Румунії.

Крім того, компанія планує розглянути можливості на інших ринках, особливо в Західній Європі. Зараз вона отримала затвердження від антимонопольних органів Австрії, Македонії, Сербії та Румунії.

Антимонопольний комітет України надав дозвіл компаніям Desert Hills Veterinary Services Company Limited (м. Ер-Ріяд, Королівство Саудівська Аравія) і MHP SE (м. Лімасол, Республіка Кіпр) на створення спільного підприємства у місті Ер-Ріяд Королівства Саудівської Аравії. Після узгодження ветеринарних сертифікатів між компетентними органами України та Японії агрохолдинг виходить на японський ринок м'яса курятини. Японський ринок відомий своєю

специфічністю та високими вимогами, оскільки культура споживання м'яса птиці значно відрізняється від європейської або близькосхідної. Зокрема, в Японії найбільше цінується так зване червоне м'ясо птиці - продукти з ніжки. Холдинг зацікавлений у виході на японський ринок через його перспективність з точки зору маржинальності та обсягів споживання на душу населення. Крім того, Японія є одним з найбільших імпортерів м'яса птиці в світі. Компанія планує поступово поставляти на японський ринок 570 тис. тонн м'яса птиці, збільшуючи обсяги щомісяця до тисячі тонн.

Компанія придбала виробничі потужності у Словенії, що посилює її позиції на ринку HoReCa, і запровадила новий бренд продуктів RTC та RTE під назвою "PP Perfect Professional". Також була підписана угода про створення спільного підприємства ("JV") з Tanmiah Food Company, який є провідним постачальником м'яса птиці та м'ясопереробної продукції в регіоні Близького Сходу та Північної Африки з базою в Саудівській Аравії. Угода передбачає, що «МХП» буде володіти 45% акцій СП, а стартовий капітал складе 7 млн. доларів США. До складу JV увійдуть сільськогосподарські підприємства, які налічують понад мільйон голів батьківського поголів'я, і вироблятимуть близько 175 млн інкубаційних яєць на рік.

У СНД були експортовані перші продукти для McDonald's з України до Азербайджану, а також розпочато співпрацю з KFC у Казахстані. У Європі було реалізовано 27 проектів протягом року і стало постачальником напівфабрикатів для Tesco у Східній Європі. У Великій Британії була запущена "Кухня інновацій та розвитку", яка посилила наші відносини з клієнтами та надала можливості для досліджень і розробок, а також нових продуктових рішень. На сьогоднішній день це призвело до розробки 23 нових SKU з доданою вартістю.

У регіоні Близького Сходу та Північної Африки протягом року було реалізовано 26 нових проектів, серед яких був запуск розробки та постачання курячих нагетсів для KFC. Крім того, отримано дозвіл на статус постачальника курятини для "Texas Chicken" та "Wild Wings of Buffalo". Також проведено експансію в стратегічну сусідню країну Молдову шляхом перезапуску портфеля

охолодженої продукції та постачання вітчизняним і міжнародним роздрібним мережам і закладам HoReCa.

«МХП» продовжує розширювати свою присутність на існуючих ринках, включаючи країни Близького Сходу та Північної Африки, такі як Ірак та ОАЕ, а також країни Африки на південь від Сахари, ЄС, Великобританію та країни СНД. Це досягається шляхом розширення асортименту продукції, включаючи як куряче м'ясо, так і продукти з доданою вартістю, такі як напівфабрикати, готові до приготування (RTC) та готові до вживання (RTE) продукти (додаток Д).

Крім того, «МХП» активно розглядає можливості для злиття і поглинання компаній, які займаються виробництвом або переробкою м'яса птахів у ЄС, на Близькому Сході і в Північній Африці. Компанія також розглядає виходження на нові ринки, такі як Канада та країни Африки на південь від Сахари.

Виробничі підприємства компанії працюють відповідно до вимог системи безпеки і якості харчових продуктів HACCP, ISO 22000 та ISO 9001.

Бренд «Наша Ряба» був створений 25 грудня 2001 р.

Продукція під брендом «Наша Ряба» виробляється на 3 підприємствах «МХП»: «Миронівська птахофабрика», «Вінницька птахофабрика», «Оріль-Лідер».

«Бащинський». Ця продукція виготовляється на підприємстві «Український бекон». Близько 60 найменувань продукції — це готові до вживання м'ясні вироби.

Ця продукція виготовляється на м'ясопереробному заводі «Легко».

Торгова марка, під якою реалізується 208 найменувань ковбасних виробів та м'ясних делікатесів вищих сортів.

Компанія «МХП» має в своєму портфелі популярні бренди готової до приготування або готової до вживання продукції, які включають:

1. «Наша Ряба»
2. «Апетитна»
3. «Легко!»
4. «Бащинський»

5. «LaStrava»
6. «Skott Smeat»
7. «РябChick»
8. «Курка по-домашньому»
9. «Ukrainian Chicken»
- 10.«Qualiko»
- 11.«Sultanah»
- 12.«Assilah»
- 13.«Kurator»

Крім того, вони також володіють брендами франчайзингових магазинів біля дому, такими як «М'ясомаркет» і шаурменні «Döner Маркет».

Компанія має стратегічне бачення стати провідним світовим виробником надійних продуктів харчування. Основною її метою є забезпечення клієнтів високоякісними, стійкими білками, безпечними та відповідально виробленими продуктами харчування та кулінарними рішеннями.

Стратегія компанії спрямована на довгострокове зростання та створення цінності. Це досягається за допомогою постійної міжнародної диверсифікації, кулінарної трансформації, лідерства та інновацій, а також зосередженості на відповідальному веденні бізнесу.

Культурна ідентичність компанії та її п'ять основних цінностей, які включають чесність і прозорість, партнерство, постійний розвиток, цілеспрямованість і відповідальність, визначають її бізнес-поведінку.

Основною стратегією ПрАТ «МХП» є збереження своєї провідної позиції на українському ринку м'яса та продуктів його переробки, а також посилення впливу на міжнародній арені. Ця стратегія включає в себе кілька ключових напрямків:

Контроль собівартості. Компанія активно працює над зниженням собівартості своєї продукції, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Створення надсучасних підприємств. Інвестування в сучасні виробничі потужності та обладнання допомагає компанії підтримувати свій статус сучасного та інноваційного виробника в Європі.

Розширення системи збуту. Компанія планує розширити свою присутність на ринку шляхом розвитку франчайзингових мереж протягом наступних п'яти років.

Збільшення частки присутності на ринку. ПрАТ «МХП» має на меті розширити свій асортимент продукції та зайняти більшу частку ринку м'ясопереробки.

Розширення земельного банку. Компанія планує збільшити свій земельний банк для забезпечення стабільного постачання сировини.

Просування торгових марок. ПрАТ «МХП» активно просуває свої торгові марки на ринку, щоб забезпечити їх визнання та популярність серед споживачів.

Підтримка торгових марок через цільову рекламу від ПрАТ «МХП» сприяє високій впізнаваності та довірі до продукції компанії, що далі збільшує обсяги продажів. Ця цілеспрямована стратегія базується на чотирьох принципах:

1. Міжнародна експансія. Розширення на нові експортні ринки та збільшення продажів продукції з вищою маржею та доданою вартістю. Це досягається шляхом таргетування ринків та розширення міжнародної мережі продажів та дистрибуції.

2. Кулінарна трансформація. Стимулювання кулінарної трансформації шляхом розробки та продажу маржинальних продуктів з високою доданою вартістю, що відповідають сучасним тенденціям споживання. Таргетування ринків та аудиторій. Зосередження на ринках з найбільшим потенціалом збуту та аудиторіях, які відповідають профілю споживачів продукції компанії.

3. Зміцнення міжнародної мережі продажів та дистрибуції. Розвиток і посилення присутності компанії на міжнародних ринках через залучення нових партнерів та розширення дистрибуційних каналів.

4. Міжнародна диверсифікація. Продовження розширення міжнародного присутності через відкриття нових філій та дистриб'юторських офісів, а також можливе утворення спільних підприємств. Подальше зміцнення та розвиток стосунків з клієнтами на міжнародному рівні, співпраця з ними у напрямках

розробки продуктів, бізнес-моделей, ланцюгів постачання та обслуговування клієнтів.

Продовження розвитку продуктів харчування з доданою вартістю, сприяючи передовому кулінарному дослідницькому центру та співпраці з клієнтами та провідними кулінарними експертами.

Розширення сегментів ритейлу та HoReCa, охоплюючи вуличну їжу, "темні кухні" та віртуальні ресторани.

Укладення стратегічних партнерств з гравцями харчової промисловості та інвестиції в бізнеси, що розширюють кулінарну експертизу компанії.

Таблиця 2.7 – Екосистема компанії кулінарної трансформації та створення споживчої цінності

КУЛІНАРІЯ	РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ	КУЛІНАРНІ КСПЕРТИ
Кулінарний центр у Києві є ядром кулінарної експертизи в Україні та важливою платформою для розвитку B2B, HoReCa та B2C.	Зосереджені на зміні споживчих уподобань та продажу продуктів харчування з франчайзингових та власних магазинів, наближених до споживача.	Провідні кулінарні експерти відповідають за кулінарний напрямок та розробку продуктів.
ПАРТНЕРСТВО	ІНВЕСТИЦІЇ	КУЛІНАРНІ РІШЕННЯ
Розвиток стратегічного партнерства з гравцями харчової промисловості з метою наближення «МХП» до споживача.	Інвестування в бізнеси, які розширюють наш кулінарний досвід та асортимент продукції.	Розробка продуктів зосереджена на продуктах, готових до вживання (RTE) та готових до приготування (RTC), а також на застосуванні сучасних технологій.

Розвиток роздрібної мережі в Україні, включаючи власні та франчайзингові магазини. Наразі мережа налічує 1 555 торгових точок, серед яких 255 магазинів

"М'ясоМаркет", 184 магазини гірофастфуду "ДонерМаркет" та 259 магазинів "ФрешФуд". Розширення асортименту кулінарних SKU.

Продовження просування та розвитку власних сильнів брендів «МХП» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, впроваджуючи інновації, орієнтовані на споживача, суворий контроль якості та виводячи на ринок нові продукти та категорії.

Можливості злиття та поглинання і стратегічні партнерства.

Відстеження прогресу та стратегічні KPI:

Для досягнення стратегічних цілей компанія використовує декілька фінансових ключових показників ефективності (KPI). Кожен KPI надає можливість оцінити елементи стратегії, яка орієнтована на середньо- та довгострокову перспективу. Основні фінансові KPI включають:

Виручка, млн. доларів США.

Експортна виручка, млн. доларів США.

Скоригований EBITDA, млн. доларів США.

Основні цінності ПрАТ «МХП»:

Мотивація.

Адаптивність і здатність до вдосконалення.

Професіоналізм.

Орієнтація на результат.

Відкритість.

Дані показники представлені в табл. 2.4 та 2.5, які були наведені вище.

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною частиною бізнесу «МХП». Компанія виділила п'ять ключових цілей сталого розвитку, які є важливими для КСВ:

Мета 2. Подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки, поліпшення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства. Протягом останніх 10 років МХП нарощує потужності з виробництва курятини та зерна, продаючи продукцію в 63 країни світу.

Мета 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості та екологічної стійкості міст і населених пунктів. «МХП» розвиває соціальну, культурну та економічну діяльність регіонів через програму «Село: кроки до розвитку».

Мета 13. Прийняття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату. Компанія реалізує екологічну політику, будує біогазові комплекси, контролює викиди CO₂, управляє водними ресурсами та відходами.

Мета 17. Партнерство заради сталого розвитку. Партнерство є ключовим принципом при розробці та реалізації проєктів і програм у регіонах присутності підприємств «МХП».

Для покращення роботи зі стейкхолдерами в 2017 році була переглянута Політика корпоративної соціальної відповідальності. «МХП» співпрацює з групами стейкхолдерів:

Співробітники.

Громади.

Державні органи (всіх рівнів і установи на території присутності компаній «МХП»)

Медіа (регіональні, обласні, всеукраїнські ЗМІ)

Бізнес-партнери

Міжнародні та неурядові громадські організації

Інвестори (IFC, EBRD, банківські установи, акціонери компанії)

Це рішення є результатом планового впровадження централізованого ведення та контролю сфери КСВ Групи «МХП».

Принципи циркулярної економіки. На кожному етапі виробництва відходи та побічні продукти збираються, переробляються та використовуються компанією або третіми сторонами. Наприклад, гній використовується для виробництва біогазу, електроенергії та органічних добрив, а гранульоване лушпиння - для виробництва чистої енергії або як матеріал для підстилки у пташниках.

Соціальні ініціативи та розвиток громад. На підприємствах «МХП» реалізовано різноманітні проєкти для підтримки та розвитку громад, включаючи:

Інфраструктурні проєкти (ремонт доріг, свердловин, реконструкція парків).

Освітні проекти (закупівля комп'ютерів, реконструкція дошкільних навчальних закладів).

Культурні проекти (допомога творчим колективам).

Проекти на підтримку спорту (конкурси, футбольні турніри) та інші.

Інновації. У 2017 році для покращення мобільності та підвищення комфорту робочих місць «МХП» впровадила такі рішення:

Віртуальні робочі столи (VDI) та RASPBERRY PI: Переведення співробітників на VDI.

Персональний асистент у Telegram та Viber: Автоматизація повсякденних задач, таких як бронювання переговорних кімнат, замовлення транспорту, реєстрація гостей, пошук контактів співробітників, надання інформації про курси валют тощо.

Модернізована облікова система: Єдина у СНД облікова система, що працює для двох країн (primary-secondary) на платформі 1С версії 8.3.

Система ITSM. Управління запитами, інцидентами, змінами та проблемами в ІТ.

Система SLA. Підрахунок рівня сервісу на кожному підприємстві, робота 24/7, включаючи підрахунок часу та якості обслуговування.

Проект ARIYA. Телефонний сервіс самообслуговування користувачів та екстреної ІТ допомоги.

«МХП» також реалізує низку агро-інноваційних проєктів:

Геоінформаційна система/ Проєкт розпочато у 2016 році з ініціативи Департаменту виробництва продукції рослинництва та тваринництва. Основні цілі — збереження земельного банку, оптимізація витрат на агровиробництво, проведення аудиту земельного банку та встановлення єдиних стандартів для всіх підприємств «МХП». У 2017 році проєкт реалізовано на 8 підприємствах компанії.

Проект «Контроль витрат палива». Стартував у 2017 році, включає комплексну автоматизацію процесів контролю обліку палива. Проєкт охоплює автоматизацію стаціонарних АЗС, рухливих паливозаправників, GPS-моніторинг техніки, оснащення транспортних засобів датчиками витрат палива, впровадження

карток ідентифікації, спрощення документообігу та оптимізацію процесів ведення обліку. «Автоматизація АЗС» наразі впроваджується на пілотних підприємствах «МХП».

Проект «Агропортал». Web-платформа та мобільний додаток для обміну інформацією між структурними підрозділами «МХП» та зовнішніми постачальниками сировини.

Споживачі. На підприємствах «МХП» впроваджено передові технології виробництва, переробки та упаковки харчової продукції. Системи менеджменту якості та безпеки харчової продукції на цих підприємствах базуються на аналізі ризиків та критичних точок контролю (Система НАССР) та належної виробничої практики (GMP), сертифіковані відповідно до вимог ключових стандартів управління:

ISO 9001 Системи менеджменту якості;

ISO 22000 Системи менеджменту безпеки харчових продуктів;

FSSC 22000 Схема сертифікації безпеки харчових продуктів;

BRC Food Safety Міжнародний стандарт з безпеки харчових продуктів.

Дієздатність впроваджених систем менеджменту щорічно підтверджується аудитами міжнародного незалежного органу з сертифікації SGS.

З 2020 року «МХП» трансформує свою бізнес-модель з міжнародного постачальника сировини на міжнародну кулінарну компанію, яка постачає якісні готові до приготування та готові до вживання продукти харчування. В новій бізнес-моделі виробництво сировини стане лише частиною бізнес-ланцюжка. Активно розвиваються інноваційні рішення у харчовій та кулінарній промисловості. За два роки було відкрито унікальний в країні «Кулінарний Центр», магазини м'яса та гастрономії «М'ясомаркет», «Свіжа Їжа», а також точки стрітфуду «Döner Маркет». «МХП» фокусується на реалізації проєктів, спрямованих на становлення сучасної культури харчування в Україні, де люди інвестують свій час не в приготування їжі, а в найважливіші для них речі — родину, хобі, навчання, спілкування, дозвілля та відпочинок.

«МХП» розвиває продукцію у форматах готових до вживання (ready-to-eat) та готових до приготування (ready-to-cook). Станом на 2021 рік, перелік такої продукції складається з 36 позицій.

Дистрибуція. Доставка охолодженої та замороженої продукції через 11 розподільчих центрів і за допомогою 450 вантажівок-рефрижераторів є завершальним етапом вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль якості до точки продажу.

Продаж. Близько 40% продажів проходять через 2600 власних франчайзингових магазинів. Компанія має 6 філій прямих продажів і 4 філії міжфілійної логістики. У власності підприємства знаходяться 5 розподільних центрів, кожен з яких має складські приміщення та автопарк. Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, таким як Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan тощо.

Методи реалізації. Продукція «МХП» продається по всій Україні через різні канали збуту, зокрема:

Франчайзингова мережа

Прямі поставки до супермаркетів

Мережі роздрібної торгівлі

Інші канали збуту

Франчайзингова мережа є стратегічно важливим каналом збуту продукції. У 2003 році «МХП» першою у світі впровадила франшизу в категорії «охолоджене м'ясо птиці» під ТМ «Наша Ряба». На сьогоднішній день через франчайзингову мережу реалізується близько 35% охолодженого м'яса птиці, виробленого підприємством. Мережа налічує понад 2600 точок по всій Україні.

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку «МХП» контролює дистриб'юторську мережу, що складається з 15 дистрибуційних центрів у великих містах України. Використання власних вантажівок для доставки продукції знижує загальні транспортні витрати і час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції до торгових точок.

Продукція з фабрик розподіляється по 14 логістичних центрах і потім потрапляє до франчайзингових точок. Основні канали збуту продукції (близько 61%) – це франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали збуту. Близько 34% продукції йде на експорт, а 5% – на м'ясопереробні підприємства групи «МХП».

Продукція «МХП» представлена в 98% торгових мереж України. Крім цього, компанія проводить ефективні трейд-маркетингові акції та національні промо-акції з підтримкою у пресі, спрямовані на збільшення обсягів продажів і залучення нових покупців. Продукція також постачається закладам громадського харчування й промисловим підприємствам, задовольняючи різноманітні потреби клієнтів – від ресторанів швидкого харчування до ресторанів. Різноманітність продуктової лінійки зміцнює позиції компанії в промисловому сегменті ринку.

Компанією «МХП» було впроваджено портфель проектів SAP. Зокрема, впровадження SAP S/4 Hana, SAP CRM, SAP Ariba, SAP MDG, SAP Success Factors, та vZoo, який має на меті створення цифрової платформи для управління, спрямованої на якісну зміну фокусу на українському ринку та розширення присутності на європейських ринках. Головною метою цієї програми трансформації є побудова корпоративного шаблону на базі SAP S/4 Hana. Це дозволить «МХП» розвивати існуючі потужності, прискорити вивід нових продуктів на ринок, інтегрувати придбані активи та розвивати компанію на міжнародних ринках.

Впровадження SAP S/4 Hana не лише дозволить оптимізувати бізнес-процеси, але й поєднає людей, бізнес-процеси та технології в одну систему, забезпечуючи максимально ефективне керування ними. Крім того, впровадження концепції "Business Transformation-as-a-Service" в рамках ініціативи "RISE with SAP" дозволить «МХП» отримати необхідні ліцензії, послуги супроводження, інфраструктуру та аудит існуючих бізнес-процесів, а також отримати рекомендації щодо їх оптимізації. Цей цілісний підхід допоможе компанії досягти своїх стратегічних цілей набагато швидше та ефективніше, дотримуючись найкращих світових практик.

«МХП» розпочинає повномасштабне впровадження інноваційної ERP-системи SAP S/4HANA з застосуванням концепції «Business Transformation-as-a-Service». Це нова пропозиція під назвою «RISE with SAP», яка включає в себе необхідні ліцензії, послуги по супроводженню, інфраструктуру, а також аудит існуючих бізнес-процесів компанії та надання рекомендацій щодо їх оптимізації відносно стандартного функціоналу SAP S/4HANA. «RISE with SAP» пропонується на основі підписки, а також містить єдину відповідальну сторону за SLA, операції та підтримку в особі SAP.

Глобальна мета програми трансформації – побудова цифрової платформи для розвитку управління за ключовим напрямками:

#SAP S/4 Hana – Управління ресурсами підприємства (ERP) на базі S/4 Hana

#SAP CRM – Управління взаємовідносинами з Клієнтами на базі SAP Customer Experience

#SAP Ariba – Управління закупками

#SAP MDG – Управління майстер-даними

#SAP Success Factors – Управління персоналом

#vZoo – Управління процесом вирощування птиці на базі інструментів SAP та Big Data і AI на платформі Azure DWH.

Ці інструменти допомагатимуть оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити ефективне керування персоналом та інтеграцію з міжнародними стандартами.

Корпоративний шаблон потрібен для розвитку існуючих потужностей, прискорення виводу нових продуктів на ринок, а також інтеграції придбаних активів, розвитку компанії на міжнародних ринках.

Успіх бізнесу розвивається в трьох площинах: люди, бізнес-процеси і технології. Впровадження SAP дозволяє поєднати ці три складові в одну систему, а також налагодити максимально ефективне керування ними.

Проведемо узагальнений SWOT-аналіз діяльності ПрАТ "МХП" табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ПрАТ "МХП"

Сильні сторони	Слабкі сторони
ПрАТ "МХП" є провідним українським виробником курятини та одним із ключових гравців на ринках зерна, сояшникової та соєвої олії. Компанія володіє низкою переваг, таких як стабільність фінансів і споживачів, ефективна бізнес-модель, високі показники прибутковості та експортна орієнтація. Важливими аспектами є також високий рівень інновацій, автоматизації та кваліфікації персоналу, а також наявність школи молодого резерву. Керівництво компанії характеризується високим рівнем управління, творчим підходом у менеджменті та динамікою.	Дочірні підприємства ПрАТ "МХП" прямо залежать від рішень, що приймаються материнською компанією. Це може свідчити про неефективність системи стимулювання праці, особливо для менш кваліфікованого персоналу. Крім того, розміри виробництва набувають настільки великих розмірів, що можуть перетворитися на "хворобу великої компанії". Відсутня стратегія збереження ресурсів, і також спостерігається необґрунтована диверсифікація виробництва.
Можливості	Загрози
ПрАТ "МХП" прагне завоювати нові експортні ринки і розширювати існуючі, включаючи внутрішні. Крім того, компанія спрямовує зусилля на обслуговування нових груп споживачів. Вона також прагне зменшити рівень державного впливу на прийняття рішень та покращити правовий рівень країни. Розвиток виробництва, зростання доходів населення та інтеграція національної економіки у світовий економічний простір є також важливими аспектами стратегії компанії.	Протистояння зростанню конкуренції на ринках є одним із викликів для ПрАТ "МХП". Також важливо враховувати можливий ріст цін на ресурси, можливість війни, інфляцію, дефолт, а також зниження рівня доходів населення. Підвищення податкового тиску з боку держави та зміни в потребах та смаках споживачів також можуть вплинути на діяльність компанії. Уповільнений темп зростання ринку є ще одним фактором, який потрібно враховувати при розробці стратегій.

Так, SWOT-аналіз є потужним узагальнюючим інструментом для узагальнення потенціалу підприємства та визначення його ключових показників розвитку.

До основних сильних сторін діяльності підприємства відноситься висока прибутковість від продажів; ефективна бізнес-модель; високий рівень інновацій та автоматизації; фінансова стабільність та стійкість ПрАТ "МХП.

До слабких сторін належить пряма залежність дочірніх підприємств від рішень материнської компанії; можливо необґрунтована диверсифікація виробництва; низьк

До можливостей можемо віднести завоювання нових ринків; розвиток існуючих; збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції. ПрАТ "МХП" може використовувати ці можливості для зростання та розширення своєї діяльності.

До загроз віднесем зростання конкуренції на ринках; зміни в економічному середовищі, такі як інфляція чи війна; можливість підвищення податкового тиску.

Застосування матриці рішень SWOT-аналізу дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони компанії, а також про можливості і загрози ринку. Поля СіМ (сила і можливості) та СлЗ (слабкість і загрози) вказують на можливість використання сильних сторін компанії для максимізації можливостей та мінімізації загроз. У той же час, поля СіЗ (сила і загрози) та СлМ (слабкість і можливості) вказують на необхідність усунення слабких сторін, щоб ефективно протистояти можливим загрозам. Вибір стратегій для кожного поля дозволяє компанії ПрАТ "МХП" збільшити свою конкурентоспроможність та успішно використати потенціал ринку. Також проведемо узагальнений аналіз управління організаційним розвитком компанії ПрАТ «МХП» за допомогою SWOT аналізу (Додаток Е).

Таблиця 2.9 – Матриця рішень за результатами проведеного SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості	Загрози
	СіМ (сила і можливість)	СіЗ (сила і погроза)
	Використовуючи існуючу бізнес-модель, ПрАТ "МХП" може реалізувати виробництво нових товарів. Це, в свою чергу, стимулює попит серед нової групи споживачів. Передбачається також зростання попиту на існуючі товари за рахунок зростання доходів населення. Повна інтеграція української економіки в Європейський союз може призвести до скасування мита на імпорту продукцію до країн ЄС, що є сприятливим для розвитку експортної діяльності. З урахуванням значних виробничих потужностей, у компанії є можливість розширення асортименту продукції та обсягів виробництва без ризику виникнення кризових ситуацій.	Висока прибутковість від продажів, фінансовій стабільності та надійності, а також наявності стійких споживачів продукції та надійних постачальників, ПрАТ "МХП" може протистояти загрозам інфляції, війни та збільшення податкового тиску. Завдяки власній впізнаваності, сильній ринковій позиції та наявності висококваліфікованого персоналу, вона може ефективно реагувати на зміни в потребах та смаках споживачів.
Слабкі сторони	СіМ (сила і можливість)	СіЗ (сила і погроза)
	СлМ	СлЗ
	Шляхом розвитку існуючих ринків збуту та завоювання нових сегментів споживачів, ПрАТ "МХП" може зменшити залежність своїх дочірніх підприємств від материнської компанії. Це дозволить розробити стратегію збереження ресурсів та обмежити необґрунтовану диверсифікацію виробництва. Крім того, розширення виробництва відкриває можливості для обслуговування нових додаткових груп споживачів. Вдосконалення системи стимулювання праці допоможе покращити продуктивність менш кваліфікованого персоналу.	Для зменшення ризику виникнення зовнішніх загроз, ПрАТ "МХП" повинне зосередити увагу на зменшенні залежності своїх дочірніх компаній від материнської компанії. Це можна досягти шляхом унеможливлення "хвороби великої компанії" та розроблення стратегії збереження ресурсів, що включає у себе уникнення необґрунтованої диверсифікації виробництва. Для цього, ефективним буде залучення капіталу з найменшою вартістю та створення оптимальної структури капіталу. Підвищення оборотності коштів також є важливим, оскільки це допоможе уникнути розвитку кризових ситуацій.

Також застосуємо інструмент SPACE-аналізу (Додаток Є) для оцінки організаційного розвитку підприємства. Оскільки цей аналіз допоможе визначити

стратегічні вектори розвитку компанії, враховуючи її поточне положення на ринку і здатність до змін.

Отже, «МХП» використовує різноманітні стратегії для зростання, включаючи:

1. Внутрішнє зростання. Компанія зосереджується на підвищенні продуктивності та ефективності виробництва, щоб збільшити обсяги виробництва без значного збільшення витрат, зокрема шляхом кулінарної трансформації компанії, що дозволяє виготовляти продукти з доданою вартістю.
2. Маркетинг та реклама. «МХП» активно просуває свої продукти на ринку, використовуючи різноманітні маркетингові канали та стратегії, щоб залучити нових клієнтів і збільшити відомість своєї бренду.
3. Розширення асортименту продукції. Крім птахівництва, «МХП» може розширює свій бізнес за рахунок виробництва та продажу інших продуктів, таких як яйця, м'ясо та зерно, м'ясні готові продукти та кулінарія.
4. Міжнародна експансія. Компанія розширює свою присутність на міжнародних ринках, експортуючи свою продукцію в інші країни або створюючи спільні підприємства з іноземними партнерами.
5. Інновації в продуктах та технологіях. «МХП» вкладає в дослідження та розвиток нових технологій для підвищення якості своїх продуктів або оптимізації виробничих процесів.
6. Стратегічні партнерства та придбання. Компанія може укласти стратегічні партнерства або придбавати інші підприємства, які доповнюють її діяльність або надають доступ до нових ринків та технологій.

Висновки до другого розділу

На основі проведеного дослідження в цьому розділі, узагальнимо, що «МХП» — європейська компанія з оцінкою в 3,7 мільярдів доларів, що оперує на чотирьох континентах, обслуговує 2,2 мільярди споживачів, та є абсолютним

лідером в інших галузях в Україні, другою птахівничою компанією в Європі, та чотирнадцятою — в світі. За останні роки збільшили виробничі потужності в Україні, на Балканах та в Нідерландах. Значна зростаюча сума грошових коштів на рахунках компанії, яка зросла з \$300 млн станом на 31 грудня 2022 року до \$502 млн на кінець першого півріччя 2023 року, свідчить про стабільну фінансову ситуацію підприємства. Протягом останнього десятиріччя вийшла на 85 ринків по всьому світу. Продукція реалізовується під міжнародними брендами, «Наша Ряба», Qualiko, Perutnina Ptuj, Poli та «Легко» обрані кожним третім європейцем. Компанія надає понад 30 000 робочих місць, та є піонерами у галузі сталого розвитку та чистої енергії. Здійснює найвищі стандарти контролю якості та біобезпечності на всіх етапах виробництва. Інвестує в місцеві громади та реалізовує власні проекти із корпоративної соціальної відповідальності. Головними пріоритетами «МХП» є виробництво якісної продукції, контроль усіх технологічних процесів, відповідність найвищим міжнародним стандартам, постійний розвиток та впровадження інновацій, забезпечення гідних умов праці та підтримка високого іміджу української компанії на західних ринках.

3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Прогнози та перспективи розвитку світового ринку харчової промисловості

Світовий ринок м'ясних продуктів є одним з найбільших та найдинамічніших у світі. Він охоплює широкий спектр продуктів, включаючи яловичину, свинину, птицю, баранину, рибу та морепродукти. Ринок м'ясних продуктів відіграє важливу роль у світовій економіці, забезпечуючи їжею мільярди людей.

У 2023 році світовий ринок м'ясних продуктів оцінювався в 1,2 трлн доларів США. Очікується, що до 2028 року він досягне 1,5 трлн доларів США, з річним темпом зростання (CAGR) 2,3% протягом прогнозного періоду.

Птахівництво буде єдиним сектором, який розширить виробництво та споживання. Однак поширення хвороб тварин, наслідки Brexit і певні угоди про вільну торгівлю, які обговорюються, будуть важливими факторами. Крім того, залежність від глобальних ринків і поточних політичних подій додають додаткової невизначеності та можуть змінити перспективи торгових відносин. У той час як очікується, що світове споживання та імпортований попит збільшаться (за винятком свинини), вигравні можливості для зростання експорту в ЄС має здебільшого птахівничий сектор. Ціни в ЄС, хоча загалом вищі, продовжуватимуть відображати зміни світових цін.

Очікується, що світовий ринок м'ясних продуктів буде зростати протягом наступних років, але на нього впливатимуть ряд факторів. Компаніям, які хочуть успішно конкурувати на цьому ринку, важливо буде розуміти потреби споживачів, тенденції ринку та фактори, що впливають на зростання.

Зростання ринку стимулюється:

Зростанням населення на планеті.

Посилення урбанізації.

Поступове зростання доходів в населення у країнах, що розвиваються.

До 2032 року очікується, що глобальне споживання м'яса продовжить зростати (+43 мільйони тон за 10 років) завдяки зростанню населення та вищим доходам, головним чином у країнах, що розвиваються. Значна частина додаткового світового попиту буде задоволена за рахунок внутрішнього виробництва. Однак 1,8 мільйона тон птиці та 1,3 мільйона тон яловичини потрібно буде отримати від зростання обсягів світової торгівлі, щоб покрити дефіцит пропозиції в багатьох країнах.

Однак, також на діяльність ринку впливатимуть наступні тенденції:

Зростання популярності вегетаріанства та веганства.

Піклування за здоров'ям.

Проблеми з довкіллям.

Сталий розвиток відіграватиме все більш помітну роль на м'ясних ринках ЄС як для виробників, так і для споживачів. Хоча модернізація, інноваційні технології та зміни в методах ведення сільського господарства можуть призвести до більш ефективного та екологічно чистішого виробництва м'яса, конкретні інвестиційні рішення можуть залишатися проблемою через невизначеність прибутку.

Занепокоєння споживачів щодо навколишнього середовища та зміни клімату призведе до того, що більше уваги приділятиметься виробничим процесам і джерелам походження м'ясних продуктів. Наприклад, місцеві джерела, органічні та інші схеми якості, добробут тварин, вирубка лісів і екологічний слід. Інші чинники, які змінюють споживчі звички, варіюються від міркувань здоров'я (нижче споживання або повна відсутність білків тваринного походження) до зручності (перехід від свіжого м'яса до більш обробленого м'яса та напівфабрикатів).

Населення ЄС скоротиться до 2032 року, дієти літніх людей (менші порції) і молоді (менші порції) містять менше м'яса. Очікується, що культивоване м'ясо не стане великим конкурентом м'яса в найближчі 10 років. Можливі причини – нижче сприйняття його споживачами, цінове позиціонування та нормативні вимоги. Перехід до рослинної дієти може призвести до зростання кількості білкових

альтернатив м'ясу. Але очікується, що вони й надалі матимуть дуже невелику частку ринку.

ЄС лише в обмеженій кількості забезпечить попит (переважно на м'ясо птиці).

Споживання м'яса в ЄС на душу населення впаде до 66 кг до 2032 року. Після падіння споживання через обмеження, пов'язані з COVID-19, і виняткового експорту до Китаю, споживання м'яса в ЄС буде й надалі знижуватися з відносно низького середнього рівня. Порівняно з попередніми роками (67,5 кг на душу населення у 2020-2022 роках) – до 66 кг до 2032 року (-2,2 %). Це не так, як у минулі десятиліття, коли в ЄС споживання м'яса поступово зростало.

Загальне зниження супроводжуватиметься зміною споживчого кошика з очікуваним переходом від деяких видів червоного м'яса (яловичина, свинина) до білого м'яса (птиця). Очікується, що споживання овечого м'яса стабілізується через низьку доступність і стійкий попит, незважаючи на відносно високі ціни.

Із дослідженням компанії Nielsen можемо зробити наступні висновки:

1. Зростає попит на альтернативи м'ясу:

98% покупців рослинних альтернатив м'яса в США також купують традиційні м'ясні продукти.

21% покупців м'яса в США також купують альтернативи м'яса.

15% усіх продажів продуктів харчування та напоїв у США припадає на продукти, що підходять для рослинного харчування.

Продукти, що містять білок із спельти, сейтану або сочевиці, принесли понад 620 мільйонів доларів США продажів.

2. Споживачі шукають прозорість та етичні альтернативи:

39% продуктів, що відповідають рослинному харчуванню, не вказують на етикетках, що вони є чистими, простими, стійкими або не містять штучних інгредієнтів.

Споживачі хочуть розуміти, з чого виготовлені продукти харчування, і впевнитися, що вони відповідають їхнім цінностям.

3. Соціальні та екологічні міркування впливають на вибір м'яса:

61% американців, які цікавляться впливом тваринництва на зміну клімату, заявили, що вони скоротили б споживання м'яса.

43% замінили б м'ясний білок рослинним білком.

22% стали б вегетаріанцями або веганами.

4. Споживачі потребують чіткої комунікації та освіти:

Бренди повинні чітко та послідовно демонструвати, чому їхній продукт найкраще відповідає стилю життя та цілям щодо здоров'я їхньої цільової аудиторії.

Важливо надати інформацію про те, як продукти харчування впливають на планету та людей.

5. Ринок альтернатив м'яса має великий потенціал, але потребує ретельного вивчення:

Споживачі шукають стійкі та етичні альтернативи м'ясу, які відповідають їхнім цінностям.

Бренди, які зможуть чітко та ефективно комунікувати, матимуть успіх у цьому зростаючому ринку.

Завдяки підвищенню стійкості також можна покращити довгострокову стійкість сільського господарства ЄС. У той же час поточні зобов'язання щодо сталого розвитку (наприклад, COP21, ЦСР), які додатково підтримуються новою САР, також зміцнюють продовольчу безпеку з певними ймовірними змінами в моделях харчування ЄС. Завдяки підвищенню стійкості також можна покращити довгострокову стійкість сільського господарства ЄС.

Сталість і соціальні проблеми повинні відігравати більш помітну роль у формуванні виробництва та споживання м'яса в ЄС. У цьому контексті найважливіші результати, які можна очікувати до 2032 року, включають зниження споживання м'яса на душу населення. А також зниження виробництва на основі більш екстенсивних і екологічно чистих систем, а також меншу кількість тварин або меншу щільність.

3.2 Аналітичне обґрунтування виходу компанії на нові ринки в рамках існуючої стратегії експансії ПраТ «МХП»

Українським компаніям виходити на турецький ринок може бути вигідно з ряду причин:

1. Великий ринок збуту. Туреччина має значний ринок споживання з більш ніж 80 мільйонами людей, що відкриває широкі можливості для експорту різноманітних товарів та послуг.
2. Стратегічне розташування. Туреччина знаходиться на перехресті Європи та Азії, що створює можливості для транзиту товарів та розвитку логістичних мереж.

Туреччина має одне з найбільших населень в Європі та Близькому Сході. Зростання населення може призводити до збільшення загального попиту на м'ясну продукцію, оскільки попит на їжу також зростає.

Економічний розвиток Туреччини характеризується як динамічний і різноплановий. Протягом останніх десятиліть країна досягла значних успіхів у різних галузях, але також стикається з викликами.

Туреччина входить до ТОП-10 країн, з якими Україна має найбільший товарообіг: посідає 8-ме місце за експортом та 3-тє за імпортом. Наразі Туреччина займає третю позицію серед 20 найбільш перспективних ринків для експорту української продукції відповідно до Національної експортної стратегії України.

Пріоритетними товарами для нарощування на експорт є м'ясо, молочна продукція, яйця, окремі овочі та фрукти, зернові, борошно та крупи, м'ясні та томатні консерви, кондитерська продукція, соки, морозиво, вина та інше. Відповідно до прогнозу товарообіг між Україною та Туреччиною в найближчі 5 років може зрости в 2,5 рази - до більш ніж 10 млрд. дол. у зв'язку із підписанням угоди про зону вільної торгівлі між Україною та Туреччиною.

Нижче наведено основні аспекти економічного розвитку Туреччини:

ВВП Туреччини за останні роки демонструє помірні темпи зростання. Зростання ВВП у 2023 році було близько 4.5%.

Інфляція залишається однією з ключових проблем турецької економіки, з показниками інфляції часто вищими за 10%. Валютний курс турецької ліри відзначається високою волатильністю, що впливає на макроекономічну стабільність.

Торговельні угоди. Україна та Туреччина є учасниками різних міжнародних торговельних угод, що сприяє спрощенню та збільшенню обсягів торгівлі між країнами.

Потенційні можливості для інвестицій: Крім експорту, українські компанії можуть мати інтерес до інвестування в різні галузі турецької економіки.

Сприятлива для бізнесу середовище. Туреччина створює сприятливе для бізнесу середовище, зокрема шляхом реформування правової та регуляторної сфери, що стимулює залучення іноземних інвестицій та розвиток бізнесу.

В Туреччині з регуляторними процедурами ситуація є менш проблематичною для українського бізнесу, ніж в країнах ЄС. Крім того, українські товари, що поставляються до Туреччини в рамках ЗВТ можна експортувати і на ринки третіх країн.

Туреччина займається підтримкою своїх експортерів - це і преференційні режими, і зони вільної торгівлі з третіми країнами. Також експортери платять набагато менше податків усередині країни, крім того, держава частково компенсує витрати, які несе експортер, наприклад оплачує стенди на провідних виставках. Туреччина, на відміну від України, крім митного захисту, широко застосовує і нетарифні методи.

Угода про зони вільної торгівлі (FTA). Україна та Туреччина уклали Угоду про зони вільної торгівлі, яка надає певні пільги для обміну товарами між країнами. Ця угода сприяє зростанню торгівлі та інвестиційного співробітництва між країнами.

Угода про сприяння та захист інвестицій регулює права та обов'язки інвесторів з обох країн, які інвестують у території іншої країни. Він спрощує та захищає інвестиційну діяльність та стимулює зростання інвестицій.

Договір про подвійне оподаткування встановлює правила щодо оподаткування доходів, що отримуються громадянами та компаніями обох країн. Сприяє уникненню подвійного оподаткування та сприяє розвитку економічних зв'язків між країнами.

Доступ до ринку Туреччини для українських виробників продукції і значно ускладнений у зв'язку із застосуванням Туреччиною високих ставок ввізного мита та додаткового тарифу на сільськогосподарську складову (всього збори складають близько 35-45% на кондитерські вироби), що значно погіршує і без того нерівні для України умови доступу на турецький ринок та створює неконкурентне середовище для українських виробників. Впровадження додаткових мит турецькою стороною зробить економічно недоцільним та, фактично, повністю заблокує український кондитерський експорт до Туреччини. При цьому рівень ставок ввізного мита для імпортованих турецьких кондитерських виробів складає від 5 до 15%.

Попит на м'ясну продукцію в Туреччині є високим і продовжує зростати завдяки численним факторам, таким як збільшення населення, зростання доходів і урбанізація. Основні аспекти, що стосуються попиту на м'ясну продукцію в Туреччині:

1. Видове розмаїття м'яса:

Ринок м'ясної продукції в Туреччині є динамічним та має свої особливості, що пов'язані з культурними, релігійними та економічними чинниками. Розглянемо ключові аспекти пропозиції м'ясної продукції на цьому ринку.

1. Яловичина

Яловичина є одним із найбільш популярних видів м'яса в Туреччині.

2. Курятина

Курятина є найпопулярнішим видом м'яса в Туреччині. Це пояснюється її доступністю, відносно низькою ціною та універсальністю в приготуванні.

2. Культурні та релігійні впливи

Релігійні традиції відіграють значну роль у формуванні попиту. Усі м'ясні продукти повинні відповідати стандартам халяль, що впливає на виробничі процеси та маркетинг.

3. Споживчі вподобання та тенденції. Турки надають перевагу свіжому м'ясу, що впливає на структуру роздрібної торгівлі. М'ясні ринки та м'ясні лавки є популярними місцями купівлі м'яса.

Попит на м'ясну продукцію на ринках Туреччини є досить значним, оскільки м'ясо є важливою складовою турецької кухні та споживання м'ясних продуктів має давню традицію в цій країні.

Широко використовується у домашньому приготуванні, закладах швидкого харчування, ресторанах та готелях. Часто готують такі страви, як донер-кебаб, смажені крильця, шашлики, та інші

4. Туреччина має різноманітну демографічну та соціокультурну характеристику, яка впливає на патерни споживання м'ясної продукції. Традиційно в Туреччині сім'я відіграє важливу роль, і багато сімей віддають перевагу приготуванню традиційних страв вдома. Це може стимулювати попит на м'ясну продукцію для приготування домашніх страв.

5. Структура споживання м'ясної продукції в Туреччині варіюється залежно від регіону через різні культурні, економічні та географічні фактори. Огляд споживання м'яса в основних регіонах країни:

1. Мармуроморський регіон

Основні міста: Стамбул, Бурса, Едірне.

Споживання м'яса. Цей регіон є одним з найбільш густонаселених і економічно розвинених. Споживання м'яса високе, зокрема яловичини та курятини.

Переваги. Великий попит на різні види м'яса, включаючи яловичину, баранину, курятину, а також напівфабрикати та готові страви.

Особливості. У великих містах, таких як Стамбул, популярні заклади швидкого харчування та ресторани, що пропонують широкий асортимент м'ясних страв.

2. Центральна Анатолія

Основні міста: Анкара, Конья, Ескішехір.

Споживання м'яса. Високе споживання м'яса, особливо яловичини і баранини, що пов'язано з традиційними рецептами та харчовими звичками.

Переваги. Сильні традиції вівчарства та скотарства, що забезпечує значну частину внутрішнього попиту.

Особливості. У сільських районах перевага надається домашнім м'ясним продуктам, тоді як у містах зростає попит на напівфабрикати та готові страви.

3. Східна Анатолія

Основні міста: Ерзурум, Ван, Малашеріт.

Споживання м'яса. Споживання м'яса нижче у порівнянні з західними регіонами через економічні фактори, але баранина і яловичина залишаються популярними.

Переваги. Традиційно високе споживання баранини, зокрема в культурних та релігійних контекстах.

Особливості. Сільське населення часто споживає м'ясо з власних господарств.

4. Південно-Східна Анатолія

Основні міста: Газіантеп, Шанлиурфа, Діярбакир.

Споживання м'яса. Популярні баранина і яловичина, хоча курятина теж споживається.

Переваги. Регіон відомий своїми кулінарними традиціями, такими як кебаби, які потребують якісного м'яса.

Особливості. Споживання м'яса тісно пов'язане з культурними і релігійними святами.

5. Середземноморський регіон

Основні міста: Анталія, Адана, Мерсін.

Споживання м'яса. Курятина, баранина і яловичина популярні. Високий попит на м'ясні страви через туризм.

Переваги. Великий туристичний потік сприяє розвитку ресторанного бізнесу, що збільшує попит на різні види м'яса.

Особливості. Поширені приготування на грилі та барбекю, що збільшує попит на якісне м'ясо.

6. Егейський регіон

Основні міста: Ізмір, Маніса, Айдин.

Споживання м'яса. Курятина, яловичина та баранина користуються попитом, особливо в літній період.

Переваги. Сильна кулінарна традиція з акцентом на свіжі продукти і середземноморську кухню.

Особливості. Популярність місцевих рецептів з використанням м'яса, таких як тушковані страви та кебаби.

7. Чорноморський регіон

Основні міста: Трабзон, Самсун, Орду.

Споживання м'яса. Більше споживання риби, але також популярні курятина і баранина.

Переваги. Традиційні страви з використанням м'яса, такі як м'ясні пироги та рагу.

Особливості. Менше споживання яловичини у порівнянні з іншими регіонами через доступність риби.

Сільські райони та провінції.

У сільських районах та провінціях може переважати більший попит на традиційні м'ясні страви, які готуються з натуральних продуктів вдома.

Міграція до міст призводить до змін у харчових звичках, збільшуючи попит на готові м'ясні продукти та напівфабрикати.

Оцінка попиту на м'ясні напівфабрикати в Туреччині може варіюватися в залежності від регіонів країни через різницю в культурних традиціях, уподобаннях споживачів та економічних умовах. Однак загалом можна виділити деякі тенденції, що у великих містах, таких як Стамбул, Анкара, Ізмір та інші, може бути високий попит на м'ясні напівфабрикати через швидкий темп життя та обмежений час на приготування їжі.

Проте, з зростанням урбанізації і впливом міського способу життя, попит на готові напівфабрикати може також зростати і в сільських районах.

6. Рівень життя поступово зростає, але нерівність доходів залишається значною проблемою. Рівень безробіття, особливо серед молоді, залишається відносно високим

7. Внутрішнє виробництво. Туреччина має розвинений сектор тваринництва та птахівництва, проте внутрішнє виробництво не завжди задовольняє попит, особливо на яловичину, що призводить до необхідності імпорту. Основні гравці на ринку – місцеві виробники м'яса. Туреччина активно підтримує розвиток місцевого тваринництва.

8. Імпорт. Туреччина імпортує м'ясну продукцію, зокрема, яловичину та баранину, для задоволення внутрішнього попиту. Основні країни-експортери – це Бразилія, США, ЄС та інші.

9. Ціни на м'ясо є відносно високими через витрати на виробництво та імпорتنі мита, що може впливати на доступність м'яса для широких верств населення. Імпортна продукція часто конкурує за ціною з місцевою, що вимагає від імпортерів оптимізації логістичних витрат та пошуку конкурентних переваг.

10. На турецькому ринку м'ясної продукції є кілька основних груп конкурентів, які представлені за сегментами, вплив яких потрібно зважити при виході на цей ринок з певним видом продукту:

«Банда Гіда». Спеціалізуються на виробництві та продажу м'яса птиці, яловичини та свинини. Банда Гіда відома своєю високою якістю продукції та широким асортиментом.

«Еренсан». Пропонує різноманітні види м'яса, включаючи курятину, яловичину та свинину. Еренсан відома своєю ціновою політикою та розповсюдженістю продукції в різних сегментах ринку.

«Тадел». Компанія спеціалізується на виробництві та продажу м'ясних деликатесів, включаючи шинки, сосиски та інші вироби. Тадел відома своєю високою якістю продукції та інноваційними підходами до маркетингу.

«Філіз». Компанія є провідним виробником м'ясних продуктів в Туреччині і спеціалізується на виробництві та продажу курятини та інших видів м'яса. Філіз відома своєю широкою мережею дистрибуції та активною рекламною діяльністю.

«Аркалі». Пропонують різноманітні види м'яса, включаючи курятину, яловичину та свинину, а також широкий асортимент деликатесів.

У Туреччині є кілька провідних виробників м'ясних напівфабрикатів, які задовольняють внутрішній попит і експортують продукцію за кордон. Оновними компаніями є:

«Banvit». Один з найбільших виробників м'яса птиці та м'ясних напівфабрикатів у Туреччині. Включає курятину, індичку, готові м'ясні продукти, ковбаси та сосиски. Відома високими стандартами якості та широким асортиментом продукції.

«Namet». Визнаний бренд, який спеціалізується на виробництві яловичини, баранини та різноманітних м'ясних напівфабрикатів. Включає ковбаси, сосиски, фрикадельки, нарізку, а також традиційні турецькі м'ясні вироби. Відомий за високу якість продукції та дотримання стандартів халяль.

«Pınar Et». Частина групи Pınar, яка займається виробництвом широкого спектру м'ясної продукції. Включає курятину, яловичину, ковбаси, сосиски, фрикадельки, гамбургери, готові страви. Пропонує інноваційні продукти та слідкує за сучасними трендами в харчуванні.

«Şahin Sucuk». Відомий виробник традиційних турецьких ковбас, зокрема sucuk (суджук). Включає різні види ковбас, суджук, сосиски та інші м'ясні продукти. Спеціалізується на традиційних продуктах, що користуються великим попитом в Туреччині.

«Polonez». Виробник високоякісної м'ясної продукції, який пропонує широкий асортимент напівфабрикатів. Включає ковбаси, сосиски, нарізку, фрикадельки, гамбургери, готові страви. Відома своїми інноваціями та орієнтацією на сучасні потреби споживачів.

«Etiler Et». Один з провідних виробників м'ясних продуктів у Туреччині. Включає ковбаси, сосиски, фрикадельки, готові страви, м'ясну нарізку. Сильний акцент на якість продукції та безпеку харчових продуктів.

«Keskinoğlu». Відомий виробник м'яса птиці та м'ясних напівфабрикатів. Включає курятину, індичку, ковбаси, сосиски, гамбургери та готові страви.

Компанія має власну систему вирощування та переробки, що забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва.

У Туреччині існує багато виробників солоних м'ясних снєків, які випускають різноманітні продукти для місцевого ринку та для експорту. Найвідомішими виробниками є:

«Ülker». Це одна з найбільших компаній у секторі харчової промисловості в Туреччині. Випускають широкий асортимент снєків, включаючи солоні м'ясні снєки, такі як чіпси і горішки.

«Soktad». Ця компанія спеціалізується на виробництві солоних снєків та закусок, включаючи м'ясні снєки, такі як сухарики з м'ясом і сосиски.

«Bizim Mutfak.» Вони відомі своєю продукцією, що включає солоні м'ясні снєки та інші смачні закуски.

«Pınar». Ця компанія відома своїми м'ясними виробами, включаючи сосиски, сухарики з м'ясом і інші солоні снєки.

«Eti». Великий виробник продуктів харчування в Туреччині, який випускає різноманітні солоні снєки, включаючи м'ясні снєки та чіпси.

У Туреччині представлені як міжнародні, так і місцеві мережі закладів швидкого харчування. Найбільшими та популярними мережами є:

Міжнародні мережі:

McDonald's. Один з найбільших гравців на ринку швидкого харчування в Туреччині, відомий своїми гамбургерами, картоплею фрі та іншими стандартними стравами. Більше 200 закладів по всій країні, особливо в великих містах, таких як Стамбул, Анкара та Ізмір.

Burger King. Конкурує з McDonald's, пропонуючи різноманітні гамбургери, включаючи свій фірмовий Whopper. Більше 600 закладів по всій Туреччині.

KFC (Kentucky Fried Chicken). Відомий своєю смаженою курятиною. Пропонує різноманітні курячі страви, зокрема, шматочки курки, сендвічі та крила. Більше 120 закладів в основних містах Туреччини.

Subway. Відомий своїми сендвічами, салатами та здоровими опціями швидкого харчування. Близько 50 закладів у великих містах.

Місцеві мережі:

Simit Sarayı. Відомий своїми традиційними турецькими бубликами (сімітом) та іншими випічками, а також кавою та чаєм. Більше 400 закладів як у Туреччині, так і за кордоном.

Tavuk Dünyası. Мережа, що спеціалізується на стравах з курятини, таких як грильовані курячі страви та салати. Понад 200 закладів по всій країні.

Komagene. Спеціалізується на страві чігкьофте (çiğköfte) - вегетаріанському варіанті страви з сирого м'яса, приготованої з булгуру та спеціями. Понад 1000 закладів по всій країні.

Özsüt. Відомий своїми десертами та молочними продуктами, пропонує широкий вибір солодощів, кави та легких закусок. Близько 200 закладів у Туреччині.

Poreyes. Американська мережа, відома своєю смаженою курятиною в стилі Луїзіана. Популярна серед місцевих жителів за гострі та традиційні курячі страви. Понад 70 закладів.

10. Розподіл та дистрибуція

Велика частина м'ясної продукції реалізується через супермаркети та мережі продуктових магазинів.

Традиційні ринки та м'ясні лавки також займають значну частку ринку, особливо в малих містах та селах.

Сегмент HoReCa (готелі, ресторани, кафе) є важливим каналом збуту, де якість м'яса та стабільність постачань мають ключове значення.

Для налагодження постачання розглянемо великі національні продуктових мере. Найбільшими є: «Migros», «BİM», «Şok», «A101» та «CarrefourSA».

Здійснивши порівняльний аналіз розмістимо їх за заростанням по кількості магазинів:

1. «A101» - понад 13 000.
2. «Şok» - 9000.
3. «BİM» - 8 000.
4. «Migros» - 2000

5. «CarrefourSA» – 220.

Для співпраці для початку потрібно налагодити взаємозв'язки із мережами із найбільшою кількістю магазинів, тобто з першого по третій в рейтингу. Дані мережі позиціонують себе як дисконтні та доступні із володіє великою мережею філій у всій Туреччині, тому продукція має бути середнього цінового діапазону.

Вихід на дисконтні магазини дасть можливість понайомитися із брендами та продукцією компанії «МХП».

Мережа магазинів Migros та CarrefourSA є мережею із середнім ціновим сегментом та більшим асортиментом продукції.

В мережевих магазинах пропонується реалізовувати курятину та інші субпродукти.

Також з часом після успішного виходу на ринок туреччини варто експортувати солені снеки в наступні мережі та готову продукцію.

Також існують спеціалізовані мережі та магазини з продажу м'ясної продукції в Туреччині:

Şölen Kasap. Одна з найвідоміших спеціалізованих мереж м'ясних магазинів у Туреччині. Вони пропонують великий вибір м'яса, включаючи яловичину, свинину, баранину та птицю, а також готові м'ясні страви.

Tatlıcı Kasap. Мережа спеціалізується на продажі високоякісного м'яса та м'ясних продуктів. Вони пропонують свіже м'ясо, а також готові м'ясні страви та делікатеси.

Beypiliç. Компанія спеціалізується на продажі курятини та інших продуктів. Вони мають велику мережу магазинів, де продають свіже куряче м'ясо, яке може бути оброблене на місці або придбане у вакуумних упаковках.

Namet. Відома мережа м'ясних магазинів, яка спеціалізується на продажі м'ясних виробів та делікатесів. Вони пропонують великий асортимент продукції, включаючи сушене м'ясо, сосиски, ковбаси та інші м'ясні вироби.

Bakmaz. Спеціалізована мережа м'ясних магазинів, яка пропонує великий вибір якісного м'яса, включаючи яловичину, свинину, баранину та птицю.

11. Логістика та витрати.

Витрати на транспортування м'ясної продукції можуть бути високими, особливо якщо мова йде про охолоджене або заморожене м'ясо.

Туреччина має розвинену логістичну інфраструктуру, що полегшує процес імпорту та розподілу продукції.

У Туреччині існує кілька відомих логістичних компаній, які можуть стати партнерами для компанії "МХП" у вирішенні логістичних потреб при експорті продукції:

Ekol Logistics - надає широкий спектр послуг, включаючи морський, повітряний, автомобільний транспорт, складування, митні послуги та інші.

Mars Logistics - пропонує різноманітні послуги з логістики та транспортування, включаючи міжнародні перевезення, складування та митні послуги.

Horoz Logistics - спеціалізується на міжнародних перевезеннях та логістичних послугах, включаючи морські та повітряні перевезення, митні послуги та складування.

Netlog Logistics - інноваційна логістична компанія, яка пропонує комплексні рішення для логістичних потреб у всьому світі, включаючи Туреччину.

Arkas Logistics - спеціалізується на морських та міжнародних перевезеннях, а також надає послуги з логістики та митниці.

Пропонуємо для міжнародних перевезень обрати компанію Netlog Logistics.

Можливі шляхи транспортування продукції в межах країни:

Перевезення автомобільним транспортом охоплює доставку автівок до різних міст Туреччини, таких як Стамбул, Анкара, Ізмір, Бурса, Адана, Газіантеп, Конья, Анталія, Кайсері, Діярбакир, Мерсін, Ескішехір та інші. Це також включає перевезення на поромках з Іллічівська до Хайдарпаша та Зонглудак.

Фрахтування суден та морські перевезення організовуються до різних міст і портів, таких як Стамбул, Центр, Гельджюк, Ізмір, Самсун, Ереґлі, Трабзон, Хопа, Мерсін, Изміт, Гемлік, Амбарлі, Хайдарпаша, Трабзон, Деріндже, Зонглудак, Гісерун, Паясу, Тузла.

Контейнерні перевезення здійснюються до міст і портів, таких як Стамбул, Мерсін, Ізмір, Анталія, Іскендерун, Самсун, Трабзон, Гемлик, Ілпорт, Марпорт, Евьяп.

12. Вимоги до якості та сертифікації

Продукція повинна відповідати турецьким стандартам якості, що включає сертифікацію відповідно до норм халяль.

При виході на міжнародні ринки важливим етапом є проведення кроскультурного аналізу та визначення суміжностей між культурами країн. Для організації такого дослідження розробляється спеціальний аналіз, який називається SLEPT аналіз (додаток Ж).

Аналіз SLEPT є важливим інструментом для розуміння мотивів та переваг виходу на ринки Туреччини. Кілька ключових моментів, які стосуються цього аналізу:

Соціальний фактор (S). Туреччина має стабільну соціальну ситуацію, що сприяє підтримці надійних торговельних відносин. Стабільність суспільства і зміцнення демократичних інститутів можуть стати привабливими для бізнесу.

Правовий фактор (L). Система права в Туреччині дозволяє забезпечити стабільність та захист інтересів підприємств. Наявність надійної юридичної бази дозволяє знизити ризики при веденні бізнесу в країні.

Економічний фактор (E). Туреччина має розвинену економіку з сильним реальним сектором та потужним банківським сектором. Це створює сприятливі умови для розвитку бізнесу та інвестицій.

Політичний фактор (P). Стабільна політична ситуація та послідовна економічна політика Туреччини сприяють покращенню бізнес-середовища та збільшенню довіри іноземних інвесторів.

Технологічний фактор (T). Туреччина активно намагається наблизити свої стандарти до європейських, що робить її привабливим партнером для ведення бізнесу та інновацій.

Сальдо експорту-імпорту (S). Позитивне сальдо в торговельних відносинах між Україною та Туреччиною створює перспективи для зміцнення торговельних зв'язків та розвитку взаємовигідних стосунків.

Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо виходу на ринки Туреччини та використання можливостей, які вони пропонують.

3. 3 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління організаційним розвитком підприємстві ПРАТ «МХП»

Аналіз прогнозів дозволяє вдосконалювати стратегії розвитку бізнесу та маркетингові підходи.

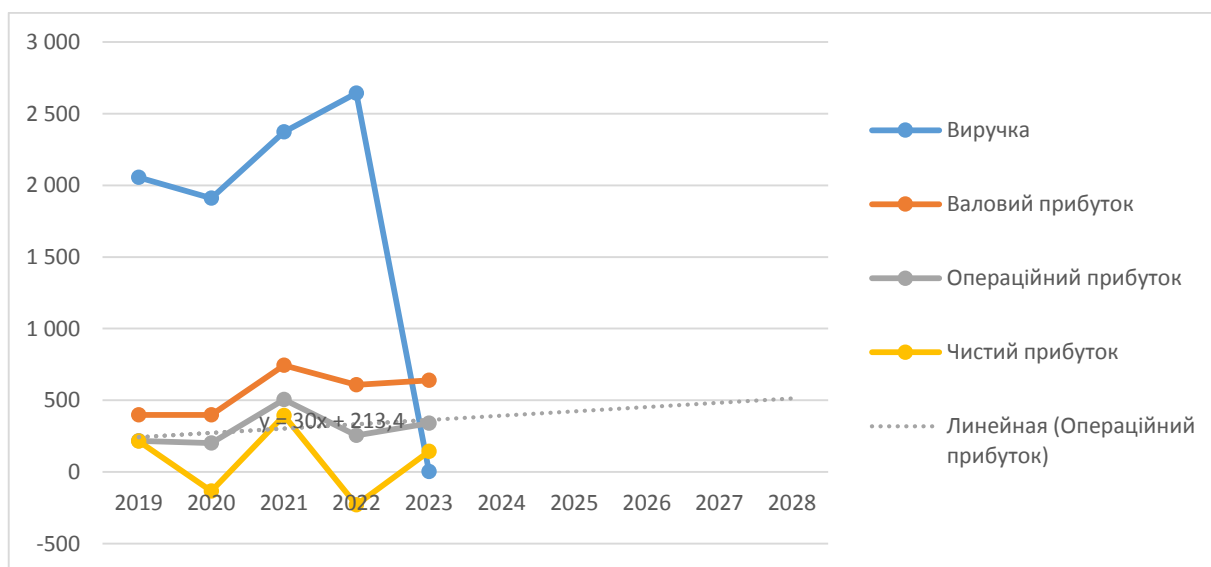


Рисунок 3.1 – Прогнозування основних показників діяльності ПраТ «МХП»

Сценарії розвитку експорту «МХП»:

Розширення ринків збуту. «МХП» може розглядати можливості розширення експорту на нові ринки, такі як країни Південно-Східної Азії, Латинська Америка чи Африка, де є попит на якісну курятину.

Також в перспективі компанії є придбання виробничих потужностей не лише з виробництва мяса, але й компанії, які займаються виробництвом харчової продукції.

В перспективі компанії є вихід на сусідні ринки Молдови, а також Кувейту.

Країни, які можуть бути потенційно цікавими для розширення експорту для «МХП»:

1. Єгипет є великим ринком для м'ясної продукції, включаючи курятину. За наявності відповідних сертифікацій та врахування культурних особливостей, це може бути привабливим напрямком для експорту.
2. Індія - один з найбільших ринків світу, і попит на м'ясні продукти тут постійно зростає. «МХП» може розглянути можливості виходу на цей ринок, адаптувавши свою продукцію до потреб місцевих споживачів.
3. Саудівська Аравія - ще один великий ринок для м'ясної продукції. З урахуванням відповідних культурних та релігійних аспектів, це може бути перспективним напрямком для експорту.
4. Велика Британія має стабільну економіку та великий попит на якісну м'ясну продукцію. Ринок Великої Британії може бути привабливим для «МХП» з точки зору розвитку експорту.
5. Китай - найбільший ринок світу, але входження на нього може бути складним через специфічні вимоги та конкуренцію. Однак зростаючий попит на м'ясо в Китаї робить його цікавим для розгляду.

Ці країни можуть бути привабливими для «МХП» для розширення експорту в майбутньому, але перед входженням на нові ринки важливо ретельно дослідити специфіку кожного ринку, а також врахувати правові та культурні аспекти.

Також розглянемо можливі стратегії ціноутворення при виході на різні ринки.

Стратегії ціноутворення можуть варіюватися в залежності від країни та конкретних умов ринку. Можливі стратегії ціноутворення для компанії «МХП» в залежності від країни:

Стратегія преміум-цінності. Використовується в розвинених країнах з високим рівнем життя, де попит на якісні продукти є великим. «МХП» може пропонувати свої продукти з високою ціною, підкреслюючи їх якість та безпечність.

Стратегія конкурентоспроможних цін. У країнах з високою конкуренцією або в країнах, де рівень доходів нижчий, «МХП» може пропонувати продукти за більш доступними цінами, привертаючи більше клієнтів за рахунок конкурентоспроможних цін.

Стратегія диференціації цін. У деяких країнах «МХП» може встановлювати різні ціни для різних сегментів ринку. Наприклад, вони можуть пропонувати преміум-продукти за високу ціну для багатших клієнтів і більш економічні варіанти для менш заможних споживачів.

Стратегія географічних цін. У деяких регіонах «МХП» може адаптувати свої ціни в залежності від місцевих умов і конкуренції. Наприклад, вони можуть встановлювати різні ціни для різних місцевих ринків або країн, враховуючи рівень попиту та спроможність місцевого населення.

Стратегія сезонних знижок. «МХП» може використовувати сезонні знижки або акції для стимулювання продажів у певні періоди часу або в певних країнах, де попит може бути варіативним залежно від сезонів.

2. Диверсифікація продуктового асортименту. Крім курятини, «МХП» може розвивати виробництво та експорт інших продуктів, таких як м'ясо інших видів птиці, яєць або продуктів переробки куряти.

3. Вдосконалення виробничих процесів. Постійне покращення ефективності та якості виробництва допоможе забезпечити конкурентоспроможність «МХП» на міжнародному ринку.

4. Стратегічні партнерства з місцевими або міжнародними компаніями може сприяти розвитку нових каналів збуту та доступу до нових ринків.

Інвестиції в маркетинг та брендування. Маркетингові заходи та рекламні кампанії допоможуть підвищити усвідомленість бренду «МХП» на міжнародному ринку та залучити нових клієнтів.

5. Врахування глобальних тенденцій. «МХП» може адаптувати свою стратегію експорту до глобальних тенденцій, таких як зростання попиту на органічні продукти, екологічну відповідальність та збільшення обсягів онлайн-торгівлі.

6. Злиття компаній може бути стратегічним кроком для «МХП», що може призвести до ряду переваг, таких як розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів виробництва:

7. Розширення ринків. Злиття може дозволити «МХП» розширити свою географічну присутність та ввести свої продукти на нові ринки.

8. Економія масштабу. Об'єднання компаній може призвести до зменшення витрат через економію масштабу виробництва, логістики та управління.

9. Залучення нових технологій та експертизи. Злиття може дозволити «МХП» отримати доступ до нових технологій та експертизи, що сприятиме інноваціям та покращенню виробничих процесів.

10. Синергії та оптимізація бізнесу. Об'єднання компаній може сприяти створенню синергій та оптимізації бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність та прибутковість.

11. Диверсифікація портфеля продуктів. Злиття може дозволити «МХП» розширити свій портфель продуктів та послуг, що дозволить розподілити ризики та забезпечити стабільність.

Ці сценарії можуть допомогти «МХП» розвивати свій експорт та збільшувати свою присутність на міжнародному ринку.

Для реалізації перерахованих сценаріїв розвитку потрібно здійснити організаційні зміни в компанії із підкруплення відповідно стратегії, яка буде охоплювати напрямки.

Взаємозв'язок реакцій внутрішнього середовища та основних зовнішніх змін підприємств представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3. 1 – Організаційні зміни на підприємстві ПрАТ «МХП»

Тип впливу зовнішнього середовища на внутрішню структуру	Напрямок реакцій внутрішнього середовища	Форма реагування внутрішнього середовища
Зміна ресурсів	Зміна стану рівня ресурсів у системі й правил їхніх надходжень і регулювання	Створення запасів ресурсів і систем керування ними
		Використання гнучких стратегій надходження ресурсів у систему
		Розробка нових систем керування виробництвом на базі концепції «Lean production»
		Аутсорсинг функцій забезпечення ресурсами, передача її посередникам
	Підвищення ефективності взаємодії з існуючими постачальниками ресурсів	Створення інтегрованих ланцюгів поставок на основі партнерства, ексклюзивних, довгострокових або «вічних» контрактів
		Участь в інвестиційних проектах постачальників
		Організація спільних підприємств
		Лізингові й франчайзингові угоди з постачальниками
Зміна цілей	Скорочення рівня споживаних ресурсів	Використання ресурсозберігаючих технологій
		Зміна систем нормування й обліку споживання ресурсів
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів
	Пошук нових і створення взаємозамінних видів ресурсів	Зміна виробничого потенціалу
		Модернізація продукції (послуг)
	Пошук нових і створення взаємозамінних видів ресурсів Освоєння нових ринків і сегментів	Зміна номенклатури
		Освоєння нових методів управління знаннями на підприємстві
		Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна номенклатури й обсягів послуг
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
Зміна цілей	Освоєння нових ринків і сегментів Збільшення частки ринку	Зміна мережевої структури
		Створення філій і представництв
		Організація спільних підприємств
		Створення ФПГ, стратегічних альянсів, асоціацій, союзів
		Пряма вертикальна інтеграція (придбання фірм - продавців)
		Горизонтальна інтеграція (посилення контролю або придбання фірм - конкурентів)
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
		Конгломератна диверсифікованість (створення непрофільних виробництв для нових ринків)

		Створення транснаціональних і глобальних компаній
		Зміна стратегії ринкового сегментування, фокусування реалізації послуг
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
		Зміна виробничого потенціалу
		Зміна організаційного потенціалу
	Розробка й освоєння нової продукції Модифікація старих продуктів	Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна стратегії ринкового сегментування
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів

Наступним напрямком для успішної реалізації означених сценаріїв розвитку необхідно запровадити комплексну стратегію, яка б поєднала зазначен напрями, тому для цього було обрано принцип холістичного маркетингу.

Стратегія організаційного розвитку на основі холістичного маркетингу включає в себе комплексний підхід до розвитку бізнесу, який охоплює всі аспекти діяльності компанії та спрямований на створення цінності для клієнтів і підвищення їхнього задоволення.

Застосування принципу холістичного маркетингу на підприємстві було обрано з ряду причин:

Зміна у способах споживання. Клієнти стають все більш освіченими і вимогливими щодо того, які продукти і послуги вони купують. Вони шукають не лише якість товарів, але й значимість бренду, співвідношення ціни та якості, взаємодію з брендом тощо. Холістичний маркетинг допомагає підприємствам задовольняти ці комплексні потреби клієнтів.

Зростання конкуренції. У світі, де ринки насичені і конкуренція жорстка, важливо виділятися серед інших брендів. Холістичний підхід до маркетингу дозволяє створити унікальне і цілісне враження про бренд, що допомагає залучати і утримувати клієнтів.

Розвиток цифрових технологій. Інтернет, соціальні медіа та інші цифрові канали змінили спосіб, якими клієнти взаємодіють з брендами. Холістичний

маркетинг дозволяє брендам інтегрувати свою присутність в онлайн та офлайн середовищах для максимального впливу на цільову аудиторію.

Стратегічне управління вартістю клієнта. В умовах зростаючої конкуренції важливо не лише привернути клієнтів, але і утримати їх як лояльних покупців. Холістичний маркетинг допомагає створювати довгострокові відносини з клієнтами, що приносять більше прибутку на протязі їхнього життєвого циклу з брендом.

Адаптація до змін. Світ неперервно змінюється, і бізнес повинен адаптуватися до цих змін. Холістичний маркетинг допомагає підприємствам залишатися гнучкими і реагувати на зміни в умовах ринку та поведінки клієнтів.

Основними бізнес процесами компанії «МХП», які можуть бути важливими для діяльності компанії «МХП»:

- 1) Бізнес-процес «Виробництво» охоплює всі етапи виробництва курятини, починаючи з вирощування птиці та закінчуючи з фасуванням та доставкою готової продукції.
- 2) Бізнес-процес «Закупівля та постачання».
- 3) Бізнес-процес «Маркетинг та реклама» включає розробку та реалізацію маркетингових стратегій, рекламних кампаній, участь у виставках та просування продукції на ринку.
- 4) Бізнес-процес «Продаж та дистрибуція» охоплює управління продажами, включаючи здійснення та виконання замовлень, взаємодію з клієнтами, роботу з дистриб'юторами та роздрібними мережами.
- 5) Бізнес-процес «Обслуговування клієнтів» включає в себе вирішення запитів клієнтів, надання консультацій та підтримку, вирішення скарг і повернення продукції.
- 6) Бізнес-процес «Управління ланцюжком постачання» включає планування, координацію та контроль усіх етапів ланцюжка постачання, від закупівлі сировини до доставки готової продукції клієнтам.
- 7) Бізнес-процес «Фінансове управління» включає управління фінансами компанії, також облік, бюджетування, фінансовий аналіз та звітність.

- 8) Бізнес-процес «Якість та безпека» включає в себе контроль якості продукції та забезпечення відповідності всіх стандартів безпеки.

Після запровадження холістичного маркетингу в компанії «МХП» управління бізнес-процесами може бути покращено за допомогою системного підходу до оптимізації та інтеграції всіх ключових процесів компанії. Наступні можливі зміни та покращення управління бізнес-процесами, які можуть відбутися після впровадження холістичного маркетингу:

1. Інтегрована комунікація та зв'язок між відділами, що сприятиме кращій координації бізнес-процесів.
2. Управління бізнес-процесами може бути адаптоване для забезпечення відповідності потребам та очікуванням клієнтів на кожному етапі взаємодії з компанією.
3. Аналіз даних та прийняття рішень в бізнес-процесах, що дозволить компанії приймати кращі та більш обгрунтовані рішення.
4. Управління бізнес-процесами може бути оптимізоване для підтримки усіх етапів взаємодії з клієнтами, починаючи від замовлення продукції і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.
5. Спільна робота маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів для досягнення спільних маркетингових цілей та задоволення потреб клієнтів.
6. Постійне вдосконалення бізнес-процесів на основі аналізу даних та зворотного зв'язку від клієнтів.

Запровадження холістичного маркетингу може призвести до якісних змін у способі, яким підприємство взаємодіє зі своїми клієнтами, оптимізує внутрішні процеси та реагує на зміни на ринку.

Ключові аспекти витрат та економії коштів від запровадження холістичного маркетингу:

1. Витрати на дослідження ринку та аналітику. Запровадження холістичного маркетингу може потребувати інвестицій у дослідження ринку, аналіз даних та залучення спеціалістів у цій галузі. Інтегровані маркетингові кампанії: Великі

компанії можуть витрачати значні кошти на інтегровані маркетингові кампанії, які охоплюють різні канали комунікації та аудиторії.

2. Витрати на технології та інфраструктуру. Запровадження нових технологій та програмного забезпечення може потребувати інвестицій у закупівлю, впровадження та підтримку.

3. Навчання персоналу. Необхідно навчити персонал використовувати нові технології та методи, що може вимагати додаткових витрат на навчання.

Економія коштів:

1. Ефективність та економія. Оптимізація маркетингових витрат. Інтеграція маркетингових зусиль може дозволити компанії оптимізувати розподіл бюджету на різні види маркетингу, спрямовуючи більше коштів на найефективніші канали та ініціативи.

2. Збільшення доходів. Покращення взаємодії з клієнтами. Холістичний маркетинг може покращити відносини з клієнтами та збільшити лояльність, що може призвести до збільшення обсягу продажів та доходів компанії.

Отже, запровадження холістичного маркетингу може призвести до певних витрат, але водночас може сприяти економії коштів за рахунок оптимізації процесів та збільшення ефективності маркетингових зусиль, що в кінцевому підсумку може призвести до підвищення прибутковості підприємства.

Наступним етапом є інтеграція системи SAP для реалізації стратегії холістичного маркетингу. Використання системи SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing) у холістичному маркетингу може забезпечити компанії цілісний погляд на її маркетингові операції та дозволити забезпечити більш ефективне управління клієнтськими відносинами, оптимізацію процесів та аналіз результатів. Способи, які SAP може бути використана в холістичному маркетинзі:

1. Управління клієнтськими відносинами (CRM): SAP CRM дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє підприємству розуміти їхні потреби та створювати персоналізовані пропозиції. Це допомагає у підтримці та розвитку відносин з клієнтами.

2. Управління маркетинговими кампаніями: SAP може бути використаний для планування, запуску та відстеження результатів маркетингових кампаній. Це дозволяє компаніям оптимізувати витрати на маркетинг та досягати кращих результатів.
3. Аналіз даних: SAP Analytics дозволяє аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, включаючи дані про продажі, клієнтів та рекламні дані. Це дозволяє компаніям отримувати глибокі інсайти щодо ефективності їхніх маркетингових заходів.
4. Управління продуктами: SAP дозволяє управляти життєвим циклом продукту, від розробки до випуску на ринок. Це допомагає забезпечити відповідність продукту потребам клієнтів та збільшити його успішність на ринку.
5. Управління аналітикою в реальному часі: SAP дозволяє використовувати аналітичні дані в реальному часі, що дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та попиті клієнтів.
6. Інтеграція з іншими системами: SAP може бути легко інтегрована з іншими маркетинговими системами та джерелами даних, що дозволяє компаніям отримувати повний обсяг інформації та забезпечує її однорідність.

Отже, холістичний маркетинг дозволить реалізувати наступне: успішна інтеграція брендів та продуктів відповідно до стратегії кулінарної компанії; узгодження позиціонування, цільової аудиторії та комунікаційних стратегій; поєднання сильних сторін та ресурсів за усіма видам діяльності «МХП», зокрема кулінарний, для створення синергії, що сприятиме зростанню обсягів продажів та розширенню ринків; виявлення можливостей для розвитку нових продуктів або ліній продукції, які відповідають потребам споживачів та стратегії компанії; інтеграція в кулінарну компанію може вимагати зміни іміджу «МХП» та адаптації до нового середовища. Холістичний маркетинг дозволить ефективно управляти цим процесом та зберігати позитивний імідж компанії. Забезпечення консистентності та спрямованості маркетингових комунікацій як для клієнтів, так і для стейкхолдерів за рахунок проведення глибокого аналізу ринку та конкурентів

та виявити унікальні можливості та конкурентні переваги компанії «МХП» у новому контексті.

Враховуючи складність та потенційні переваги інтеграції «МХП» в кулінарну компанію, застосування холістичного маркетингу стає необхідним для успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до третього розділу:

Виходячи з даного розділу можемо зробити наступний висновок, що на ринку м'ясних продуктів очікується зростання протягом наступних років, особливо за рахунок розширення споживання в країнах, що розвиваються, з високим рівнем доходів і населенням. Українським компаніям варто розглянути ряд переваг виходу на турецький ринок: 1) Туреччина має значний ринок споживання з більш ніж 80 мільйонами людей, що відкриває широкі можливості для експорту різноманітних товарів та послуг. 2) Туреччина знаходиться на перехресті Європи та Азії, що створює можливості для транзиту товарів та розвитку логістичних мереж. 3) Туреччина має одне з найбільших населень в Європі та Близькому Сході. 4) Зростання населення може призводити до збільшення загального попиту на м'ясну продукцію.

«МХП» може розглядати можливості розширення експорту на нові ринки, такі як країни Південно-Східної Азії, Латинська Америка чи Африка. Також в перспективі компанії є придбання виробничих потужностей не лише з виробництва м'яса, але й компанії, які займаються виробництвом харчової продукції. В перспективі компанії є вихід на сусідні ринки Молдови, а також Кувейту. Країни, які можуть бути потенційно цікавими для розширення експорту для «МХП»: Єгипет, Індія, Саудівська Аравія, Велика Британія, Китай.

ВИСНОВКИ

1. Організаційний розвиток тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням, оскільки обидва поняття взаємодоповнюються в процесі створення та зміни організаційних систем. Організаційний розвиток орієнтований на досягнення стратегічних цілей шляхом постійного пошуку нових методів управління, вдосконалення ключових компетенцій та відкриття нових стратегічних можливостей. Цей процес передбачає постійну зміну та адаптацію організаційних структур та процесів для досягнення стратегічних цілей в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Управління організаційним розвитком охоплює різні предметні області, такі як стратегічне управління, теорія фірми, загальна теорія управління, інноваційна діяльність та поведінкова економіка. Дослідження в цій області стає все більш актуальним через турбулентність навколишнього середовища та зміну поведінки ринкових суб'єктів, що змушує організації шукати нові способи діяльності та управління для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Отже, організаційний розвиток включає в себе, наступні складові управління, стратегію, культуру та структуру. Розвиток – системний та плановий процес для підвищення ефективності, тобто стійкий розвиток та організаційні зміни – ключові концепції ефективної діяльності підприємства.

2. Організаційний розвиток спирається на різноманітні підходи та моделі. Моделі оцінюються за їхньою придатністю для дослідження динаміки стратегічних змін. В роботі особливу увагу приділено моделям Айзедиса та Грейнера, які широко використовуються в оцінці організаційного розвитку підприємств. Також надано огляд подібностей між елементами організаційних систем та їхньою динамікою в часі і просторі. Виокремлено важливість адаптації організаційних структур до стратегічних цілей підприємства та впровадження ефективного управління змінами. Оцінка та управління організаційним розвитком підприємства є складним завданням, що потребує комплексного підходу. Для успішної діагностики та прийняття управлінських рішень варто використовувати різні наукові підходи, такі як цільовий, системний, ресурсний та часовий підходи, щоб

оцінити результативність управління з різних точок зору та врахувати різні аспекти діяльності підприємства. Використання синтетичних індикаторів та різноманітних методів оцінки дозволяє отримати об'єктивну картину організаційного розвитку та виявити ключові напрямки подальшого розвитку підприємства. Такий підхід допомагає зробити виважені управлінські рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах постійних змін.

3. Аналіз ринку показує, що виробництво курятини перевищує виробництво інших видів м'яса птиці в Україні. Це зумовлено як високим попитом на курятину, так і технологічними можливостями виробництва. Виробники та імпортери є основними учасниками ринку первинної реалізації м'яса курячого, які формують пропозицію товару. Найбільші учасники ринку - це вертикально інтегровані аграрні холдинги, які поєднують усі основні ланки виробництва та обороту м'яса курячого в один технологічний процес. Виробництво м'яса птиці в Україні претерпіло структурні зміни, з більш ніж 90% виробництва, припадаючи на курятиною, та близько 10% на індиче м'ясо. Посилення попиту відбувається як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також державна підтримка сприяють розвитку цього ринку. Експорт птахівничої продукції, яка представлена 70 країн світу щорічно нарощує обсяги. Ринок Commodity дуже конкурентний в Україні близько 50 фабрик, крім домашніх господарств, які продають куряче м'ясо. Основними із брендів є «Епікур», «Наша Ряба», «Гаврилівські курчата», «Золотко» та «Знатна курка», які інтенсивно конкурують. Отже, частка Групи «МХП» на ринку первинної реалізації м'яса курячого та становила 54,75 % - 2016 рік, 46,21 % - 2017 рік, 45,16 % - 2018 рік станом на 2023 рік частка компанії у виробництві курятини в Україні становить 64% та 41% від загального м'ясного ринку.

4. Досліджуване підприємство є міжнародною компанією у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу продукції готової до приготування або готової до вживання являється агропромисловим холдингом із замкнутим типом виробництва із основною діяльністю в наступних видах промисловості: харчова промисловість, роздрібна торгівля та агропромисловий комплекс. «МХП» є ключовим гравцем на аграрному ринку України та глобальному ринку продуктів харчування, з

визначними досягненнями у виробництві та експорті курятини, м'яса та комбікормів. Компанія володіє значними частками ринку у різних сегментах і продуктових категоріях, що свідчить про її вплив та лідерство в галузі. Організаційна структура «МХП» є лінійно-функціональною, що відображає масштаби діяльності компанії. Управління використовує ситуативний підхід до вирішення проблем, а сприятлива атмосфера на роботі сприяє розвитку та самовираженню працівників. Значна зростаюча сума грошових коштів на рахунках компанії, яка зросла з \$300 млн станом на 31 грудня 2022 року до \$502 млн на кінець першого півріччя 2023 року, свідчить про стабільну фінансову ситуацію підприємства.

5. «МХП» є провідним виробником кулінарних продуктів та м'яса птиці в Україні. Бізнес-модель «МХП» базується на вертикальній інтеграції, що дозволяє компанії контролювати всі етапи виробництва від вирощування зернових для комбікормів до виробництва м'яса курки та переробки. Це забезпечує повний контроль за якістю та собівартістю продукції. «МХП» виробляє, переробляє та реалізовує продукти харчування, такі як куряче, продукти м'ясопереробки, рослинні олії, а також комбікорми. Компанія постачає свою продукцію, таку як м'ясо курки, кулінарну та іншу м'ясну продукцію, до різноманітних торгових мереж, включаючи власні магазини під брендами «М'ясомаркет», «Наша Ряба» та «Їжа свіжа». "МХП" активно розширює свою присутність на ринках поза межами України, зосереджуючись на країнах Європи, Близького Сходу, Північної Африки та СНД. Це відбувається через придбання активів, створення спільних підприємств та стратегічні партнерства. Компанія також активно розвивається на внутрішньому ринку, розширюючи мережу філій, магазинів та ресторанів, а також просуваючи свої торгові марки серед споживачів.

6. "МХП" має чітке стратегічне бачення стати провідним виробником надійних продуктів харчування та дотримується п'яти основних цінностей, включаючи чесність, партнерство та відповідальність. Завдяки продуманій стратегії розвитку, «МХП» зберігає свою лідерську позицію на ринку та забезпечує стабільний ріст бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Ключові

напрямки стратегії включають контроль собівартості, створення сучасних виробничих потужностей, розширення системи збуту та збільшення частки присутності на ринку. Компанія також активно розвиває свої торгові марки через цільову рекламу та просування на ринку. Зокрема, стратегія компанії включає чотири ключові принципи: міжнародну диверсифікацію та експансію, трансформацію в кулінарну компанію, розвиток сегментів ритейлу та HoReCa, а також стратегічні партнерства та можливості злиття та поглинання. Подібна стратегія дозволяє ПрАТ "МХП" залишатися одним з провідних гравців на українському та міжнародних ринках м'ясної та переробної промисловості, підтримуючи стабільний ріст та розширення бізнесу. Управління організаційним розвитком ПрАТ "МХП" відзначається комплексним підходом до розвитку, що охоплює не лише фінансові показники, але й соціальні та екологічні аспекти. Компанія активно впроваджує принципи циркулярної економіки, вдосконалює системи якості та безпеки харчової продукції, а також розширює свої можливості за рахунок інновацій у виробництві та дистрибуції. Успіх ПрАТ "МХП" обумовлений не лише ефективним управлінням, а й активним використанням можливостей для розширення бізнесу, адаптації до змін у споживчому попиті та захисту довкілля.

7. Було розглянуто можливі сценарії розвитку «МХП». 1. Розширення ринків збуту. 2. Диверсифікація продуктового асортименту. 4. Стратегічні партнерства з місцевими або міжнародними компаніями може сприяти розвитку нових каналів збуту та доступу до нових ринків. 5. Інвестиції в маркетинг та брендування. 5. Врахування глобальних тенденцій. 6. Злиття компаній. 7. Розширення ринків. 8. Економія масштабу. 9. Залучення нових технологій та експертизи. 10. Синергії та оптимізація бізнесу. 11. Диверсифікація портфеля продуктів. Запропоновано можливі стратегії ціноутворення при виході на різні ринки. Стратегії ціноутворення можуть варіюватися в залежності від країни та конкретних умов ринку. Можливі стратегії ціноутворення для компанії «МХП» в залежності від країни: стратегія преміум-цінності; стратегія конкурентоспроможних цін; стратегія диференціації цін; стратегія географічних цін; стратегія сезонних знижок. Для

реалізації перерахованих сценаріїв розвитку запропоновано здійснити організаційні зміни в компанії із підкріпленням відповідної стратегії, яка буде охоплювати напрямок.

8. Наступним напрямком для успішної реалізації означених сценаріїв розвитку необхідно запровадити комплексну стратегію, яка б поєднала зазначені напрямки, тому для цього було обрано принцип холістичного маркетингу. Застосування принципу холістичного маркетингу на підприємстві було обрано з ряду причин: зміна у способах споживання; зростання конкуренції; розвиток цифрових технологій; стратегічне управління вартістю клієнта; адаптація до змін. Можливі зміни та покращення управління бізнес-процесами, які можуть відбутися після впровадження холістичного маркетингу: інтегрована комунікація та зв'язок між відділами; управління бізнес-процесами; Аналіз даних та прийняття рішень; управління бізнес-процесами; спільна робота маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів; постійне вдосконалення бізнес-процесів. Запровадження холістичного маркетингу може призвести до якісних змін у способі, яким підприємство взаємодіє зі своїми клієнтами, оптимізує внутрішні процеси та реагує на зміни на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4(44.4). С. 55–59. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>
2. Gibbons Mike What Is Organizational Development + Why Startups Should Care. URL:3. <https://peoplemanagingpeople.com/topics/organizational-development-startups>
4. What is Organizational Development? A Complete Guide. URL: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/>
6. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ: Вища школа, 1995. 267 с.
7. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20)
9. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. 2007. Т. 1. Ч. II. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2219/1/>
11. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall, 1989.
12. Віхляєва С.І., Федяй В.І. Оптимізація управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва, 2013. № 67 (1040). С. 143–147.
13. Світлична А.В., Перебийніс В.І. Трансформація організаційної структури та структури управління підприємств в контексті організаційного розвитку. *Економічний вісник університету*. 2008. Вип. 7. С. 139–144.
14. Горбатовська Н.В., Удалих О.О. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2011. № 3. С. 135–137.
15. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2(19). С. 4–12.

17. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у промисловості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2010. № 683. С. 105–112.
18. Соболев М.С., Багацький В.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 251 с.
19. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21. № 15. С. 292–298.
20. Пічугіна Т. С., Ткачова Т.С., Ткаченко О.П. Управління змінами. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
21. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль. 2016. 232 с.
22. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*, 2019. № 7. С. 19-35.
23. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
24. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність, поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2011. № 5. С. 190–194.
26. Васильков В.Г. Організаційний розвиток підприємств. Київ: КНЕУ, 2003. 600 с.
27. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2004. 648 с.
28. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ: Міжнародна Економічна Фундація, 2000. С. 361.
29. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : монографія.Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

30. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. XII Міжнародна наукова конференція «Простір і час сучасної науки». Київ : МНПІК, 2016. 128 с.

31. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. № 17. С. 23–31.

32. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

33. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608

34. Huber, C., May, M., White, O. A spotlight on boards' response to the new risk environment: How boards are changing the way they think about risk in strategic decision making. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. 2021. Vol. 14(2), 115-120.

35. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2008. Т.2. С. 115–119.

36. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки–2009. №1. С. 101103.

37. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, т. 2. С. 46–51

38. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2005. 263 с

38. Гаміє А. М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 1 (18). URL:

http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS__1/Статті/7.pdf

39. Горбатовська Н. В. Проблематика формування системи організаційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2011. № 2 (14). С. 75–81.
40. Ткаченко В. А. Наукові праці з філософії економіки: вибране 2005. 183 с.
41. Тойнбі А. Дж. Дослідження історії. В 2 т. Т. 2. Скорочена версія томів VII–X Д. Ч. Сомервелла. К: Основи, 1995. 406 с.
42. Заїка, О., & Ткаченко, В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.
43. Коваль Т., Коваль О., Колод О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: [10.32782/2524-0072/2021-25-80](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80).
44. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства К. : КНЕУ, 2004. 311 с.
45. Румянцева З.П. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства. URL: <http://www.studentam.in.ua/>
47. Сайт компанії «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
48. Сайт Latifundist: сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/>
49. Сайт Agravery: аграрне інформаційне агенство. URL: <https://agravery.com/>
50. Сайт Forbes. URL: <https://forbes.ua/>
51. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua>
52. Сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua>
53. Штовба О. В. Левіцький М. В. Розвиток підприємств як безперервний процес адаптації до сучасних бізнес-умов. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21561>

ДОДАТКИ

Додаток А

(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління організаційним розвитком агропромислового холдингу в секторі харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «МХП»).

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

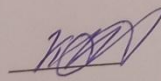
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 82,7% Схожість 17,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

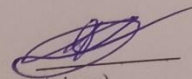

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

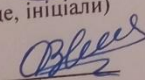
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи
(підпис)


(прізвище, ініціали)

Левіцький М. В.

Керівник роботи
(підпис)


(прізвище, ініціали)

Штовба О. В.

Додаток Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

приватне акціонерне товариство «МХП»

за 2021-2023 роки

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

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
OTHER COMPREHENSIVE INCOME			
ITEMS THAT WILL NOT BE RECLASSIFIED TO PROFIT OR LOSS:			
Increase in revaluation reserve of property, plant and equipment	15	-	351
Deferred tax charged directly to revaluation reserve	4,14	-	(81)
Deferred tax on revaluation of property, plant and equipment		-	(59)
ITEMS THAT MAY BE RECLASSIFIED TO PROFIT OR LOSS:			
Cumulative translation difference		(20)	(326)
Other comprehensive loss		(20)	(115)
Total comprehensive income/(loss) for the year		122	(346)
PROFIT/(LOSS) ATTRIBUTABLE TO:			
Equity holders of the Parent		144	(226)
Non-controlling interests	28	(2)	(5)
		142	(231)
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME/(LOSS) ATTRIBUTABLE TO:			
Equity holders of the Parent		125	(337)
Non-controlling interests		(3)	(9)
		122	(346)
EARNINGS/(LOSS) PER SHARE			
Basic and diluted earnings/(loss) per share (USD per share)	39	1.35	(2.11)

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.

FINANCIAL STATEMENTS

Consolidated
Financial Statements

STRATEGIC REPORT

VISIT PAGE 42

GOVERNANCE

VISIT PAGE 43

SHAREHOLDER INFORMATION

VISIT PAGE 44

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

FINANCIAL STATEMENTS

Consolidated
Financial Statements

STRATEGIC REPORT

VISIT PAGE 

GOVERNANCE

VISIT PAGE 

SHAREHOLDER INFORMATION

VISIT PAGE 

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

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

	ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT						NON-CONTROLLING INTERESTS	TOTAL EQUITY
	SHARE CAPITAL	TREASURY SHARES	ADDITIONAL PAID-IN CAPITAL	REVALUATION RESERVE	RETAINED EARNINGS	TRANSLATION RESERVE		
Balance at 1 January 2022	285	(45)	174	812	1,557	(1,018)	29	1,794
Loss for the year	-	-	-	-	(226)	-	(5)	(231)
Other comprehensive income/(loss)	-	-	-	208	-	(319)	(4)	(115)
Total comprehensive income/(loss) for the year	-	-	-	208	(226)	(319)	(9)	(346)
Transfer from revaluation reserve to retained earnings	-	-	-	(50)	50	-	-	-
Dividends declared by subsidiaries	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)
Translation differences on revaluation reserve	-	-	-	(178)	178	-	-	-
Balance at 31 December 2022	285	(45)	174	792	1,559	(1,337)	18	1,446
Profit/(loss) for the year	-	-	-	-	144	-	(2)	142
Other comprehensive loss	-	-	-	-	-	(19)	(1)	(20)
Total comprehensive income/(loss) for the year	-	-	-	-	144	(19)	(3)	122
Transfer from revaluation reserve to retained earnings	-	-	-	(59)	59	-	-	-
Non-controlling interests arising in a business combination	-	-	-	-	4	-	(5)	(1)
Translation differences on revaluation reserve	-	-	-	(27)	27	-	-	-
Balance at 31 December 2023	285	(45)	174	706	1,793	(1,356)	10	1,567

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer



Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer



Viktoriia Kapetiushna

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

FINANCIAL STATEMENTS Consolidated Financial Statements

STRATEGIC REPORT

VISIT PAGE 

GOVERNANCE

VISIT PAGE 

SHAREHOLDER INFORMATION

VISIT PAGE 

STRATEGIC
REVIEW

BUSINESS
REVIEW

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER
INFORMATION

ANNUAL REPORT
AND ACCOUNTS 2022

CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME (continued)

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2022	2021
OTHER COMPREHENSIVE INCOME			
ITEMS THAT WILL NOT BE RECLASSIFIED TO PROFIT OR LOSS:			
Increase in revaluation reserve of property, plant and equipment	14	350,770	246,106
Deferred tax charged directly to revaluation reserve	13	(81,317)	-
Deferred tax on revaluation of property, plant and equipment		(58,889)	(26,597)
ITEMS THAT MAY BE RECLASSIFIED TO PROFIT OR LOSS:			
Cumulative translation difference		(325,697)	(2,931)
Other comprehensive (loss)/income		(115,133)	216,578
Total comprehensive (loss)/income for the year		(346,070)	609,916
<i>(Loss)/profit attributable to:</i>			
Equity holders of the Parent		(225,577)	375,511
Non-controlling interests	27	(5,360)	17,827
		(230,937)	393,338
<i>Total comprehensive (loss)/income attributable to:</i>			
Equity holders of the Parent		(337,017)	586,558
Non-controlling interests		(9,053)	23,358
		(346,070)	609,916
(LOSS)/EARNINGS PER SHARE FROM CONTINUING AND DISCONTINUED OPERATIONS			
Basic and diluted (loss)/earnings per share (USD per share)		(2.11)	3.51
(LOSS)/EARNINGS PER SHARE FROM CONTINUING OPERATIONS			
Basic and diluted (loss)/earnings per share (USD per share)	39	(2.11)	3.54

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer

Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer

Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

150

150

STRATEGIC
REVIEW

BUSINESS
REVIEW

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER
INFORMATION

ANNUAL REPORT
AND ACCOUNTS 2022

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Property, plant and equipment	14	1,855,731	1,939,607
Right-of-use assets	15	222,917	277,288
Intangible assets	16	79,628	97,791
Goodwill	17	59,808	66,382
Non-current biological assets	19	21,206	27,138
Non-current financial assets	18	7,813	28,764
Long-term deposits		3,105	9,904
Deferred tax assets	13	2,434	1,966
		2,252,642	2,448,840
Inventories	20	413,790	367,219
Biological assets	19	176,693	215,459
Agricultural produce	21	361,427	511,267
Prepayments		29,905	44,572
Other current financial assets	24	22,097	16,156
Taxes recoverable and prepaid	22	68,759	68,151
Trade accounts receivable	23	182,900	156,878
Cash and cash equivalents	25	300,489	275,237
		1,556,060	1,654,939
TOTAL ASSETS		3,808,702	4,103,779
Share capital	26	284,505	284,505
Treasury shares		(44,593)	(44,593)
Additional paid-in capital		174,022	174,022
Revaluation reserve		792,221	811,684
Retained earnings		1,558,826	1,557,284
Translation reserve		(1,337,610)	(1,018,514)
Equity attributable to equity holders of the Parent		1,427,371	1,764,388
Non-controlling interests	27	18,326	29,800
Total equity		1,445,697	1,794,188

	NOTES	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
Bank borrowings	28	117,719	103,604
Bonds issued	29	1,382,981	1,376,820
Lease liabilities	30	164,071	204,139
Deferred income	11	36,912	44,593
Deferred tax liabilities	13	123,677	44,704
Other non-current liabilities		5,081	6,468
		1,830,441	1,780,328
Trade accounts payable		122,576	162,641
Other current liabilities	31	95,793	93,289
Contract liabilities		30,945	53,584
Bank borrowings	28	176,112	121,458
Interest payable	28, 29	41,886	21,180
Lease liabilities	30	65,252	77,111
		532,564	529,263
TOTAL LIABILITIES		2,363,005	2,309,591
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		3,808,702	4,103,779

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer

Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer

Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

151

151

ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2022	STRATEGIC REVIEW	BUSINESS REVIEW	GOVERNANCE	FINANCIAL STATEMENTS CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	SHAREHOLDER INFORMATION
---------------------------------	------------------	-----------------	------------	---	-------------------------

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT							NON-CONTROLLING INTERESTS	TOTAL EQUITY
	SHARE CAPITAL	TREASURY SHARES	ADDITIONAL PAID-IN CAPITAL	REVALUATION RESERVE	RETAINED EARNINGS	TRANSLATION RESERVE	TOTAL		
Balance at 31 December 2020	284,505	(44,593)	174,022	648,982	1,195,143	(1,020,229)	1,237,830	16,373	1,254,203
Profit for the year	-	-	-	-	375,511	-	375,511	17,827	393,338
Other comprehensive income	-	-	-	209,332	-	1,715	211,047	5,531	216,578
Total comprehensive income for the year	-	-	-	209,332	375,511	1,715	586,558	23,358	609,916
Transfer from revaluation reserve to retained earnings	-	-	-	(70,240)	70,240	-	-	-	-
Dividends declared by the Parent (Note 35)	-	-	-	-	(60,000)	-	(60,000)	-	(60,000)
Dividends declared by subsidiaries	-	-	-	-	-	-	-	(10,819)	(10,819)
Non-controlling interests arising in a business combination	-	-	-	-	-	-	-	888	888
Translation differences on revaluation reserve	-	-	-	23,610	(23,610)	-	-	-	-
Balance at 31 December 2021	284,505	(44,593)	174,022	811,684	1,557,284	(1,018,514)	1,764,388	29,800	1,794,188
Loss for the year	-	-	-	-	(225,577)	-	(225,577)	(5,360)	(230,937)
Other comprehensive income/(loss)	-	-	-	207,656	-	(319,096)	(111,440)	(3,693)	(115,133)
Total comprehensive income/(loss) for the year	-	-	-	207,656	(225,577)	(319,096)	(337,017)	(9,053)	(346,070)
Transfer from revaluation reserve to retained earnings	-	-	-	(49,891)	49,891	-	-	-	-
Dividends declared by subsidiaries	-	-	-	-	-	-	-	(2,421)	(2,421)
Translation differences on revaluation reserve	-	-	-	(177,228)	177,228	-	-	-	-
Balance at 31 December 2022	284,505	(44,593)	174,022	792,221	1,558,826	(1,337,610)	1,427,371	18,326	1,445,697

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer



Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer



Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

152

ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2022	STRATEGIC REVIEW	BUSINESS REVIEW	GOVERNANCE	FINANCIAL STATEMENTS CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	SHAREHOLDER INFORMATION
---------------------------------	------------------	-----------------	------------	---	-------------------------

CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2022	2021
OPERATING ACTIVITIES			
(Loss)/profit before tax		(259,015)	403,709
Loss before tax from discontinued operations		-	(3,457)
Non-cash adjustments to reconcile profit before tax to net cash flows			
Depreciation and amortization expense	5	158,906	192,858
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	5	127,849	(184,926)
Change in allowance for unrecoverable amounts and direct write-offs		37,700	(4,059)
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	14, 17	29,242	10,607
Loss on disposal of property, plant and equipment and other non-current assets		1,511	6,157
Finance income		(6,033)	(10,531)
Finance costs	12	154,705	150,424
Released deferred (expense)/income		(673)	711
Non-operating foreign exchange gain/(loss), net		365,018	(40,466)
Operating cash flows before movements in working capital		609,210	521,027
Working capital adjustments			
Change in inventories		(161,277)	(118,568)
Change in biological assets		(54,174)	(22,908)
Change in agricultural produce		(59,679)	(65,785)
Change in prepayments made		(3,010)	(29,997)
Change in other financial current assets		(2,787)	(7,800)
Change in taxes recoverable and prepaid		(23,833)	(11,647)
Change in trade accounts receivable		(60,202)	(39,656)
Change in contract liabilities		(10,038)	30,651
Change in other current liabilities		21,043	2,980
Change in trade accounts payable		13,634	17,641
Cash generated by operations		268,887	275,938
Interest received		3,563	10,170
Interest paid		(125,676)	(148,051)
Income taxes paid		(8,311)	(13,258)
Net cash flows from operating activities		138,463	124,799
INVESTING ACTIVITIES			
Purchases of property, plant and equipment		(159,485)	(140,074)
Purchases of other non-current assets		(450)	(2,825)
Purchases of intangible assets		(6,020)	(12,625)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment		5,008	4,652
Proceeds from disposals of assets held for sale		-	2,964
Purchases of non-current biological assets		(2,809)	(1,640)
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	3	-	(1,840)
Government grants received	11	4,004	142
Prepayments and capitalized initial direct costs under lease contracts		(12,459)	(9,737)
Investments in short-term deposits		(9,483)	(5,563)
Withdrawals of short-term deposits		8,121	433
Loans provided to employees, net		386	(1,158)
Loans and finance aid provided to related parties		(1,096)	(3,694)
Loans repaid by related parties		-	71,000
Net cash flows used in investing activities		(174,283)	(99,965)

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

153

CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS (continued)FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2022	2021
FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from bank borrowings		231,876	329,462
Repayment of bank borrowings		(159,725)	(203,335)
Repayment of lease liabilities		(13,883)	(20,536)
Dividends paid	35	-	(60,000)
Dividends paid by subsidiaries to non-controlling shareholders	27	(392)	(10,842)
Consent solicitation payment		(1,222)	-
Net cash flows used in financing activities		56,654	34,749
Net increase in cash and cash equivalents		20,834	59,583
Net foreign exchange difference on cash and cash equivalents		4,418	(1,925)
Cash and cash equivalents at 1 January		275,237	217,579
Cash and cash equivalents at 31 December	25	300,489	275,237
NON-CASH TRANSACTIONS			
Non-cash repayments of lease liabilities	30	9,013	10,793

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer



Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer



Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

Додаток В

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

Управління організаційним розвитком агропромислового холдингу в секторі харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства "МХП")

Таблиця 1 – Порівняння класичних моделей організаційного розвитку

Рік	Назва моделі	Коротка характеристика
1972	Модель К. Левіна	Організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування - зміна - заморожування»
1972	Модель Л. Грейнера	Організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація
1976	Шестиелементна Модель М. Вейсборда	Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідуумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент.
1979, 1990	Модель життєвого циклу І. Адізеса	Організаційний розвиток розглядається як комплексний процес із фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицяння, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінатія»), бюрократію та смерть.
1980	МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс)	Організація розглядається як сукупність семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами одночасно, неоднорідно, і тому культура стає визначальним елементом організаційних змін.
1992	Модель Бурке-Літвін	Організаційний розвиток є багатошаровою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та транзакційних лідерів, зв'язків між елементами та їх ефективність.

2006	Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна	Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: 1) оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, 2) розроблення концепції лідерства в галузі; 3) розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, 4) розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства.
2007	Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта	Організація представлена як п'ятиелементна система, що складається із стратегії, структури, процесів, винагороди та людей (персонал).



Рисунок 1 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

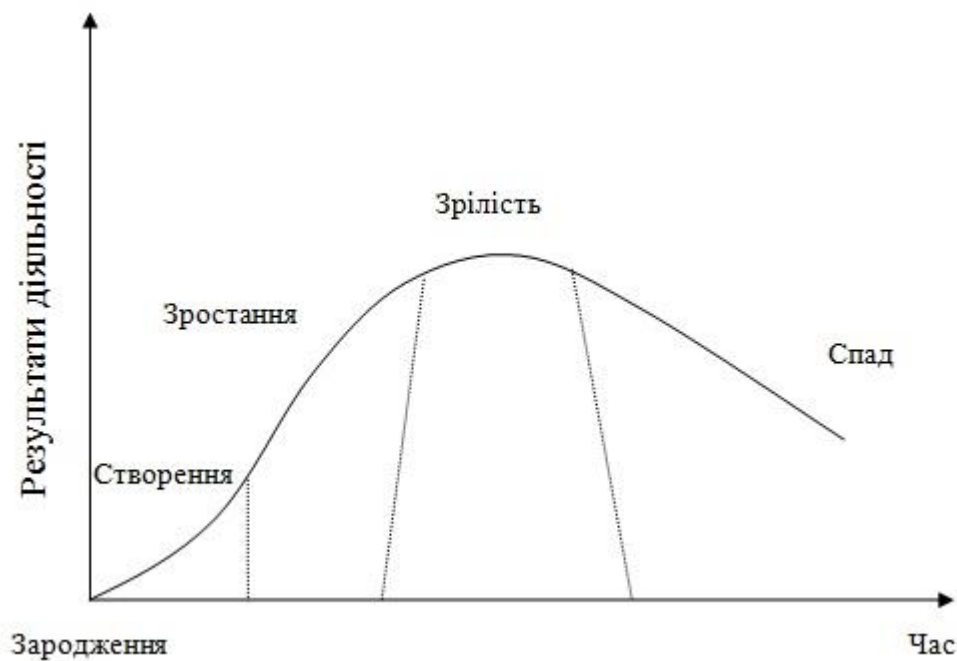


Рисунок 2 – Життєвий цикл організації (типова крива)



Рисунок 3 – Фінансові показники підприємства за 2020-2023 рр.

Таблиця 2 - Основні показники діяльності підприємства ПраТ «МХП» за 2021-2023 рр.

Показник, грн.	2023	2022	2021	Відхилення (2023 – 2022)
Дохід	52 177 165 000	46 726 159 000	45 996 975 000	5 451 006 000
Чистий прибуток	-1 054 813 000	-584 250 000	-2 476 787 000	-470 563 000
Активи	49 003 817 000	34 110 873 000	32 221 399 000	14 892 944 000
Зобов'язання	53 800 611 000	36 067 004 000	34 947 167 000	17 733 607 000

Таблиця 3 – Основні показники операційної діяльності підприємства за 2021 – 2023 рр.

Показники, млн. US\$, крім коефіцієнтів	2021	2022	2023	(2023-2022)
Виручка	2 372	2,642	3,021	14%
Стандарт IAS 41	185	(128)	(48)	63%
Валовий прибуток	745	608	639	5%
Валова маржа	31%	23%	21%	-2
Витрати пов'язані із війною	-	(69)	(35)	-49%
Операційний прибуток	506	255	339	33%
Операційна маржа	21%	10%	11%	1pps
Приведена EBITDA	709	443	508	15%
Приведена EBITDA маржа	30%	17%	17%	0
Приведена EBITDA (за виключенням ефекту IFRS 16)	648	384	445	16%
Приведена EBITDA маржа (за виключенням ефекту IFRS 16)	27%	15%	15%	0
Чистий прибуток	393	(231)	142	161%
Маржа чистого прибутку	17%	-9%	5%	14

Таблиця 4 – Основні показники від виробництва птиці в Україні за 2022 та 2023 рр.

Показники, Млн. US\$	2023	2022	Відхилення , %
Виручка	1,643	1,525	8
- М'ясо птиці ²	1,402	1,328	6
- Перероблене м'ясо птиці	111	93	19
- Додаткові продукти та інші продажі	130	104	25
Стандартний прибуток за МСБО 41	15	13	15
Валовий прибуток	402	318	26
Валова маржа	24%	21%	3
Витрати, пов'язані з війною	(17)	(38)	-55
Скоригований показник EBITDA	321	204	57
Рентабельність за скоригованим показником EBITDA	20%	13%	7
Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16)	319	202	58
Adjusted EBITDA margin	19%	13%	6

Таблиця 5 – Основні показники від експорту мяса птиці за 2022 та 2023 рр.

Показники	2023	2022	Відхилення, %
Дохід	3,021	2,642	14%
Стандартний прибуток за МСФЗ (IAS)	(48)	(128)	63%
Валовий прибуток	639	608	5%
Маржа валового прибутку	21%	23%	-2
Витрати, пов'язані з війною	(35)	(69)	-49%
Операційний прибуток	339	255	33%
Маржа операційного прибутку	11%	10%	1pps
Скоригований показник EBITDA	508	443	15%
Рентабельність за скоригованим показником EBITDA	17%	17%	-
Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16)	445	384	16%
	15%	15%	-
Чистий прибуток /(збиток)	142	(231)	161%
Маржа чистого прибутку/(збитку)	5%	-9%	14pps

Таблиця 6 – Експортні бренди ПрАТ «МХП»

Назва торгової марки	Продуктове портфоліо торгової марки	Напрямки експорту
Qualiko	Асортимент фасованої продукції бренду представлений замороженим і охолодженим м'ясом птиці: цілою тушкою і частинами курчати-бройлера, що експортується..	ТМ Qualiko створена в 2011 р. представлена в країнах ЄС, Близького Сходу, Азії, Африки та експортується в більш ніж 60 країн світу.
Ukrainian Chicken	Бренд, продуктове портфоліо якого складається із замороженого м'яса птиці (тушка курчати-бройлера і її частини).	Продукція експортується переважно в країни Близького Сходу і Африки.

Таблиця 7 – Торгівельні марки курятини ПрАТ «МХП»

ТМ	Географія	Охолоджена/ Заморожена	Продукт
1	2	3	4
Наша Ряба	Україна	Охолоджена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Заморожена	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Охолоджена / Заморожена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Експорт (окрім ЄС та Азії)	Заморожена	Тушка та частини
Sultanah	Експорт (Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка
Al Hassanat	Експорт (Ірак)	Заморожена	Тушка та частини
Bibilo	Експорт (Грузія)	Заморожена	Тушка

Таблиця 8 – Екосистема компанії кулінарної трансформації та створення споживчої цінності

КУЛІНАРІЯ	РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ	КУЛІНАРНІ КСПЕРТИ
Кулінарний центр у Києві є ядром кулінарної експертизи в Україні та важливою платформою для розвитку B2B, HoReCa та B2C.	Зосереджені на зміні споживчих уподобань та продажу продуктів харчування з франчайзингових та власних магазинів, наближених до споживача.	Провідні кулінарні експерти відповідають за кулінарний напрямок та розробку продуктів.
ПАРТНЕРСТВО	ІНВЕСТИЦІЇ	КУЛІНАРНІ РІШЕННЯ
Розвиток стратегічного партнерства з гравцями харчової промисловості з метою наближення «МХП» до споживача.	Інвестування в бізнеси, які розширюють наш кулінарний досвід та асортимент продукції.	Розробка продуктів зосереджена на продуктах, готових до вживання (RTE) та готових до приготування (RTC), а також на застосуванні сучасних технологій.

Таблиця 9 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ПрАТ "МХП"

Сильні сторони	Слабкі сторони
ПрАТ "МХП" є провідним українським виробником курятини та одним із ключових гравців на ринках зерна, соняшникової та соєвої олії. Компанія володіє низкою переваг, таких як стабільність фінансів і споживачів, ефективна бізнес-модель, високі показники прибутковості та експортна орієнтація. Важливими аспектами є також високий рівень інновацій, автоматизації та кваліфікації персоналу, а також наявність школи молодого резерву. Керівництво компанії характеризується високим рівнем управління, творчим підходом у менеджменті та динамікою.	Дочірні підприємства ПрАТ "МХП" прямо залежать від рішень, що приймаються материнською компанією. Це може свідчити про неефективність системи стимулювання праці, особливо для менш кваліфікованого персоналу. Крім того, розміри виробництва набувають настільки великих розмірів, що можуть перетворитися на "хворобу великої компанії". Відсутня стратегія збереження ресурсів, і також спостерігається необґрунтована диверсифікація виробництва.
Можливості	Загрози
ПрАТ "МХП" прагне завоювати нові експортні ринки і розширювати існуючі, включаючи внутрішні. Крім того, компанія спрямовує зусилля на обслуговування нових груп споживачів. Вона також прагне зменшити рівень державного впливу на прийняття рішень та покращити правовий рівень країни. Розвиток виробництва, зростання доходів населення та інтеграція національної економіки у світовий економічний простір є також важливими аспектами стратегії компанії.	Протистояння зростанню конкуренції на ринках є одним із викликів для ПрАТ "МХП". Також важливо враховувати можливий ріст цін на ресурси, можливість війни, інфляцію, дефолт, а також зниження рівня доходів населення. Підвищення податкового тиску з боку держави та зміни в потребах та смаках споживачів також можуть вплинути на діяльність компанії. Уповільнений темп зростання ринку є ще одним фактором, який потрібно враховувати при розробці стратегій.

Таблиця 10 – Матриця рішень за результатами проведеного SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості	Загрози
	СіМ (сила і можливість)	СіЗ (сила і погроза)
	Використовуючи існуючу бізнес-модель, ПрАТ "МХП" може реалізувати виробництво нових товарів. Це, в свою чергу, стимулює попит серед нової групи споживачів. Передбачається також зростання попиту на існуючі товари за рахунок зростання доходів населення. Повна інтеграція української економіки в Європейський союз може призвести до скасування мита на імпорту продукцію до країн ЄС, що є сприятливим для розвитку експортної діяльності. З урахуванням значних виробничих потужностей, у компанії є можливість розширення асортименту продукції та обсягів виробництва без ризику виникнення кризових ситуацій.	Висока прибутковість від продажів, фінансовій стабільності та надійності, а також наявності стійких споживачів продукції та надійних постачальників, ПрАТ "МХП" може протистояти загрозам інфляції, війни та збільшення податкового тиску. Завдяки власній впізнаваності, сильній ринковій позиції та наявності висококваліфікованого персоналу, вона може ефективно реагувати на зміни в потребах та смаках споживачів.
Слабкі сторони	СіМ (сила і можливість)	СіЗ (сила і погроза)
	СлМ	СлЗ
	Шляхом розвитку існуючих ринків збуту та завоювання нових сегментів споживачів, ПрАТ "МХП" може зменшити залежність своїх дочірніх підприємств від материнської компанії. Це дозволить розробити стратегію збереження ресурсів та обмежити необґрунтовану диверсифікацію виробництва. Крім того, розширення виробництва відкриває можливості для обслуговування нових додаткових груп споживачів. Вдосконалення системи стимулювання праці допоможе покращити продуктивність менш кваліфікованого персоналу.	Для зменшення ризику виникнення зовнішніх загроз, ПрАТ "МХП" повинне зосередити увагу на зменшенні залежності своїх дочірніх компаній від материнської компанії. Це можна досягти шляхом унеможливлення "хвороби великої компанії" та розроблення стратегії збереження ресурсів, що включає у себе уникнення необґрунтованої диверсифікації виробництва. Для цього, ефективним буде залучення капіталу з найменшою вартістю та створення оптимальної структури капіталу. Підвищення оборотності коштів також є важливим, оскільки це допоможе уникнути розвитку кризових ситуацій.

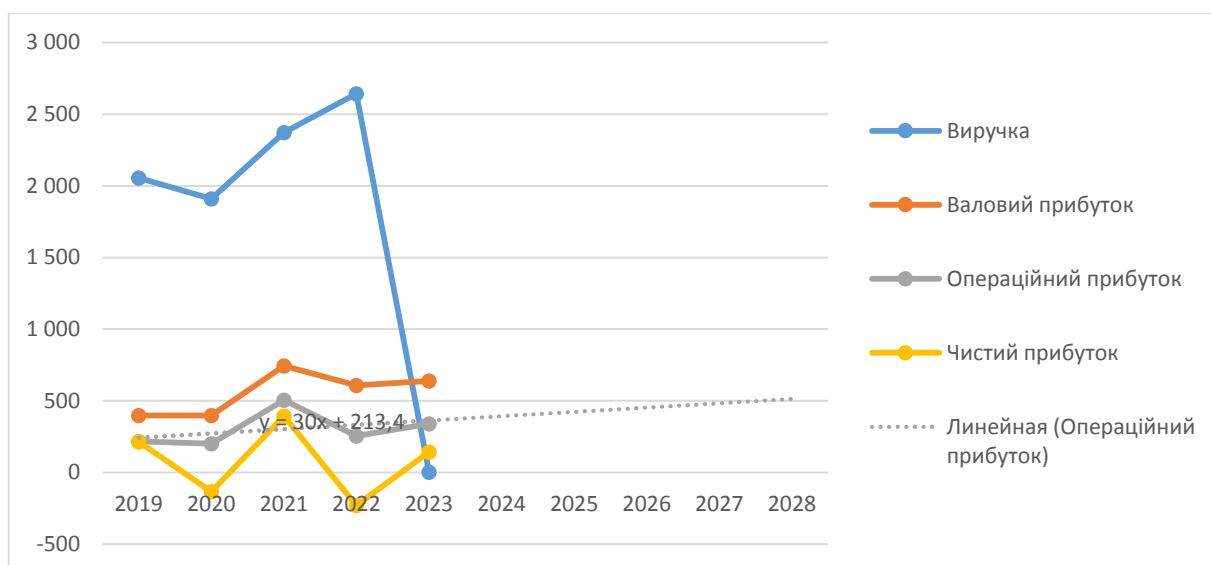


Рисунок 4 – Прогнозування основних показників діяльності ПраТ «МХП»

Таблиця 11 – Організаційні зміни на підприємстві ПрАТ «МХП»

Тип впливу зовнішнього середовища на внутрішню структуру	Напрямок реакцій внутрішнього середовища	Форма реагування внутрішнього середовища
Зміна ресурсів	Зміна стану рівня ресурсів у системі й правил їхніх надходжень і регулювання	Створення запасів ресурсів і систем керування ними
		Використання гнучких стратегій надходження ресурсів у систему
		Розробка нових систем керування виробництвом на базі концепції «Lean production»
		Аутсорсинг функцій забезпечення ресурсами, передача її посередникам
	Підвищення ефективності взаємодії з існуючими постачальниками ресурсів	Створення інтегрованих ланцюгів поставок на основі партнерства, ексклюзивних, довгострокових або «вічних» контрактів
		Участь в інвестиційних проектах постачальників
		Організація спільних підприємств
		Лізингові й франчайзингові угоди з постачальниками
Зміна цілей	Скорочення рівня споживаних ресурсів	Використання ресурсозберігаючих технологій
		Зміна систем нормування й обліку споживання ресурсів
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів
	Пошук нових і створення взаємозамінних видів ресурсів	Зміна виробничого потенціалу
		Модернізація продукції (послуг)
	Пошук нових і створення взаємозамінних видів ресурсів Освоєння нових ринків і сегментів	Зміна номенклатури
		Освоєння нових методів управління знаннями на підприємстві
		Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна номенклатури й обсягів послуг
Зміна цілей	Освоєння нових ринків і сегментів Збільшення частки ринку	Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна мережевої структури
		Створення філій і представництв
		Організація спільних підприємств
		Створення ФПГ, стратегічних альянсів, асоціацій, союзів
		Пряма вертикальна інтеграція (придбання фірм - продавців)
		Горизонтальна інтеграція (посилення контролю або придбання фірм - конкурентів)
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
Зміна цілей	Освоєння нових ринків і сегментів Збільшення частки ринку	Конгломератна диверсифікованість (створення непрофільних виробництв для нових ринків)

		Створення транснаціональних і глобальних компаній
		Зміна стратегії ринкового сегментування, фокусування реалізації послуг
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
		Зміна виробничого потенціалу
		Зміна організаційного потенціалу
	Розробка й освоєння нової продукції Модифікація старих продуктів	Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна стратегії ринкового сегментування
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів

Таблиця 12 – Етапи організаційних змін на підприємстві ПрАТ «МХП»

Рік	Ключова подія	Опис ключових етапів в розвитку компанії
1998		Компанія здобуває контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» і стає одним із провідних зерноторгових підприємств України.
1999	МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога».	На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2001	"Наша Ряба"	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба"
2003	МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації.	Кошти спрямовані на збільшення та модернізацію виробничих потужностей. В цьому ж році розпочинається робота по новим напрямкам діяльності: виращування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур; виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу під торговельною маркою «Сертифікований Ангус»; виробництво гусячої печінки та фуа-гра.
2004	Розпочинається наступний етап із втілення стратегії вертикальної інтеграції:	На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів введено в експлуатацію олієпресовий завод - як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Його мета - виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів. Цього ж року починається продаж олії - побічного продукту при виробництві рослинного протеїну.
2005	До складу МХП входить утворене 2004 року підприємство "Зернопродукт"	Що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику. Також до складу МХП приєднується "Катеринопільський елеватор" (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. До МХП також приєднуються Черкаський завод залізобетонних виробів – з метою виготовлення бетонних панелей для будівництва пташників.
2007	В експлуатацію вводиться перша виробнича лінія Миронівської птахофабрики	Потужність - близько 110 тис. тонн курятини на рік. Для повного забезпечення цього підприємства ресурсами та кормами на "Катеринопільському елеваторі" вводяться в експлуатацію дві додаткові лінії виробництва комбікормів, а також збільшуються потужності Старинської птахофабрики для виробництва інкубаційного яйця

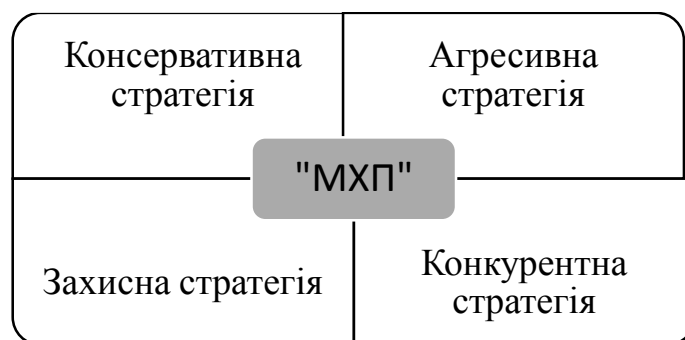
2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій	У формі глобальних депозитарних розписок на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Група отримує контроль над 80% акцій заводу "Український бекон", що виробляє м'ясні вироби. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів м'ясоковбасних виробів, як "Бащинський" та "Європродукт". З цього року компанія повністю забезпечує свої потреби в кукурудзі, що використовується при виробництві комбікормів
2009	Миронівська птахофабрика виходить на повну виробничу потужність	Вводиться в експлуатацію друга виробнича лінія. Тепер потужність виробництва складає близько 200 тис. тонн курятини на рік. У вересні збільшуються потужності з переробки соняшнику на "Катеринопільському елеваторі". Це дозволяє МХП задовольнити попит на необхідний для виробництва комбікормів соняшниковий протеїн, який зростає дедалі більше. Завдяки цьому виробництво олії збільшується на 50%. У квітні цього ж року проводиться успішний рестайлінг ТМ "Наша Ряба".
2010	Розпочато будівництво Вінницької птахофабрики (м. Ладизин).	Планова сумарна потужність підприємства - 440 тис. тонн курятини на рік. Після введення в експлуатацію всіх виробничих ліній це буде найбільше підприємство такого профілю в Європі та одне з найбільших у світі.
2011	МХП починає розробку пілотного проекту "Біогаз"	Що передбачає будівництво біогазової станції, що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики "Оріль-Лідер". Об'єм інвестицій - близько \$15 млн. на одну установку.
2012	Введено в експлуатацію першу чергу Вінницького комплексу.	У квітні 2012 МХП розпочав будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер». Вже у грудні 2012 року перший ферментатор був уведений в експлуатацію в тестовому режимі.
2013	На Вінницькій птахофабриці на повну потужність працюють сім зон вирощування.	Три підприємства компанії отримали єврономери, що дозволяють експортувати їхню продукцію в країни ЄС: Миронівська птахофабрика, МПЗ «Легко», Птахофабрика «Снятинська Нова».
2014	Було завершено будівництво та введено в експлуатацію першу	Потужністю 220 тис. тонн м'яса птиці на рік. Цього ж року МХП отримує дозвіл на експорт

	чергу Вінницької птахофабрики	продукції до країн ЄС та експорт курятини під ТМ Qualiko. Географія експорту розширюється до 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Створено та запущено на український ринок ТМ Chick&Go – бренд унікальних охолоджених продуктів, готових до вживання.
2015	Проведено реконструкцію бройлерної птахофабрики МХП «Перемога Нова»	Яка була переведена в статус птахофабрики батьківського поголів'я. На птахофабриці «Оріль-Лідер» та Миронівській птахофабриці було розширено потужності з вирощування птиці. У м. Миронівка було введено в роботу нову лабораторію для потреб МПЗ «Легко», Миронівського заводу з виготовлення круп і комбікормів та Миронівської птахофабрики. Протягом 2015 року в межах ТОВ «Катеринопільський елеватор» було збудовано і введено в експлуатацію перший в МХП олійноекстракційний завод, який повністю забезпечує потреби МХП в соєвому шроті. У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute). Усі подані на конкурс продукти отримали нагороди, найвищу оцінку здобув продукт «Крило апетитне».
2016	Цей рік демонструє високі потужності	Зокрема, МХП стає експортером м'яса птиці в Україні № 1. Відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Також відбулося відкриття нового переробного заводу в Нідерландах.
2017	Відбувся рестайлінг МХП	МХП презентував оновлений логотип Групи МХП, який став знаком трансформації історичного елементу «млин», який присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Розпочато спільний проект агрохолдингу МХП з Radar Tech і Agrohub – МНР accelerator, який спрямований на пошук, розвиток і інтеграцію стартапів у сфері агробізнесу. Директор департаменту технологій якості продуктів Олена Косюк вперше представила МХП на Міжнародному форумі IFC з безпечності харчової продукції. МХП впроваджує у дистрибуційному центрі в ОАЕ систему SAP S/4HANA, яка дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та керувати потоками інформації в режимі реального часу.

		Планується подальше тиражування системи на всю компанію Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладижин» – найбільшого біогазового комплексу з переробки курячого посліду в Європі та другої біогазової станції МХП. До кінця року було запущено 1 чергу потужністю 10 МВт.
2018	Експорт продукції охопив більше ніж 80 країн світу	Розпочато масштабний проект діджиталізації усіх бізнес-процесів компанії, який має на меті підвищити ефективність діяльності усіх систем. Створено МНР Channel – діджитал еко-систему, яка включає, всі онлайн-канали комунікації: сторінки МХП та МХП СТАРТ в Facebook та Instagram, офіційний Youtube та Telegram-канали компанії. Завершилась програма розвитку стартапів МНР accelerator 1.0, що націлена на пошук, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу. Переможці отримали можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з МХП. МХП став одним з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег». Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт».
2019	МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj	МНР SE (LSE: МНРС), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.

Таблиця 13 – Рейтингова оцінка потенціалу підприємства ПрАТ «МХП»
за методом Space-аналізу

Критерії	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан підприємства			
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність оборотних коштів	4	0,05	0,2
Фондовіддача	4	0,1	0,4
Рентабельність власного капіталу	3	0,2	0,6
Фінансова незалежність	5	0,2	1
Стабільність отримання прибутку	4	0,4	1,6
Загальна оцінка критерію	4		
Привабливість в галузі			
Потенціал зростання	2	0,3	1
Конкурентна ситуація	4	0,3	1,6
Використання ресурсів	5	0,2	1
Капіталоємність	3	0,1	0,3
Бар'єри входження в галузь	1	0,05	0,05
Державна підтримка	4	0,05	2,2
Загальна оцінка критерію	6,15		
Стабільність галузі			
Інновації та НТП	3	0,2	0,6
Інфляція	4	0,1	0,4
Варіація попиту	3	0,2	0,6
Державне регулювання галузі	3	0,3	0,9
Агресивність конкурентів	4	0,1	0,4
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,1	0,3
Загальна оцінка критерію			3,2
Конкурентні переваги			
Ринкова частка	4	0,3	1,2
Якість продукту	4	0,1	0,4
Рівень попиту	3	0,2	0,6
Рентабельність продажів	3	0,3	0,9
Ступінь вертикальної інтеграції	5	0,1	0,5
Загальна оцінка критерію			3,6



Додаток 5 – Матриця Space

Таблиця 14 – SLEPT-аналіз Туреччини

Фактор	Характеристики
1	2
S – Social/cultural (соціально-)	Офіційна назва - трансконтинентальна держава, частини якої територіально розміщені на перетині Європи та Азії. Основна Офіційна мова – турецька. Релігія - іслам. Близько 70-80 відсотків громадян країни є турки, у той час як курди є найбільшою національною меншиною, яка становить 15-20% населення країни. Загальні демографічні показники в Туреччині такі: вікова структура: 0-14 років - 24,4%, 15-64 років – 68,6%, 65 років і старші – 7%.
L – Legal (нормативно-правова база)	Міжнародні договори мають пріоритет по відношенню до актів національного законодавства. У 1990-і рр. зроблені кроки по уніфікації турецького економічного законодавства з тим, яке існує в Європейському союзі. Зокрема, в 1994 р. Туреччина ввела у себе антимонопольне законодавство, відповідне політиці ЄС в області конкуренції. У 1995 р. приведено у відповідність з сучасними міжнародними стандартами законодавство про інтелектуальну власність. На сьогодні чинна українсько-турецька договірно-правова база є досить розвинутою і складає 80 міжнародних документів. Договір про дружбу і співробітництво між Україною і Турецькою Республікою від 4 травня 1992 р. є базовим політичним документом, що визначає основні напрямки, форми та методи співробітництва між сторонами. 1 січня 2002 року у Туреччині діє декрет з режиму імпорту. У ньому відображена участь країни, як було сказано вище, у митному союзі з ЄС, угода з режиму вільної торгівлі з рядом країн, до яких відносяться держави Європейської асоціації вільної торгівлі (Ізраїль, Румунія, Чехія, Угорщина, Болгарія, країни Балтії та інші). Основи поглибленого партнерства між двома сусідніми державами закладено в Спільному плані дій між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки з розширеного співробітництва від 2 квітня 2004 р. Співробітництво у згаданих напрямках отримало подальший розвиток завдяки реалізації заходів, визначених у Спільному плані дій між Україною та Турецькою Республікою на 2006 рік від 1 березня 2006 р. Серед укладених українсько-турецьких документів ключовими є: договори про торговельно-економічне співробітництво; про уникнення подвійного оподаткування; про сприяння та взаємний захист інвестицій; про співробітництво в боротьбі зі злочинністю; про міжнародні автомобільні перевезення; про морське торговельне судноплавство; про культурне співробітництво. Туреччина – індустріально розвинена країна з рівнем доходів вище середнього за класифікацією ООН. Основи поглибленого партнерства між двома сусідніми державами закладено в Спільному плані дій між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки з розширеного співробітництва від 2 квітня 2004 р. Співробітництво у згаданих напрямках отримало подальший розвиток завдяки реалізації заходів, визначених у Спільному плані дій між Україною та Турецькою Республікою на 2006 рік від 1 березня 2006 р. Серед укладених українсько-турецьких документів ключовими є: договори про торговельно-економічне співробітництво; про уникнення подвійного оподаткування; про сприяння та взаємний захист інвестицій; про співробітництво в боротьбі зі злочинністю; про міжнародні автомобільні перевезення; про морське торговельне судноплавство; про культурне співробітництво.

Таблиця 14 – SLEPT-аналіз Туреччини

L – Legal (нормативно-правова база)	Туреччина – індустріально розвинена країна з рівнем доходів вище середнього за класифікацією ООН. Україна під час вступу до СОТ підписала з Туреччиною двосторонній протокол про взаємний доступ на ринок на нерівноправних для себе умовах із торгівлі солодошми. Україна погодилася застосовувати щодо турецьких кондвиробів мита в розмірі від 5 до 15% залежно від групи товарів, тоді як аналогічні українські товари Туреччина обкладає митом на рівні 35-45%, причому країна стягує досить складні для розрахунку мита - крім вартісних і специфічних мит, також застосовується додаткове мито на агрокомпоненти. Але незважаючи на той факт, що Туреччина застосовує набагато більші мита щодо нас, ми маємо паритетний торговельний обіг. Для реалізації експортного потенціалу та розширення торговельних відносин між Україною та Туреччиною, Мінагрополітики проводить переговори щодо полегшення доступу до ринку с/г продукції Туреччини в рамках укладання Угоди про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Турецької Республіки. Указ президента Туреччини, яким запроваджується додатковий митний збір для 115 товарів, в тому числі для кондитерської продукції. Членство у міжнародних організаціях: ООН, МВФ, НАТО, ЄС, РЄ, ОЕСР, ЗЄС (АЧ). В результаті інтеграції з Європейським союзом (ЄС) турецькі закони про харчові продукти гармонізуються з відповідними директивами ЄС, гарантуючи всім споживачам доступ до безпечної продукції. Крім того, Туреччина бере активну участь в роботі Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН / Комісії Всесвітньої організації охорони здоров'я Кодекс Аліментаріус в частині установи міжнародних стандартів. Багато фірм застосовують системи якості, такі як стандарти ХАССП або ISO 9000, прагнуть задовольнити додаткові вимоги своїх клієнтів. До основних регулюючих органів зовнішньоекономічної діяльності відносяться: Союз палат і товарних бірж Туреччини; Митна Конвенція про карнет АТА; Департамент фіскальних справ; Кабінет юрисконсульта; Департамент Європейського Союзу; Відділ міжнародних відносин; Відділ планування протоколів та заходів; Відділ карнетів АТА та TIR; Відділ фіскальної та соціальної політики; Відділ інформаційних послуг; Промисловий підрозділ; Відділ асамблеї турецького сектору; Відділ ярмарків та виставкової діяльності; Департамент зовнішньоекономічних зв'язків.
E – Economic (економічні умови)	Частка промисловості в економіці країни становить близько 33%, сільського господарства - 9%, послуг - 58%. У загальному обсязі промислового виробництва найбільшу вагу має обробна промисловість (84%, включаючи будівництво). Розвинені текстильна, шкіряна, харчова, хімічна, фармацевтична галузі, енергетика, металургія, суднобудування, автомобілебудування і виробництво електропобутових товарів. Динамічно розвивається галуззю є туризм. В даний час з-за конкуренції з боку країн Східної Азії текстильна промисловість Туреччини переживає спад. З найбільш динамічних галузей можна виділити автомобільну (+9,6%) і хімічну промисловість (+7,2%). Розподіл ВВП по секторах економіки становить: 9,6% - сільське господарство, 26,7% - промисловість та будівництво, 63,8% - сфера послуг. У структурі турецького експорту на першому місці стоять товари легкої (одяг, шкіряні вироби), харчової (фрукти, овочі, цукерки), хімічної промисловості (мінеральні добрива) та машинобудівної промисловості (автомобілі, автобуси). Деякі сировинні товари (камінь, залізні та мідні руди) теж мають експортний потенціал.

Таблиця 14 – SLEPT-аналіз Туреччини

	Основними партнерами по експорту виступають європейські країни (Німеччина – 10,1%, Великобританія – 6,4), США – 3,3. Аналізуючи спеціалізацію країни, неможливо не відзначити, мабуть найбільш важливу експортну галузь серед послуг – це туризм, доходи від якого перевищують 25 млрд. доларів. Імпорт Туреччини у 2017 р. склав 201,9 млрд. доларів. У структурі імпорту переважають сировинні товари (паливні та енергетичні ресурси), а також товари машинного виробництва і технології (різноманітне обладнання), споживчі товари
Р – Political – (політична ситуація)	Державний устрій - Парламентська республіка. Президент - Реджеп Таїп Ердоган. Досить важливим внутрішнім фактором є досягнення відносної політичної стабільності в Туреччині. Відбулися зміни, які потім отримали назву «турецького економічного дива», що торкнулися податкової політики (зменшення податків на прибутки), можна віднести до непрямих факторів економічного зростання. Президент обирається всенародним голосуванням терміном на 5 р. з правом одного переобрання. Законодавча влада належить однопалатному парламенту - Великим національним зборам Туреччини. Нинішній парламент складається з 550 депутатів, які обираються терміном на 4 роки. Виконавча влада представлена Радою Міністрів, яка підзвітна президенту країни, який призначає прем'єр-міністра. Політичні партії Демократична ліва партія; Народно-республіканська партія; Партія благоденства; Партія правильного шляху; Партія за демократичну Турцію; Партія націоналістичного руху; Партія «Нова Турція»; Партія вітчизни; Партія справедливості і розвитку.
	Одним із завдань, проголошених турецьким урядом, є реалізація планів щодо набуття Туреччиною статусу високотехнологічної країни. З цією метою вже до 2017 р. обсяги фінансування сфери досліджень та розвитку ТР планується збільшити до 2% від ВВП.
Т – Technological (технологічний рівень)	Відповідне фінансування науково-технологічної сфери також здійснюється приватним сектором. Багато турецьких компаній мають підрозділи досліджень та розвитку, на фінансування яких передбачається виділення окремих коштів. Для того, щоб приблизно половина загальної суми фінансування сектору досліджень і розвитку ТР здійснювалась приватним сектором, урядовими структурами удосконалюється нормативно-правова система регулювання і стимулювання інноваційної діяльності. Туреччина є сьогодні одним з важливих партнерів України в науково-технологічній сфері по лінії Міністерства освіти та науки, НАН України – ТЮБІТАК. Керівництво обох країн налаштоване на подальший розвиток двосторонньої співпраці, базуючись на попередньому досвіді та наявності відповідної договірно-правової бази.

Додаток Г. 1 – Етапи організаційних змін на підприємстві ПрАТ «МХП»

Рік	Ключова подія	Опис ключових етапів в розвитку компанії
1998		Компанія здобуває контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» і стає одним із провідних зерноторгових підприємств України.
1999	МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога».	На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2001	"Наша Ряба"	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба"
2003	МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації.	Кошти спрямовані на збільшення та модернізацію виробничих потужностей. В цьому ж році розпочинається робота по новим напрямкам діяльності: виращування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур; виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу під торговельною маркою «Сертифікований Ангус»; виробництво гусячої печінки та фуа-гра.
2004	Розпочинається наступний етап із втілення стратегії вертикальної інтеграції:	На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів введено в експлуатацію олієпресовий завод - як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Його мета - виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів. Цього ж року починається продаж олії - побічного продукту при виробництві рослинного протеїну.
2005	До складу МХП входить утворене 2004 року підприємство "Зернопродукт"	Що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику. Також до складу МХП приєднується "Катеринопільський елеватор" (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. До МХП також приєднуються Черкаський завод залізобетонних виробів – з метою виготовлення бетонних панелей для будівництва пташників.
2007	В експлуатацію вводиться перша виробнича лінія Миронівської птахофабрики	Потужність - близько 110 тис. тонн курятини на рік. Для повного забезпечення цього підприємства ресурсами та кормами на "Катеринопільському елеваторі" вводяться в експлуатацію дві додаткові лінії виробництва комбікормів, а також збільшуються потужності Старинської птахофабрики для виробництва інкубаційного яйця

2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій	У формі глобальних депозитарних розписок на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Група отримує контроль над 80% акцій заводу "Український бекон", що виробляє м'ясні вироби. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів м'ясоковбасних виробів, як "Бащинський" та "Європродукт". З цього року компанія повністю забезпечує свої потреби в кукурудзі, що використовується при виробництві комбікормів
2009	Миронівська птахофабрика виходить на повну виробничу потужність	Вводиться в експлуатацію друга виробнича лінія. Тепер потужність виробництва складає близько 200 тис. тонн курятини на рік. У вересні збільшуються потужності з переробки соняшнику на "Катеринопільському елеваторі". Це дозволяє МХП задовольнити попит на необхідний для виробництва комбікормів соняшниковий протеїн, який зростає дедалі більше. Завдяки цьому виробництво олії збільшується на 50%. У квітні цього ж року проводиться успішний рестайлінг ТМ "Наша Ряба".
2010	Розпочато будівництво Вінницької птахофабрики (м. Ладизин).	Планова сумарна потужність підприємства - 440 тис. тонн курятини на рік. Після введення в експлуатацію всіх виробничих ліній це буде найбільше підприємство такого профілю в Європі та одне з найбільших у світі.
2011	МХП починає розробку пілотного проекту "Біогаз"	Що передбачає будівництво біогазової станції, що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики "Оріль-Лідер". Об'єм інвестицій - близько \$15 млн. на одну установку.
2012	Введено в експлуатацію першу чергу Вінницького комплексу.	У квітні 2012 МХП розпочав будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер». Вже у грудні 2012 року перший ферментатор був уведений в експлуатацію в тестовому режимі.
2013	На Вінницькій птахофабриці на повну потужність працюють сім зон вирощування.	Три підприємства компанії отримали єврономери, що дозволяють експортувати їхню продукцію в країни ЄС: Миронівська птахофабрика, МПЗ «Легко», Птахофабрика «Снятинська Нова».
2014	Було завершено будівництво та введено в експлуатацію першу	Потужністю 220 тис. тонн м'яса птиці на рік. Цього ж року МХП отримує дозвіл на експорт

	чергу Вінницької птахофабрики	продукції до країн ЄС та експорт курятини під ТМ Qualiko. Географія експорту розширюється до 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Створено та запущено на український ринок ТМ Chick&Go – бренд унікальних охолоджених продуктів, готових до вживання.
2015	Проведено реконструкцію бройлерної птахофабрики МХП «Перемога Нова»	Яка була переведена в статус птахофабрики батьківського поголів'я. На птахофабриці «Оріль-Лідер» та Миронівській птахофабриці було розширено потужності з вирощування птиці. У м. Миронівка було введено в роботу нову лабораторію для потреб МПЗ «Легко», Миронівського заводу з виготовлення круп і комбікормів та Миронівської птахофабрики. Протягом 2015 року в межах ТОВ «Катеринопільський елеватор» було збудовано і введено в експлуатацію перший в МХП олійноекстракційний завод, який повністю забезпечує потреби МХП в соєвому шроті. У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute). Усі подані на конкурс продукти отримали нагороди, найвищу оцінку здобув продукт «Крило апетитне».
2016	Цей рік демонструє високі потужності	Зокрема, МХП стає експортером м'яса птиці в Україні № 1. Відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Також відбулося відкриття нового переробного заводу в Нідерландах.
2017	Відбувся рестайлінг МХП	МХП презентував оновлений логотип Групи МХП, який став знаком трансформації історичного елементу «млин», який присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Розпочато спільний проект агрохолдингу МХП з Radar Tech і Agrohub – МНР accelerator, який спрямований на пошук, розвиток і інтеграцію стартапів у сфері агробізнесу. Директор департаменту технологій якості продуктів Олена Косюк вперше представила МХП на Міжнародному форумі IFC з безпечності харчової продукції. МХП впроваджує у дистрибуційному центрі в ОАЕ систему SAP S/4HANA, яка дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та керувати потоками інформації в режимі реального часу.

		Планується подальше тиражування системи на всю компанію Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладижин» – найбільшого біогазового комплексу з переробки курячого посліду в Європі та другої біогазової станції МХП. До кінця року було запущено 1 чергу потужністю 10 МВт.
2018	Експорт продукції охопив більше ніж 80 країн світу	Розпочато масштабний проект діджиталізації усіх бізнес-процесів компанії, який має на меті підвищити ефективність діяльності усіх систем. Створено МНР Channel – діджитал еко-систему, яка включає, всі онлайн-канали комунікації: сторінки МХП та МХП СТАРТ в Facebook та Instagram, офіційний Youtube та Telegram-канали компанії. Завершилась програма розвитку стартапів МНР accelerator 1.0, що націлена на пошук, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу. Переможці отримали можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з МХП. МХП став одним з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег». Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт».
2019	МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj	МНР SE (LSE: МНРС), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.

Додаток Д. 1 – Експортні бренди ПрАТ «МХП»

Назва торгової марки	Продуктове портфоліо торгової марки	Напрямки експорту
Qualiko	Асортимент фасованої продукції бренду представлений замороженим і охолодженим м'ясом птиці: цілою тушкою і частинами курчати-бройлера, що експортується..	ТМ Qualiko створена в 2011 р. представлена в країнах ЄС, Близького Сходу, Азії, Африки та експортується в більш ніж 60 країн світу.
Ukrainian Chicken	Бренд, продуктове портфоліо якого складається із замороженого м'яса птиці (тушка курчати-бройлера і її частини).	Продукція експортується переважно в країни Близького Сходу і Африки.

Додаток Д. 2 – Торгівельні марки курятини ПрАТ «МХП»

ТМ	Географія	Охолоджена/ Заморожена	Продукт
1	2	3	4
Наша Ряба	Україна	Охолоджена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Заморожена	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Охолоджена / Заморожена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Експорт (окрім ЄС та Азії)	Заморожена	Тушка та частини
Sultanah	Експорт (Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка
Al Hassanat	Експорт (Ірак)	Заморожена	Тушка та частини
Bibilo	Експорт (Грузія)	Заморожена	Тушка

Додаток Е. 1 – Оцінка сильних і слабких сторін в управлінні організаційним розвитком підприємства підприємства ПрАТ «МХП»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
1	2	3	4	5
Організація управління	1. Відповідність організаційної структури щодо стратегії. 2. Ефективна організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, 3. Сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи функціональних підрозділів, 4. Дозволяє здійснювати необхідний маневр матеріально-фінансовими ресурсами.	+ + + + +	-	-
Маркетинг	1. Цінові переваги. 2. Стійка на вітчизняному ринку продукція.	+ + +	Слабкі позиції в конкурентній боротьбі на ринках зарубіжних країн.	- -
Технологія	1. Поступове введення на підприємство нових технологій. 2. Висока технологія якості виробничої продукції.	+++ ++	Застарілі технології, обладнання, необхідність оновлення.	- -
Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу та компетентність спеціалістів 2. Якісне виконання	+ + + + + +	Певні проблеми соціально-ментального характеру	-

	свої роботи.			
Фінанси	1. Стабільний дохід від основної діяльності. 2. Інвестиційно приваблива галузь	+ + + +	-	- -
Організаційна культура і імідж	1. Поінформованість про підприємства. 2. Імідж підприємства в бізнес колах.	+ + + +	-	-
Планування	1. Грунтовне розроблення планів. 2. Висока якість. 3. Стабільний контроль за дотриманням планів.	+ + + + + +	Відсутність довгострокових стратегічних планів, що пов'язане з мінливим середовищем.	-
Разом	Сильні сторони	33	Слабкі сторони	8

Таблиця Е.2 – Матриця організаційних можливостей підприємства ПрАТ «МХП»

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Розвиток цільового ринку		+			+	
2. Зростання попиту на товари підприємства			+		+	
3. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
4. Розширення мережі постачальників	+			+		
5. Висока доцільність договірної політики	+			+		
6. Зростання купівельної спроможності банками			+			+
7. Зростання темпів розвитку галузей		+			+	
8. Підвищення світових цін на продукцію АПК			+	+		
9. Прихід інвестора			+	+		
10. Збільшення (зменшення) розміру статутного фонду .			+		+	

Таблиця Е.3 – Матриця організаційних загроз ПрАТ «МХП»

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
1. Значна мінливість політичного середовища		+			+	
2. Скорочення чисельності постачальників		+			+	
3. Загострення конкурентної боротьби		+				+
4. Тенденція укрупнення (злиття) укр. Підприємств АПК			+			+
5. Виникнення низки труднощів і проблем у процесі експорту продукції за кордон, збільшення валових витрат підприємства		+				+
6. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріали		+			+	
7. Зростання обмеженості сировинної бази			+		+	
8. Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	
9. Зміна ринкової кон'юктури			+			+

Таблиця Е.4 – Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СiМ	1. Ефективна організаційна структура при зростанні кількості постачальників дозволить швидко наростити обсяги виробництва без додаткових витрат.	9
	2. Висока кваліфікація персоналу, договірна політика та позитивний імідж дають можливість до підвищення лояльності постачальників та розширення їх бази.	7
СЛМ	1. Розвиток цільового ринку не приносить користі за відсутності стратегічного бачення майбутнього.	6
	2. Зростання темпів розвитку галузі не компенсує відсутність НДДКР та нововведень.	7
СiЗ	1. Ефективність організаційної структури не може вирішити проблеми пов'язані з загостренням конкурентної боротьби	5
	2. Позиція на ринку та позитивний імідж не компенсують загрози скорочення сировинної бази	6
СЛЗ	1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може тільки посилити негативний ефект від нестабільного економічного і політичного середовища в державі.	8

Таблиця Е.5 – Перелік стратегічних альтернатив розвитку

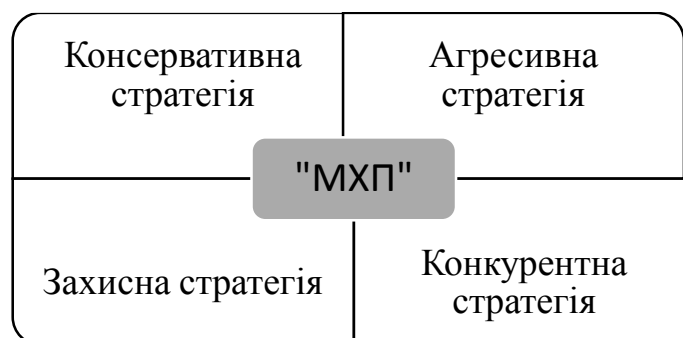
Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
1	2	3
СiМ	Організаційні та кваліфікаційні переваги дозволяють провести об'єднання з постачальником(-ами) сировини для налагодженої співпраці	8
СЛМ	Проведення оновлень виробничої бази підприємства та використання новітніх розробок, що дозволить збільшити продуктивність і знизити витрати	7
СiЗ	Збільшити мотиваційні фактори для персоналу, що призведе до зміцнення колективу та зростання продуктивності праці, і як наслідок значні переваги у конкурентній боротьбі.	7
СЛЗ	Розробка стратегічних планів, які дозволять стабільно працювати незалежно від зовнішньої політично-економічної кризи.	5

Таблиця Е. 5 – Узагальнена оцінка організаційного розвитку ПрАТ «МХП» методом SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості	Бал	Загрози	Б а л
		1. Розвиток цільового ринку	6	1. Значна мінливість політичного середовища	9
		2. Підвищення світових цін на продукцію	8	2. Скорочення чисельності постачальників	6
		3. Розширення мережі постачальників	8	3. Недосконалість зовнішньоек. законодавства	4
		4. Зростання темпів розвитку галузі	5	4. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріал	7
		5. Висока доцільність договірної політики	9	5. Зростання обмеженості сировинної бази	6
		6. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	7	6. Нестабільність економічної ситуації в країні	9
		7. Зростання купівельної спроможності банками	5	7. Загострення конкурентної боротьби	5
Сильні сторони		Бал	Поле СіМ Поле СіЗ		
1. Ефективність організац. структури, відповідність характеру виробництва	5				
2. Позиція на ринку	4				
3. Доцільність договірної політики	4				
4. Контроль якості продукції	4				
5. Висока кваліфікація персоналу	4				
6. Позитивний імідж	3				
Слабкі сторони		Бал	Поле СЛМ Поле СЛЗ		
1. Відсутність чітких цілей стратегій розвитку	3				
2. Недостатній рівень зворотніх зв'язків	3				
3. Недостатній рівень організаційної культури	2				

Додаток Є. 1 – Рейтингова оцінка потенціалу підприємства ПрАТ «МХП»
за методом Space-аналізу

Критерії	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан підприємства			
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність оборотних коштів	4	0,05	0,2
Фондовіддача	4	0,1	0,4
Рентабельність власного капіталу	3	0,2	0,6
Фінансова незалежність	5	0,2	1
Стабільність отримання прибутку	4	0,4	1,6
Загальна оцінка критерію	4		
Привабливість в галузі			
Потенціал зростання	2	0,3	1
Конкурентна ситуація	4	0,3	1,6
Використання ресурсів	5	0,2	1
Капіталоемність	3	0,1	0,3
Бар'єри входження в галузь	1	0,05	0,05
Державна підтримка	4	0,05	2,2
Загальна оцінка критерію	6,15		
Стабільність галузі			
Інновації та НТП	3	0,2	0,6
Інфляція	4	0,1	0,4
Варіація попиту	3	0,2	0,6
Державне регулювання галузі	3	0,3	0,9
Агресивність конкурентів	4	0,1	0,4
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,1	0,3
Загальна оцінка критерію			3,2
Конкурентні переваги			
Ринкова частка	4	0,3	1,2
Якість продукту	4	0,1	0,4
Рівень попиту	3	0,2	0,6
Рентабельність продажів	3	0,3	0,9
Ступінь вертикальної інтеграції	5	0,1	0,5
Загальна оцінка критерію			3,6



Додаток Є. 1 –Матриця Space

Додаток Ж – SLEPT-аналіз Туреччини

Фактор	Характеристики
1	2
S – Social/cultural (соціально-)	Офіційна назва - трансконтинентальна держава, частини якої територіально розміщені на перетині Європи та Азії. Основна Офіційна мова – турецька. Релігія - іслам. Близько 70-80 відсотків громадян країни є турки, у той час як курди є найбільшою національною меншиною, яка становить 15-20% населення країни. Загальні демографічні показники в Туреччині такі: вікова структура: 0-14 років - 24,4%, 15-64 років – 68,6%, 65 років і старші – 7%.
L – Legal (нормативно-правова база)	Міжнародні договори мають пріоритет по відношенню до актів національного законодавства. У 1990-і рр. зроблені кроки по уніфікації турецького економічного законодавства з тим, яке існує в Європейському союзі. Зокрема, в 1994 р. Туреччина ввела у себе антимонопольне законодавство, відповідне політиці ЄС в області конкуренції. У 1995 р. приведено у відповідність з сучасними міжнародними стандартами законодавство про інтелектуальну власність. На сьогодні чинна українсько-турецька договірно-правова база є досить розвинутою і складає 80 міжнародних документів. Договір про дружбу і співробітництво між Україною і Турецькою Республікою від 4 травня 1992 р. є базовим політичним документом, що визначає основні напрямки, форми та методи співробітництва між сторонами. 1 січня 2002 року у Туреччині діє декрет з режиму імпорту. У ньому відображена участь країни, як було сказано вище, у митному союзі з ЄС, угода з режиму вільної торгівлі з рядом країн, до яких відносяться держави Європейської асоціації вільної торгівлі (Ізраїль, Румунія, Чехія, Угорщина, Болгарія, країни Балтії та інші). Основи поглибленого партнерства між двома сусідніми державами закладено в Спільному плані дій між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки з розширеного співробітництва від 2 квітня 2004 р. Співробітництво у згаданих напрямках отримало подальший розвиток завдяки реалізації заходів, визначених у Спільному плані дій між Україною та Турецькою Республікою на 2006 рік від 1 березня 2006 р. Серед укладених українсько-турецьких документів ключовими є: договори про торговельно-економічне співробітництво; про уникнення подвійного оподаткування; про сприяння та взаємний захист інвестицій; про співробітництво в боротьбі зі злочинністю; про міжнародні автомобільні перевезення; про морське торговельне судноплавство; про культурне співробітництво. Туреччина – індустріально розвинена країна з рівнем доходів вище середнього за класифікацією ООН. Основи поглибленого партнерства між двома сусідніми державами закладено в Спільному плані дій між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки з розширеного співробітництва від 2 квітня 2004 р. Співробітництво у згаданих напрямках отримало подальший розвиток завдяки реалізації заходів, визначених у Спільному плані дій між Україною та Турецькою Республікою на 2006 рік від 1 березня 2006 р. Серед укладених українсько-турецьких документів ключовими є: договори про торговельно-економічне співробітництво; про уникнення подвійного оподаткування; про сприяння та взаємний захист інвестицій; про співробітництво в боротьбі зі злочинністю; про міжнародні автомобільні перевезення; про морське торговельне судноплавство; про культурне співробітництво.

продовження додаток Ж – SLEPT-аналіз Туреччини

L – Legal (нормативно-правова база)	Туреччина – індустріально розвинена країна з рівнем доходів вище середнього за класифікацією ООН. Україна під час вступу до СОТ підписала з Туреччиною двосторонній протокол про взаємний доступ на ринок на нерівноправних для себе умовах із торгівлі солодошами. Україна погодилася застосовувати щодо турецьких кондвиробів мита в розмірі від 5 до 15% залежно від групи товарів, тоді як аналогічні українські товари Туреччина обкладає митом на рівні 35-45%, причому країна стягує досить складні для розрахунку мита - крім вартісних і специфічних мит, також застосовується додаткове мито на агрокомпоненти. Але незважаючи на той факт, що Туреччина застосовує набагато більші мита щодо нас, ми маємо паритетний торговельний обіг. Для реалізації експортного потенціалу та розширення торговельних відносин між Україною та Туреччиною, Мінагрополітики проводить переговори щодо полегшення доступу до ринку с/г продукції Туреччини в рамках укладання Угоди про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Турецької Республіки. Указ президента Туреччини, яким запроваджується додатковий митний збір для 115 товарів, в тому числі для кондитерської продукції. Членство у міжнародних організаціях: ООН, МВФ, НАТО, ЄС, РЄ, ОЕСР, ЗЄС (АЧ). В результаті інтеграції з Європейським союзом (ЄС) турецькі закони про харчові продукти гармонізуються з відповідними директивами ЄС, гарантуючи всім споживачам доступ до безпечної продукції. Крім того, Туреччина бере активну участь в роботі Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН / Комісії Всесвітньої організації охорони здоров'я Кодекс Аліментаріус в частині установи міжнародних стандартів. Багато фірм застосовують системи якості, такі як стандарти ХАССП або ISO 9000, прагнуть задовольнити додаткові вимоги своїх клієнтів. До основних регулюючих органів зовнішньоекономічної діяльності відносяться: Союз палат і товарних бірж Туреччини; Митна Конвенція про карнет АТА; Департамент фіскальних справ; Кабінет юрисконсульта; Департамент Європейського Союзу; Відділ міжнародних відносин; Відділ планування протоколів та заходів; Відділ карнетів АТА та TIR; Відділ фіскальної та соціальної політики; Відділ інформаційних послуг; Промисловий підрозділ; Відділ асамблеї турецького сектору; Відділ ярмарків та виставкової діяльності; Департамент зовнішньоекономічних зв'язків.
E – Economic (економічні умови)	Частка промисловості в економіці країни становить близько 33%, сільського господарства - 9%, послуг - 58%. У загальному обсязі промислового виробництва найбільшу вагу має обробна промисловість (84%, включаючи будівництво). Розвинені текстильна, шкіряна, харчова, хімічна, фармацевтична галузі, енергетика, металургія, суднобудування, автомобілебудування і виробництво електропобутових товарів. Динамічно розвивається галуззю є туризм. В даний час з-за конкуренції з боку країн Східної Азії текстильна промисловість Туреччини переживає спад. З найбільш динамічних галузей можна виділити автомобільну (+9,6%) і хімічну промисловість (+7,2%). Розподіл ВВП по секторах економіки становить: 9,6% - сільське господарство, 26,7% - промисловість та будівництво, 63,8% - сфера послуг. У структурі турецького експорту на першому місці стоять товари легкої (одяг, шкіряні вироби), харчової (фрукти, овочі, цукерки), хімічної промисловості (мінеральні добрива) та машинобудівної промисловості (автомобілі, автобуси). Деякі сировинні товари (камінь, залізні та мідні руди) теж мають експортний потенціал.

продовження додаток Ж – SLEPT-аналіз Туреччини

	Основними партнерами по експорту виступають європейські країни (Німеччина – 10,1%, Великобританія – 6,4), США – 3,3. Аналізуючи спеціалізацію країни, неможливо не відзначити, мабуть найбільш важливу експортну галузь серед послуг – це туризм, доходи від якого перевищують 25 млрд. доларів. Імпорт Туреччини у 2017 р. складав 201,9 млрд. доларів. У структурі імпорту переважають сировинні товари (паливні та енергетичні ресурси), а також товари машинного виробництва і технології (різноманітне обладнання), споживчі товари
Р – Political – (політично ситуація)	Державний устрій - Парламентська республіка. Президент - Реджеп Таїп Ердоган. Досить важливим внутрішнім фактором є досягнення відносної політичної стабільності в Туреччині. Відбулися зміни, які потім отримали назву «турецького економічного дива», що торкнулися податкової політики (зменшення податків на прибутки), можна віднести до непрямих факторів економічного зростання. Президент обирається всенародним голосуванням терміном на 5 р. з правом одного переобрання. Законодавча влада належить однопалатному парламенту - Великим національним зборам Туреччини. Нинішній парламент складається з 550 депутатів, які обираються терміном на 4 роки. Виконавча влада представлена Радою Міністрів, яка підзвітна президенту країни, який призначає прем'єр-міністра. Політичні партії Демократична ліва партія; Народно-республіканська партія; Партія благоденства; Партія правильного шляху; Партія за демократичну Турцію; Партія націоналістичного руху; Партія «Нова Турція»; Партія вітчизни; Партія справедливості і розвитку.
	Одним із завдань, проголошених турецьким урядом, є реалізація планів щодо набуття Туреччиною статусу високотехнологічної країни. З цією метою вже до 2017 р. обсяги фінансування сфери досліджень та розвитку ТР планується збільшити до 2% від ВВП.
Т – Technological (технологічний рівень)	Відповідне фінансування науково-технологічної сфери також здійснюється приватним сектором. Багато турецьких компаній мають підрозділи досліджень та розвитку, на фінансування яких передбачається виділення окремих коштів. Для того, щоб приблизно половина загальної суми фінансування сектору досліджень і розвитку ТР здійснювалась приватним сектором, урядовими структурами удосконалюється нормативно-правова система регулювання і стимулювання інноваційної діяльності. Туреччина є сьогодні одним з важливих партнерів України в науково-технологічній сфері по лінії Міністерства освіти та науки, НАН України – ТЮБІТАК. Керівництво обох країн налаштоване на подальший розвиток двосторонньої співпраці, базуючись на попередньому досвіді та наявності відповідної договірно-правової бази.