

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ СИСТЕМОЮ АГРОПЕРЕРОБНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»)»

Виконала: студентка 4 курсу, групи МЗД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

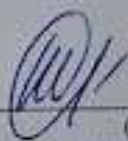
 (шифр і назва спеціальності)
Кішук Н.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ММЕ

 Благодир Л.М.
(прізвище та ініціали)

«10» червня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ

 Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)
«11» червня 2024 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
«12» травня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
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.

Н.П. Карачина
«16» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кушур Наталія Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління продовольчою системою агропереробного підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт»)

Керівник роботи: Благодир Лілія Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри ММЕ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «16» березня 2024 року №80.

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

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

4. Зміст текстової частини: 1. Теоретико-методичні засади формування продовольчої системи підприємства 2. Аналізування організаційних і фінансових передумов побудови продовольчої системи ПрАТ «МХП» 3. Шляхи удосконалення управління продовольчою системою прат «МХП»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: Зв'язок між використанням ресурсів, впливом на довкілля та діяльністю продовольчої системи ; Рівні продовольчих систем; Продовольча система як багатоваспектне явище ; Бізнес-моделі МНР se; Кулінарна екосистема компанії. Таблиці: Типологія бізнес-моделей для сталих продовольчих систем; Принципи управління сталими продовольчими системами; Переваги та недоліки методів оцінки ефективності ланцюга поставок в продовольчих системах; Групи ключових показників ефективності продовольчих систем; Декомпозиція цінності, створюваної компанією МНР se для своїх стейкхолдерів; Ключові показники ефективності компанії; Показники фінансової стійкості компанії.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Благодир Л.М., к.е.н., доцент каф. ММЕ		

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи

Кішук Н.А.

Благодир Л.М.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 97 сторінок формату А4, на яких є 15 рисунків, 20 таблиць, список використаних джерел містить 52 найменування.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування підходів до ефективного управління продовольчою системою компанії МНР se в контексті забезпечення її сталості та резилієнтності.

Вступ висвітлює актуальність теми дослідження, її мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретико-методичним засадам формування продовольчої системи підприємства. Розглядаються зміст понять "продовольча система" та "управління продовольчими системами" на рівні підприємства, концепції та моделі сталого управління продовольчими системами, а також підходи до оцінювання ефективності управління і сталості продовольчих систем. В другому розділі аналізуються організаційні та фінансові передумови побудови продовольчої системи підприємством ПРАТ "МХП". Надається загальна характеристика бізнес-моделі підприємства, оцінюється його фінансовий стан та висвітлюється трансформація бізнес-моделі у напрямку побудови продовольчої системи. В третьому розділі запропоновано і обґрунтовано напрями удосконалення управління продовольчою системою ПРАТ "МХП". Розглядаються питання впровадження інновацій та ресурсоефективних технологій на окремих етапах ланцюга створення вартості, а також управління відходами та принципи циркулярної економіки в продовольчій системі підприємства.

Ключові слова: продовольча система, управління продовольчими системами, стале управління, ефективність, ПРАТ "МХП", бізнес-модель, фінансовий стан, інновації, ресурсоефективність, циркулярна економіка.

ABSTRACT

The Bachelor's qualification work consists of 97 pages in A4 format, which include 15 figures, 20 tables, and the list of references contains 52 items.

The aim of the Bachelor's qualification work is to substantiate approaches to effective management of the food system of MHP SE company in the context of ensuring its sustainability and resilience.

The introduction highlights the relevance of the research topic, its purpose, objectives, object, subject, and research methods.

The first section is devoted to the theoretical and methodological foundations of the formation of the food system of the enterprise. It examines the content of the concepts of "food system" and "food system management" at the enterprise level, concepts and models of sustainable food system management, as well as approaches to evaluating the effectiveness of management and sustainability of food systems. The second section analyzes the organizational and financial prerequisites for the establishment of a food system by MHP SE. It provides a general characterization of the company's business model, assesses its financial condition, and highlights the transformation of the business model towards building a food system. The third section proposes and substantiates directions for improving the management of the food system of MHP SE. It considers the implementation of innovations and resource-efficient technologies at various stages of the value chain, as well as waste management and the principles of the circular economy in the company's food system.

Keywords: food system, food system management, sustainable management, efficiency, MHP SE, business model, financial condition, innovations, resource efficiency, circular economy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Зміст понять «продовольча система» та «управління продовольчими системами» на рівні підприємства	6
1.2 Концепції та моделі сталого управління продовольчими системами	18
1.3 Підходи до оцінювання ефективності управління і сталості продовольчих систем	27
2 АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ І ФІНАНСОВИХ ПЕРЕДУМОВ ПОБУДОВИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «МХП»	37
2.1 Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства ПРАТ «МХП»	37
2.2 Оцінювання фінансового стану підприємства ПРАТ «МХП»	46
2.3 Трансформація бізнес-моделі підприємства ПРАТ «МХП» у напрямку побудови продовольчої системи	57
3 З ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ СИСТЕМОЮ ПРАТ «МХП»	67
3.1 Огляд тенденцій формування продовольчих систем міжнародних компаній на світових ринках	67
3.2. Обґрунтування напрямків підвищення циркулярності продовольчої системи компанії	75
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи	99
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПРАТ «МХП» за 2022-2023 роки	100
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	112

ВСТУП

Актуальність дослідження проблем в галузі управління продовольчими системами підприємств агропродовольчої галузі обумовлена низкою викликів сучасності, таких як зростаюча чисельність населення у Світі, нестача продовольчих ресурсів, зміна клімату, а також необхідністю забезпечення резилієнтності та сталості виробничо-збутових ланцюгів. Додатковим фактором, що актуалізував дану тематику для України, стала повномасштабна війна з Росією і руйнування об'єктів аграрної інфраструктури, порушення логістичних шляхів та загроза продовольчій безпеці громадян.

Дослідженням концепцій сталого розвитку та управління продовольчими системами займалися такі зарубіжні вчені, як М. Ковальський, П. Ейрес, С. Кахраман, О. Полак та інші. Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці О. Шубравської, Л. Молдаван, Н. Луцької, В. Мартинюк та інших.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування підходів до ефективного управління продовольчою системою компанії МНР se в контексті забезпечення її сталості та резилієнтності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст понять "продовольча система" та "управління продовольчими системами" на рівні підприємства;
- дослідити концепції та моделі сталого управління продовольчими системами;
- вивчити підходи до оцінювання ефективності управління і сталості продовольчих систем;

— здійснити аналіз організаційних та фінансових передумов побудови продовольчої системи в компанії МНР se;

— визначити напрями удосконалення управління продовольчою системою МНР se шляхом впровадження інновацій, ресурсоефективних технологій та принципів циркулярної економіки.

Об'єктом дослідження є процес управління продовольчою системою підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування і функціонування сталої продовольчої системи МХП SE.

Для досягнення поставлених цілей використовуються такі *методи*: аналізу та синтезу, спостереження, графічний, економіко-статистичні, ситуаційний аналіз, сценарний аналіз.

Інформаційною базою слугують нормативно-правові акти, статистичні дані, наукові публікації, звітні дані МНР se.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування підприємствами і компаніями agrifood-сектору, зокрема МНР se, для удосконалення управління продовольчою системою на засадах сталого розвитку.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Результати дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичній конференції: Кіщук Н. Вплив транснаціональних корпорацій на міжнародне бізнес-середовище. Матеріали ЛІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 21-23 червня 2023 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17465>.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст понять «продовольча система» та «управління продовольчими системами»

Продовольчі системи охоплюють весь спектр суб'єктів та їхню діяльність, пов'язану з виробництвом доданої вартості, залучених до виробництва, накопичення, переробки, розподілу, споживання та утилізації (втрати або відходи) продуктів харчування, які походять із сільського господарства (включно з тваринництвом), лісового господарства, рибного господарства й харчової промисловості, а також більш широке економічне, соціальне та природне середовище, у якому вони функціонують [1].

Стала продовольча система (СПС) - це продовольча система, яка забезпечує продовольчу безпеку та харчування для всіх таким чином, що не ставить під загрозу економічні, соціальні та екологічні основи для створення продовольчої безпеки та харчування для майбутніх поколінь [2;3].

Це означає, що така продовольча система:

- є прибутковою (економічна сталість) [5];
- має переваги для суспільства (соціальна сталість) [3; 6];
- чинить позитивний або нейтральний вплив на навколишнє середовище (екологічна сталість) [3].

Таке визначення продовольчої системи перегукується із концепцією ESG [7] і Цілями сталого розвитку ООН [6].

Агропромислова концепція (або агропромислова інтеграція) – це підхід до організації сільськогосподарського виробництва, який передбачає тісну взаємодію та об'єднання різних галузей і сфер діяльності, пов'язаних з вирощуванням сільськогосподарської продукції, її переробкою та реалізацією кінцевої продукції споживачам [9].

Суть агропромислової концепції полягає у наступному [11; 12]:

1. Вертикальна інтеграція - об'єднання в єдиний виробничий комплекс галузей сільського господарства, харчової та переробної промисловості. Це забезпечує безперервність технологічного циклу від виробництва сировини до випуску кінцевого продукту.
2. Тісні виробничі зв'язки - налагодження міцних взаємозв'язків між сільськогосподарським виробництвом, галузями промисловості, що забезпечують його засобами виробництва, переробними підприємствами та системою збуту.
3. Агропромислова спеціалізація - концентрація виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції та формування спеціалізованих агропромислових комплексів (м'ясопродуктового, молочного, зернового тощо).
4. Комплексне використання сировини — максимальна переробка сільськогосподарської сировини з метою комплексного використання всіх її складових та мінімізації відходів.
5. Міжгалузева кооперація - тісне кооперування підприємств різних галузей агропромислового комплексу для досягнення економії на витратах та раціонального використання ресурсів.
6. Територіальна організація - створення агропромислових об'єднань з раціональним територіальним розміщенням сільськогосподарського та промислового виробництв.

Таким чином, агропромислова концепція відображає комплексний розвиток усіх складових агропромислового комплексу - від вирощування сировини до виробництва кінцевих продуктів харчування.

Концепції продовольчих систем і агропромислового комплексу мають певні відмінності у підході до виробництва продовольства (табл.1.1)

Таблиця 1.1 — Порівняння концепцій [1; 2; 6; 9;11]

Агропромисловий комплекс	Концепція продовольчих систем
- Зосереджена на виробничому ланцюжку від отримання сільськогосподарської сировини до виробництва харчових продуктів. - Робить акцент на вертикальній інтеграції сільського господарства, переробної промисловості та збуту. - Спрямована на максимізацію ефективності виробничих процесів та зниження витрат за рахунок спеціалізації та економії на масштабі. - Пов'язана з промисловим інтенсивним сільським господарством в промислових масштабах та харчовою індустрією.	- Дає ширшу перспективу, оскільки охоплює не лише виробництво та переробку, але й розподіл, маркетинг, споживання та утилізацію харчових відходів. - Акцентує увагу на сталості, безпеці та доступності харчових продуктів для населення. - Враховує соціальні, економічні та екологічні наслідки функціонування продовольчої системи. - Розглядає альтернативні моделі виробництва їжі, такі як органічне сільське господарство, міське фермерство тощо.

Таким чином, агропромислова концепція більше зосереджена на виробничому боці та оптимізації процесів, тоді як концепція продовольчих систем має ширшу перспективу, охоплюючи всі етапи харчового ланцюжка та їхній вплив на суспільство, економіку та довкілля.

Разом з тим, як зазначається [3;8] сучасна концепція продовольчих систем може інтегрувати підходи агропромислової концепції для забезпечення ефективності виробництва, за умови їх узгодження з принципами сталого розвитку.

З огляду на вищезазначене, ми вважаємо, що концепція продовольчих систем є релевантною для дослідження сільського господарства та харчової промисловості, зокрема з таких причин:

1. Холістичний підхід: Концепція продовольчої системи має всебічний та інтегрований погляд на всі процеси, пов'язані з виробництвом, розподілом, споживанням та утилізацією продовольства. Вона розглядає весь ланцюжок від ферми до столу, включаючи економічні, екологічні, соціальні та медичні аспекти. Агропромислова концепція, з іншого боку, зосереджується переважно на виробничій стороні і може залишати поза увагою інші важливі компоненти харчового ланцюга.

2. Міждисциплінарний характер: Концепція продовольчої системи визнає міждисциплінарний характер питань, пов'язаних з продовольством, залучаючи такі галузі, як сільське господарство, економіка, соціологія, харчування, громадське здоров'я та екологія. Такий міждисциплінарний підхід має важливе значення для вирішення складних проблем і пошуку компромісів, пов'язаних з продовольчими системами. Агропромислова концепція може бути більш вузько сфокусована на сільськогосподарському виробництві та технологіях переробки.

3. Міркування сталого розвитку: Концепція продовольчої системи наголошує на сталості, розглядаючи довгострокові екологічні, соціальні та економічні наслідки виробництва, переробки та споживання продуктів харчування. Вона заохочує до вивчення сталих практик по всьому харчовому ланцюгу. Агропромислова концепція може надавати пріоритет продуктивності та ефективності над питаннями сталого розвитку.

4. Перспективи споживачів: Концепція продовольчої системи включає споживчі вподобання, поведінку та культурні аспекти, пов'язані з вибором продуктів харчування та моделями споживання. Це має вирішальне значення для розуміння та формування попиту на продовольство, моделей харчування

та потенційних заходів. Агропромислова концепція може не враховувати належним чином фактори, пов'язані зі споживачами.

5. Політика та управління: Концепція продовольчої системи полегшує аналіз політики, структур управління та інституційних механізмів, які впливають на всю продовольчу систему. Вона дозволяє більш комплексно оцінити наслідки політики та нормативно-правових актів для різних зацікавлених сторін та аспектів продовольчого ланцюга. Агропромислова концепція може бути більш обмеженою в охопленні ширших аспектів політики та управління.

Управління продовольчою системою — це комплексний процес координації та контролю всіх елементів виробництва, переробки, дистрибуції та споживання продуктів харчування [14].

На рівні всієї продовольчої системи управління включає:

- розробку та впровадження стратегій, політик та регуляторних норм для забезпечення продовольчої безпеки, екологічної стійкості та доступності продуктів [15];

- координацію зусиль різних зацікавлених сторін: виробників, переробників, дистриб'юторів, роздрібної торгівлі, споживачів, урядових установ та громадських організацій [14; 15];

- моніторинг та аналіз ключових показників ефективності, безпеки, якості та впливу на навколишнє середовище [16];

- розробку та впровадження інновацій, нових технологій та кращих практик для підвищення ефективності та стійкості продовольчої системи [17].

На рівні окремого підприємства чи компанії управління продовольчою системою передбачає:

- стратегічне планування виробництва, переробки та реалізації продуктів харчування;
- оптимізацію ланцюгів постачання сировини та дистрибуції готової продукції;
- впровадження ефективних виробничих процесів та технологій зберігання і переробки;
- забезпечення контролю якості та безпеки харчових продуктів відповідно до норм та стандартів;
- управління персоналом, матеріальними та фінансовими ресурсами.
- аналіз ринку та маркетингову діяльність для просування продукції.
- моніторинг економічних, екологічних та соціальних показників діяльності.
- впровадження заходів з підвищення енергоефективності, мінімізації відходів, захисту довкілля.
- взаємодію із зацікавленими сторонами: постачальниками, партнерами, громадами.

Ефективне управління продовольчими системами як на макро-, так і на мікрорівні є ключовим для забезпечення сталої продовольчої безпеки, економічної ефективності та екологічної стійкості у довгостроковій перспективі [18].

Управління продовольчими системами підприємства на основі принципів ESG (Environmental, Social, Governance - екологічна, соціальна та управлінська сталість) відображає нове бачення ролі та відповідальності бізнесу в контексті сучасних екологічних, соціальних та економічних викликів. Цей підхід ставить за мету досягнення комплексних цілей сталого розвитку та використовує нові принципи управління компанією [19; 20].

Харчові ланцюги мають бути організовані таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, зменшення викидів та відходів на всіх етапах.

Харчові цикли повинні максимально замикатися, забезпечуючи циркуляцію поживних речовин та ресурсів у системі, впроваджуючи принципи циркулярної економіки.

Управління харчовими мережами має враховувати інтереси та вимоги всіх зацікавлених сторін, від постачальників до споживачів, забезпечуючи справедливі трудові практики, підтримку місцевих громад та взаємодію з ними.

Харчові контексти визначають необхідність адаптації стратегій та рішень до специфічних екологічних, соціальних, економічних та культурних умов, в яких функціонує підприємство.

В умовах ESG-управління орієнтиром стає не лише фінансова вигода для акціонерів, а створення цінності для широкого кола стейкхолдерів. Екологічні, соціальні та управлінські фактори мають бути невід'ємною частиною процесу прийняття рішень в продовольчих системах підприємства.

Такий комплексний підхід допомагає мінімізувати ризики, підвищити довіру споживачів та суспільства, а також забезпечити сталий розвиток та довгострокову життєздатність бізнесу в гармонії з навколишнім середовищем та суспільством.

Рисунок 1.1 ілюструє чотири основні групи діяльності в межах продовольчих систем (всі з яких ґрунтуються на природних ресурсах) та їхні результати стосовно: трьох ключових складових продовольчої безпеки та їх відповідних елементів (виведених з визначення продовольчої безпеки ФАО, виділених курсивом), які всі повинні бути задоволені для досягнення продовольчої безпеки; інших чинників в суспільстві; та екологічних чинників. Результати, пов'язані із соціальними чинниками, створюють зворотний зв'язок із соціально-економічними драйверами, тоді як результати, пов'язані з екологічними

чинниками, впливають на природні ресурси. Це узагальнене зображення продовольчих систем не залежить від масштабу. Однак, як саме воно проявляється в конкретній ситуації, значною мірою залежить від контексту. Хоча всі продовольчі системи мають ті самі основні атрибути, вони суттєво відрізняються в різних регіонах світу, а отже, мають різний вплив на природні ресурси: те, наскільки природні ресурси забезпечують всі види діяльності в системі, і те, як ці види діяльності впливають на природні ресурси, значно варіюється від випадку до випадку.

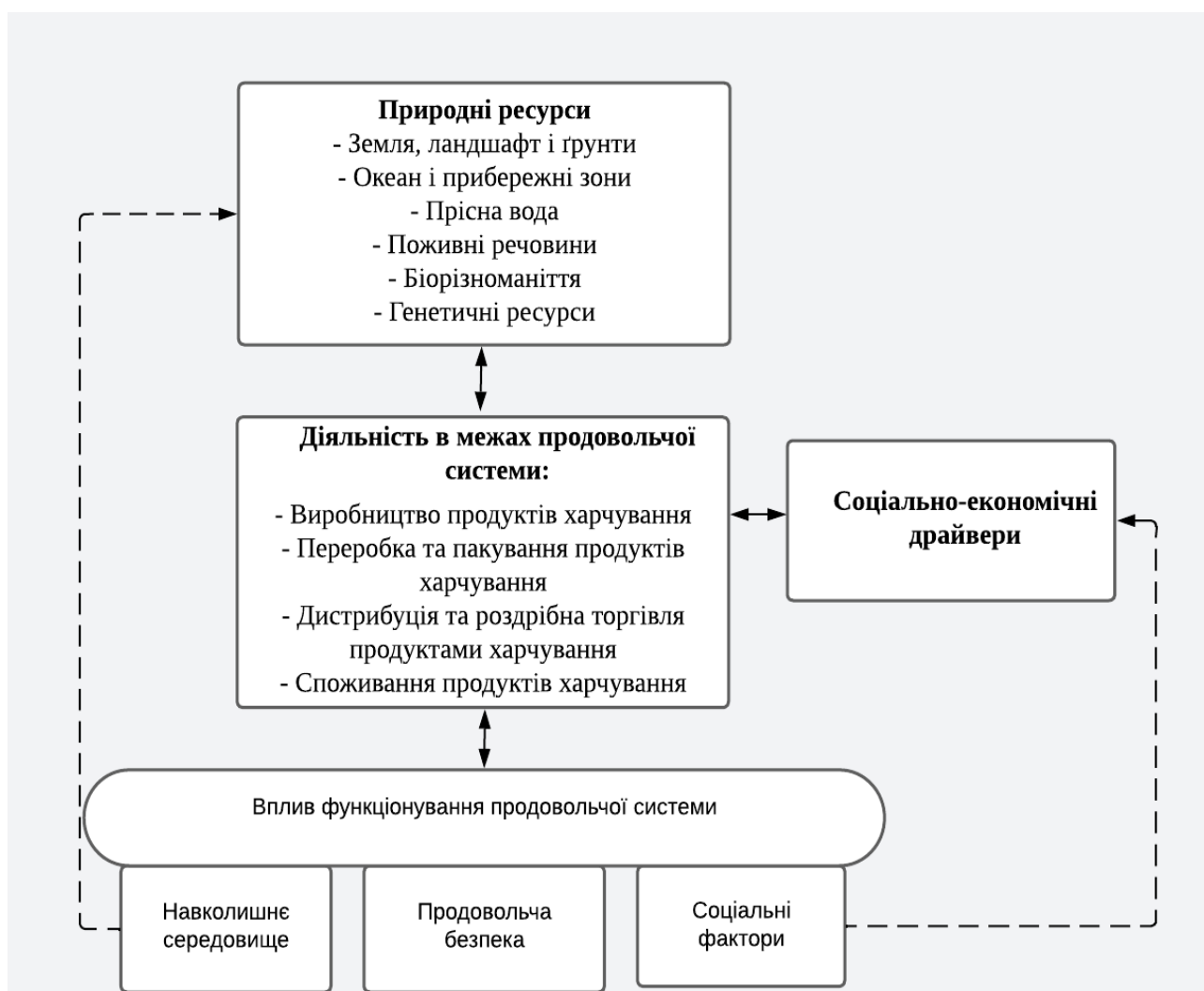


Рисунок 1.1 — Зв'язок між використанням ресурсів, впливом на довкілля та діяльністю продовольчої системи [21]

Навколишнє середовище включає такі фактори, як землекористування, використання води, втрата біорізноманіття, деградація ґрунтів, викиди парникових газів, забруднення.

Продовольча безпека передбачає такі фактори як утилізація харчових продуктів (харчова цінність, соціальна цінність, безпека харчових продуктів), доступ до продовольства (доступність, розподіл, перевага), наявність продовольства (виробництво, розподіл, обмін).

Соціальні фактори включають дохід, зайнятість, багатство, здоров'я, соціальний капітал, політичний капітал.

Загалом продовольчі системи існують на різних рівнях (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Рівні продовольчих систем [14; 16-18]

На глобальному рівні продовольча система охоплює світові потоки продовольчих товарів, виробництво та торгівлю між країнами, а також тенденції попиту та пропозиції на глобальних ринках. Це найвищий рівень, на якому можна аналізувати загальні тенденції та моделі продовольчих систем.

На національному або регіональному рівні продовольчі системи розглядаються в межах окремих країн або регіонів. Тут враховуються такі чинники, як внутрішнє виробництво, імпорт/експорт, наявні природні ресурси, політика, законодавство та культурні традиції, пов'язані з їжею.

На місцевому або локальному рівні продовольчі системи аналізуються в масштабах певних громад, міст або регіонів у межах однієї країни. Ключову роль відіграють місцеві ресурси, інфраструктура, канали постачання та розподілу, місцеві звичаї та культура споживання їжі.

Найнижчим рівнем є окреме господарство або домогосподарство, де продовольча система пов'язана з виробництвом, закупівлею, приготуванням та споживанням їжі на рівні окремої сім'ї або господарства.

Аналіз на різних рівнях дозволяє краще зрозуміти складність і різноманітність продовольчих систем, а також взаємодію між різними компонентами та чинниками, що впливають на забезпечення продовольчої безпеки.

Продовольча система незалежно від рівня є багатоаспектним явищем (рис. 1.3)

Наведені аспекти продовольчої системи як явища взаємодіють між собою у комплексі, а саме:

- ланцюг створення вартості: охоплює всі етапи від виробництва до споживання - вирощування, збирання, переробка, транспортування, маркетинг і приготування їжі [14];

- соціоекологічна система: тісно пов'язана з навколишнім середовищем та природними ресурсами, а також соціальними, культурними традиціями та нормами [18];

— зв'язок між секторами національного господарства: включає сільське господарство, харчову промисловість, торгівлю, логістику та інші галузі економіки;



Рисунок 1.3 — Продовольча система як багатоаспектне явище [14; 21]

— детермінанта здоров'я і благополуччя: забезпечення доступу до безпечної, поживної їжі має вирішальне значення для фізичного та психічного здоров'я людей [20];

— каталізатор сталого розвитку: оптимізовані продовольчі системи сприяють сталому використанню ресурсів, захисту довкілля та підвищенню якості життя для нинішнього і майбутніх поколінь [21].

Отже, продовольча система - це комплексне поєднання різних елементів, процесів та взаємозв'язків, яке забезпечує виробництво, розподіл і споживання їжі та безпосередньо впливає на добробут людини і навколишнє середовище.

На рівні підприємства продовольча система може бути визначена як сукупність взаємопов'язаних процесів, ресурсів та заходів, необхідних для виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації продуктів харчування та напоїв.

Основними компонентами продовольчої системи підприємства є:

1. Виробничий процес: включає вирощування або виробництво сировини, її переробку у готові продукти харчування.
2. Ресурсне забезпечення: землі, обладнання, устаткування, сировина, робоча сила, логістика тощо.
3. Управління поставками: закупівля необхідних інгредієнтів, матеріалів, пакувальних матеріалів.
4. Контроль якості та безпечності: дотримання санітарних норм, технологічних стандартів, термінів зберігання.
5. Зберігання та логістика: склади, холодильні камери, транспорт для доставки продукції.
6. Маркетинг і збут: реалізація продуктів через роздрібну та оптову торгівлю, ресторанні мережі тощо.
7. Управління відходами: вторинна переробка та екологічно безпечна утилізація залишків.

Основна мета продовольчої системи підприємства - ефективно перетворити сировинні ресурси на високоякісні, доступні продукти харчування та напої, задовольняючи потреби споживачів і отримуючи прибуток.

1.2 Концепції та моделі управління сталими продовольчими системами

Концепція сталого розвитку є однією з основоположних концепцій, яка визначає шляхи існування та розвитку людства в гармонії з природою. Вона була сформульована у доповіді Комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку (Комісія Брундтланд) у 1987 році.

Згідно з цією концепцією, сталий розвиток визначається як "розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби".

Основні принципи концепції сталого розвитку згідно з [23; 24;]:

1. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку.

Сталий розвиток передбачає збалансований підхід, за якого економічне зростання, соціальний прогрес і збереження довкілля розглядаються як взаємопов'язані та взаємозалежні компоненти.

2. Міжпоколінна справедливість.

Ресурси планети мають використовуватись таким чином, щоб не позбавляти майбутні покоління можливостей для задоволення їхніх потреб.

3. Внутрішньопоколінна справедливість.

Необхідно забезпечити справедливий розподіл благ та ресурсів між різними групами населення в рамках одного покоління.

4. Захист навколишнього середовища.

Сталий розвиток вимагає охорони та відновлення цілісності екосистем, збереження біорізноманіття та раціонального використання природних ресурсів.

5. Передбачення ризиків.

Політика сталого розвитку має бути спрямована на запобігання потенційним ризикам та загрозам для здоров'я людей і довкілля.

6. Участь громадськості.

Залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, приватний сектор та громадянське суспільство до процесу прийняття рішень щодо сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку закликає до трансформації економічних моделей, процесів прийняття рішень та способу життя з метою забезпечення балансу між задоволенням сучасних потреб та захистом інтересів майбутніх поколінь і навколишнього середовища.

На рис. 1.4 представлено ключові поняття концепції сталого розвитку.



Рисунок 1.4 — Основні поняття концепції сталого розвитку [4; 10]

Саміт ООН з продовольчих систем визначив такі Напрямки дій для трансформації продовольчих систем в контексті сталого розвитку [22] :

- Забезпечення доступу до безпечної та поживної їжі для всіх (надання можливості всім людям бути добре харчованими та здоровими).

- Перехід до моделей сталого споживання (просування та створення попиту на здорове та стале харчування, скорочення відходів).
- Нарощування природно-позитивного виробництва в достатніх масштабах (боротьба зі змінами клімату, скорочення викидів та збільшення поглинання вуглецю, відновлення та захист критично важливих екосистем, зменшення харчових відходів та енергоспоживання без шкоди для здоров'я або поживних дієт).
- Сприяння справедливим джерелам засобів до існування та розподілу доходів (підвищення доходів, розподіл ризиків, розширення інклюзивності, створення робочих місць).

Концепції та моделі сталого управління продовольчими системами спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки, економічної життєздатності та екологічної стійкості.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити такі концепції та моделі сталого управління продовольчими системами [17; 27;]:

1. Концепція продовольчих систем

Це комплексний підхід, який розглядає продовольчий ланцюг як взаємопов'язану систему, що включає виробництво, переробку, дистрибуцію, споживання та утилізацію харчових продуктів. Така системна перспектива допомагає краще зрозуміти взаємозв'язки та компроміси між різними елементами системи.

2. Модель циркулярної економіки

Циркулярна економіка - це модель, яка прагне мінімізувати відходи та ефективно використовувати ресурси шляхом їх повторного використання, відновлення та переробки. У продовольчих системах це може включати повторне використання харчових відходів як кормів чи добрив, переробку відходів на біопаливо тощо.

3. Концепція агроекологічних систем

Агроекологія - це екологічно орієнтований підхід до сільського господарства, який інтегрує традиційні знання, інноваційні методи та

сучасні наукові досягнення для створення стійких агроєкосистем. Це включає такі практики, як органічне землеробство, інтегрований контроль шкідників, збереження біорізноманіття.

4. Модель коротких харчових ланцюгів

Ця модель передбачає скорочення кількості посередників у харчовому ланцюжку шляхом прямого зв'язку між виробниками та споживачами. Це може включати локальні ринки, фермерські магазини, продовольчі кооперативи тощо, що сприяє економічній стійкості та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

5. Концепція міських продовольчих систем

Ця концепція зосереджується на вирішенні проблем постачання продовольства в міських районах шляхом розвитку місцевого виробництва, розподілу та переробки продуктів харчування, а також залучення міської громади до управління продовольчими системами.

6. Модель партиципативного управління

Партиципативне управління передбачає залучення різних зацікавлених сторін, включаючи виробників, споживачів, урядові установи та громадські організації, до процесу прийняття рішень та розробки політики у сфері продовольчих систем. Це сприяє узгодженню інтересів і прийняттю більш збалансованих рішень.

7. Концепція продовольчого суверенітету

Продовольчий суверенітет - це концепція, яка передбачає право народів на здорову та культурно прийнятну їжу, вироблену за допомогою стійких і екологічних методів, а також їхнє право самостійно визначати власні системи виробництва та розподілу продуктів харчування.

Ці концепції та моделі мають на меті зробити продовольчі системи більш стійкими, справедливими та відповідними до потреб сучасного суспільства, беручи до уваги економічні, екологічні та соціальні виклики.

Проаналізуємо сучасну типологію бізнес-моделей для продовольчих систем (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 — Типологія бізнес-моделей для сталих продовольчих систем [4; 12; 26]

Тип бізнес-моделі	Характеристики	Виміри сталого розвитку	Роль у продовольчій системі
Циркулярна бізнес-модель	Зменшення або утилізація харчових відходів або побічних продуктів сільського господарства. Створення цінності на основі принципів циркулярної економіки та біоекономіки.	Економічний, екологічний	Сильна залежність від (політико-правового) бізнес-середовища та залучення зацікавлених сторін.
Альтернативні, локальні та соціальні продовольчі мережі	Зв'язок (дрібних) виробників зі споживачами через прямий продаж. Просування та створення цінності місцевих агропродовольчих ресурсів та традиційних знань. Спрямовані на інклюзію фермерів та місцевий сталий розвиток.	Економічний, соціальний	Локальна продовольча система з географічною та соціальною близькістю між різними учасниками.
Дисруптивні бізнес-моделі	Принципово нові або відмінні від існуючих бізнес-моделей шляхом зміни способу функціонування в напрямку сталості.	Різноманітні	Спрямовані на інституційні зміни системи.
Нові логістичні або онлайн бізнес-моделі розподілу продуктів харчування	Нові логістичні концепції для роздрібної торгівлі продуктами в містах, служби онлайн-доставки їжі чи онлайн-ринки фермерів.	Продовольча безпека (соціальний вимір)	Локальна продовольча система з географічною близькістю між різними учасниками.
Регіональні продовольчі консорціуми, лабораторії, хаби	Співпраця між різними приватними та державними суб'єктами, синергія та спільні стратегії для підвищення сталості продовольчої системи.	Різноманітні	Регіональні кластери та мережі як рушійні сили та підтримка продовольчої системи на шляху до сталого розвитку.
Бізнес-моделі достатності	Заохочення сталого споживання.	Здорове харчування (соціальний вимір), екологічний вимір	Спрямовані на підтримку переходу до сталої продовольчої системи через вплив на споживачів.

Таблиця 1.1 представляє дев'ять різних типів бізнес-моделей, їх характеристики, основні цільові виміри сталого розвитку та їхню роль у продовольчих системах. Кожну продовольчу систему можна описати з точки

зору контексту (ігрового поля), ресурсів (фігур), поводження з ресурсами (ходів), обмежень та стимулів (правил), часу (її еволюційних характеристик), (не)сталих результатів (виграшу чи програшу), та її учасників (гравців), тобто семи складових гри (де Фріз та ін., 2022). Постає питання: який із семи складових елементів пов'язаний з типом бізнес-моделі та її основною роллю? Згідно з [12] тип бізнес-моделі альтернативної логістики безпосередньо спрямований на зміни в розподілі, отже, в "ходах". Бізнес-модель достатності в першу чергу орієнтована на результати. Дизруптивна бізнес-модель прагне подолати існуючі обмеження. Циркулярна бізнес-модель спрямована на досягнення нульових втрат ресурсів. Сімейні, фокальні та інклюзивні бізнес-моделі сильно зосереджені на стратегії учасників. Регіональні хаби та локальні соціальні мережі прагнуть глибокої інтеграції на своїх територіях. Однак, всі типи бізнес-моделей пов'язані з усіма сімома складовими. Наприклад, циркулярна бізнес-модель ставить за мету переробку всіх ресурсів без втрат; її початкова точка входу - це "ресурси/фігури". Але для досягнення нульових втрат вона може змінити свої процеси (ходи), місця поставок (ігрові поля), зіткнутися з новими нормами та стимулами (правилами), включити інших учасників (гравців), змінити часові схеми та досягти множинних результатів.

Учені Вагенінгенського університету [26] виділили п'ять основних рушійних сил змін харчових систем - це біофізичні та екологічні фактори; інновації, технології та інфраструктура; політичні та економічні, соціально-культурні та демографічні фактори. Біофізичні та екологічні фактори включають природні ресурси, екосистемні послуги та зміну клімату.

До політичних та економічних факторів відносяться: керівництво, глобалізація, іноземні інвестиції та торгівля, заходи харчової політики, землекористування, ціни на продовольство та волатильність цін, конфлікти та гуманітарні кризи.

Соціально-культурні фактори включають культуру, релігію, обряди, соціальні традиції, а також заходи щодо розширення прав та можливостей жінок.

Демографічні фактори - це зростання населення, зміна його вікової структури, урбанізація, міграція та примусове переміщення. Вплив кожного з цих факторів залежить від типу конкретної продовольчої системи, учасників процесу та їх дій, заходів політики.

З точки зору результатів управління продовольчою системою виділяють соціально-економічні і екологічні результати, а також продовольчу безпеку [21; 26].

Соціально-економічні результати охоплюють умови життя сімей фермерів та інших учасників продовольчої системи, зайнятість та багатство, яке генерує ця діяльність, а також соціальний, політичний та людський капітал, створений в результаті цієї діяльності.

Екологічні результати відображають вплив продовольчої системи на природні ресурси та біофізичні рушійні сили.

Продовольча безпека виникає як результат поєднання використання продовольства, доступу до нього та його наявності. Споживачі є ключовим ланцюгом у продовольчих системах. Їх ефективний попит в основному визначає виробництво продовольства, хоча цей попит в значній мірі залежить від наявності продовольства, доходів та продовольчого середовища .

Управління продовольчою системою компанії стосується сукупності правил, принципів та практик, які компанія реалізує для управління всім своїм ланцюжком поставок продуктів харчування, починаючи від закупівлі сировини до переробки, пакування, дистрибуції та потенційно навіть управління відходами.

Стале управління продовольчою системою включає такі аспекти [26-28]:

- закупівля: політики щодо того, де компанія отримує інгредієнти (місцеві ферми, спеціальні сертифікати тощо) та як вони закупаються (традиційні закупівлі, довгострокові контракти тощо);
- переробка та виробництво: стандарти та практики, які використовуються під час переробки, приготування та пакування продуктів харчування. Це може включати традиційні методи, використання спеціальних технологій або мінімальну переробку;
- дистрибуція: канали, через які їжа потрапляє до споживачів, такі як прямий продаж (фірмові магазини, онлайн-платформи), оптова торгівля або партнерство з підприємствами харчової промисловості;
- практики сталості: зусилля, пов'язані із закупівлею у сталих господарствах, зменшенням відходів упаковки та мінімізацією харчових відходів у всьому ланцюжку поставок;
- соціальна відповідальність: політики щодо справедливої торгівлі при закупівлі інгредієнтів, забезпечення гідної оплати праці та умов роботи для виробників, а також потенційна підтримка місцевих громад;
- прозорість: рівень деталізації інформації про продовольчу систему, яку компанія надає (наприклад, на своєму веб-сайті), щоб сприяти довірі споживачів.

Система управління продовольчою системою компанії забезпечує [6; 10]:

- безпеку та якість харчових продуктів: компанія вживає заходів для гарантування безпеки виробленої їжі для споживання та дотримання стандартів якості;
- етичні закупівлі: інгредієнти закупаються відповідально, з урахуванням екологічних та соціальних наслідків;
- прозорість та простежуваність: споживачі можуть зрозуміти, звідки походить їхня їжа та як вона виробляється.
- ефективність та сталість: продовольча система функціонує ефективно, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище.

Управління сталими продовольчими системами компаній здійснюється на основі принципів, узагальнених в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи управління сталими продовольчими системами [14; 21; 26]

№	Назва	Зміст
1	Відстоювати право людей на їжу та харчування	Побудова системи харчування на основі культури, ідентичності, традиції, соціальної та гендерної рівності місцевих громад, які забезпечують здорове, безпечне, доступне, різноманітне, дієтичне та культурне харчування
2	Забезпечення збереження довкілля	Забезпечити збереження, охорону та відновлення здоров'я та цілісності екосистем, у тому числі шляхом сталого виробництва та споживання здорової їжі на основі екологічно безпечних методів, забезпечуючи при цьому стійкість до майбутніх криз
3	Забезпечити протидію змінам клімату	Забезпечення захисту кліматичної системи від шкідливого впливу продовольчих систем та можливість продовольчих систем, а також населенню адаптуватися та підвищити стійкість до зміни клімату
4	Забезпечення рівності теперішніх та майбутніх поколінь	Забезпечити рівність між поколіннями, гендерну та соціально-економічну рівність, щоб сучасний спосіб виробництва та споживання продовольства не порушував здатність майбутніх поколінь чи маргіналізованого населення досягти власного права на їжу та забезпечити собі засоби до існування
5	Забезпечити рівноправність народів у доступності їжі	Забезпечити населення країн, повноцінно брати участь і процвітати в створенні продовольчих систем, включаючи найбільш незахищені версти населення, що охоплюють, але не обмежуються, корінними народами, жінками, молоддю, біженцями, дрібними фермерами/селянами, виробниками
6	Забезпечення їжею населення планети	Забезпечити доступ до безпечної та поживної їжі, подолання бідності, голоду та недоїдання у всіх їх формах та розмірах, зосереджуючись, зокрема, на потребах найбільш уразливих
7	Не завдавати шкоди продовольчій системі та її учасникам	Не заподіяння шкоди, впевненість у тому, що шляхи трансформації, та учасники продовольчих систем та зацікавлені сторони запобігають та пом'якшують будь-який негативний вплив на навколишнє середовище та здоров'я населення
8	Дотримуватись гармонії між людиною та довкіллям	Переконавання в тому, що економічні, соціальні та технологічні ініціативи, пов'язані з продовольчими системами відбуваються у гармонії з природою та є всеохопними, спираючись на традиційні знання корінного населення, фермерів та місцевих, а також на найкращі доступні наукові знання та інформацію у всіх рішеннях щодо їх впровадження
9	Нейтралізувати кризові явища	Переконавання, що термінові, своєчасні, ефективні та взаємодоповнюючі гуманітарні заходи реагування на кризи, пов'язані з втручаннями у розвиток для зміцнення продовольчих систем

1.3 Підходи до оцінювання ефективності управління і сталості продовольчих систем

Сьогодні існують різні методи, які інкорпорують кілька показників ефективності в одну систему вимірювання. Деякі з найвідоміших - це модель ланцюга операцій поставок (SCOR®) Ради ланцюгів поставок, збалансована система показників (Balanced Scorecard), багатокритеріальний аналіз, аналіз середовища даних, аналіз життєвого циклу та калькуляція витрат за видами діяльності. Як свідчить аналіз літератури [28], кожен з названих методів вимірювання має свої переваги й недоліки. Модель SCOR® Ради ланцюгів поставок - це стандартна еталонна модель процесів ланцюга поставок, розроблена для всіх галузей [28-30]. Ця модель надає орієнтири щодо типів метрик, які особи, які приймають рішення, можуть використовувати для розробки збалансованого підходу до вимірювання ефективності загального ланцюга поставок. Модель SCOR® пропонує набір показників ефективності ланцюга поставок у поєднанні: 1) показників надійності (напр., коефіцієнт виконання замовлень, коефіцієнт повного виконання замовлень); 2) витратних показників (напр., собівартість реалізованої продукції); 3) показників оперативності (напр., час виконання замовлення); та 4) показників використання активів (напр., запаси). Модель SCOR® безпосередньо відповідає потребам управління ланцюгами поставок на операційному рівні. Одним із принципів моделі SCOR® є те, що ланцюг поставок має вимірюватись і описуватись у кількох вимірах, включно з надійністю, оперативністю, гнучкістю, витратами та ефективністю використання активів. Модель SCOR® - це міжгалузева модель, яка розкладає процеси в межах ланцюга поставок і надає комплексний огляд на процесів ланцюга поставок. Перевагами моделі SCOR® є те, що вона враховує ефективність загального ланцюга поставок; пропонує збалансований підхід, описуючи ефективність ланцюга поставок у кількох вимірах. Недоліками є те, що SCOR® дуже операційно орієнтована і не намагається описати всі відповідні бізнес-процеси чи види діяльності, такі як продажі та маркетинг, дослідження та технологічні розробки, розробка продуктів і післяпродажна підтримка клієнтів. Також SCOR®

не враховує навчання, якість, інформаційні технології та адміністративних процесів [41].

Перевагами збалансованої системи показників є те, що вона використовує чотири виміри ефективності, як фінансові, так і нефінансові, що забезпечує керівництву збалансований погляд на результативність. Нарешті, вищий рівень стратегії та дії середньої ланки управління чітко пов'язані та належним чином сфокусовані. Недоліками є те, що цей підхід вимагає значних роздумів та зусиль для розробки відповідної системи показників, система показників не включає показники, орієнтовані на ринок, а повне впровадження слід здійснювати поетапно

. Метод обліку витрат за видами діяльності (ABC) базується на методах бухгалтерського обліку та передбачає розподіл діяльності на окремі завдання чи драйвери витрат, при цьому оцінюються необхідні ресурси (тобто час та витрати) для кожного з них. Витрати потім розподіляються на основі цих драйверів витрат, наприклад, розподіл накладних витрат рівномірно або на основі менш релевантних драйверів витрат. Цей підхід дозволяє краще оцінити продуктивність та витрати процесу ланцюга постачання. За допомогою методу ABC компанії можуть точніше оцінити, наприклад, вартість послуг для певного клієнта або вартість маркетингу певного продукту. Таким чином, підприємства можуть зрозуміти фактори, що зумовлюють кожну основну діяльність, витрати на діяльність та взаємозв'язок між діяльністю та продуктами. ABC-аналіз не замінює традиційного фінансового обліку, але забезпечує краще розуміння ефективності, розглядаючи ті ж самі цифри іншим способом [30]. Перевагами ABC є те, що він надає більше, ніж просто фінансову інформацію, і він визнає змінну поведінку витрат різних видів діяльності в міру їх зростання та розвитку. Недоліками є те, що ABC, як і збалансована система показників, не розроблений для ланцюгів постачання, але може бути пристосований. Крім того, збір даних може бути дорогим та трудомістким. Хоча визначити відповідні драйвери витрат в ABC для підприємств складно, це може виявитися ще більшим викликом для ланцюгів постачання. ABC в основному зосереджується на витратах. Традиційний облік зосереджений на короткострокових фінансових результатах,

таких як прибуток і виручка, надаючи мало інформації про успіх підприємства в генеруванні довгострокової вартості для своїх акціонерів. Для подолання цієї проблеми було введено оцінку економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA або ЕДВ) компанії. Цей метод ґрунтується на припущенні, що вартість для акціонерів збільшується, коли компанія заробляє більше, ніж вартість її капіталу. На відміну від збалансованих систем показників, які пропонують функціональний підхід до оцінки ефективності, ЕДВ пропонує проєктний підхід. ЕДВ намагається кількісно оцінити створену підприємством вартість, ґрунтуючись на операційному прибутку понад залучений капітал (через фінансування за рахунок боргових зобов'язань та акціонерного капіталу). Показники ЕДВ менш інформативні для вимірювання детальної продуктивності ланцюга поставок. Однак їх можна використовувати як показники ланцюга поставок у системі оцінки результативності вищого керівництва, і їх можна включати до інших систем вимірювання [29].

Перевагами ЕДВ є те, що вона явно враховує вартість капіталу та дозволяє розглядати проєкти окремо. Недоліками ЕДВ є труднощі з обчисленнями та розподілом ЕДВ між учасниками ланцюга створення вартості.

Багатокритеріальний аналіз (БКА) встановлює переваги між варіантами шляхом посилення на явний набір цілей, визначених особою, що приймає рішення, і для яких вона встановила вимірювані критерії для оцінки ступеня досягнення цілей. Цей метод призначений для підтримки осіб, що приймають рішення і зустрічаються зі складними багатовимірними проблемами. Існує кілька технік, таких як прямий аналіз матриці продуктивності, теорія багатоатрибутивної корисності, лінійні адитивні моделі, процедури, що використовують якісні входні дані, тощо. Особи, що приймають рішення, виконують наступні кроки в БКА: 1) визначають можливі альтернативи або бажані результати; 2) визначають критерії, за якими оцінювати ці результати; 3) застосовують відповідні ваги до кожного з критеріїв, які відображають їхні конкретні переваги [30].

Одна з найбільших переваг БКА полягає в тому, що він сприяє участі в процесі прийняття рішень. Іншою перевагою є інтерактивний характер підходу,

який дозволяє як аналітикові, так і особі, що приймає рішення, більше дізнатися про проблему. Нарешті, він підходить для проблем, де грошові значення наслідків не є легкодоступними. З іншого боку, хоча БКА не обов'язково вимагає кількісних або грошових даних, вимоги до інформації для визначення ваг можуть бути значними. Крім того, незважаючи на використання явних ваг у БКА, аналітик може ненавмисно ввести неявні ваги під час процесу оцінювання, що може призвести до результатів, які не можна пояснити.

Аналіз життєвого циклу (АЖЦ) передбачає детальні вимірювання використання ресурсів та екологічних відходів під час виробництва продукту – від видобутку сировини, використовуваної у його виробництві та розподілі, до його використання, можливого повторного використання або переробки та остаточної утилізації. До теперішнього часу АЖЦ зосереджувався на екологічному навантаженні, яке створює продукт протягом свого життєвого циклу. Він пропонує можливості для розширення на економічні показники при поєднанні з методом оцінки вартості життєвого циклу. Використовуючи метод оцінки вартості життєвого циклу, можна інтегрувати економічну та екологічну інформацію про витрати в рамки АЖЦ та оцінити вартість і екологічні наслідки, пов'язані з життєвим циклом продукту або процесу. Перевагою цього методу є те, що АЖЦ дозволяє встановити комплексні базові показники інформації про потреби продукту або процесу в ресурсах. По-друге, він дозволяє виявити ділянки в життєвому циклі продукту, де можна досягти найбільшого зниження екологічного навантаження. АЖЦ має два основні недоліки. По-перше, це методологія, що вимагає великих обсягів даних. По-друге, поширення суперечливих аналізів життєвого циклу для одних і тих самих продуктів (екологічні індекси, призначені для кожного типу матеріалу, можуть змінюватися залежно від критеріїв та пріоритетів під час розробки індексів) викликає плутанину у клієнтів та брак довіри до методології АЖЦ [26; 28]. Аналіз середовища з метою оцінки ефективності (DEA) вимірює ефективність фірми (ланцюга) відносно ефективності конкурентів. Проблема з ефективністю в ланцюгах поставок полягає в тому, що окрім безпосередніх результатів, які надходять на ринок, фірма також виробляє результат, який є входом для фірми на

наступному етапі. Ці проміжні результати є проміжними ресурсами для фірми на суміжному етапі, поряд із прямими ресурсами. Внесок у цій галузі є першим кроком до вимірювання ефективності ланцюга поставок. Метод дозволяє включати різні виміри, наприклад, економічні та екологічні показники. Проблема з вимірюванням ефективності ланцюга поставок з використанням моделі DEA полягає в тому, що вона вимагає величезної кількості даних, тоді як збір даних є одним з найскладніших питань в контексті ланцюга поставок [26].

Переваги моделювання полягають в наступному. DEA застосовує системний підхід, що означає врахування взаємозв'язку між усіма входами та виходами одночасно. DEA генерує детальну інформацію про ефективний ланцюг поставок у вибірці та про те, які ланцюги поставок можуть використовуватись як еталон. DEA не вимагає параметричної специфікації функціональної форми для побудови межі. Отже, немає потреби накладати непотрібні обмеження на функціональні форми, які часто стають причиною спотворених оцінок ефективності. Недоліком DEA є те, що це детермінований підхід, тому можливим є змішування статистичних шумів з неефективністю. В таблиці 1.4 узагальнено описані методи оцінювання ефективності через призму їх переваг та недоліків. Таким чином, існує потреба ретельно розглянути всі аргументи за і проти обраного методу вимірювання ефективності управління продовольчими системами. Також можливим є поєднання різних методів вимірювання ефективності управління. Наприклад, збалансовану систему показників можна поєднати з методом ЕДВ, оскільки метод ЕДВ зосереджений на проєктах, тоді як збалансована система показників зосереджена на функціях. Однак при використанні комбінації різних методів оцінки ефективності слід приділити увагу уникненню конфліктів між показниками оцінки ефективності ланцюга в різних вимірах.

Таблиця 1.3 —. Переваги та недоліки методів оцінки ефективності ланцюга поставок в продовольчих системах

Методи	Переваги	Недоліки
Калькуляція витрат за видами діяльності (ABC)	- Надає більше, ніж лише фінансову інформацію - Враховує мінливу поведінку витрат для різних видів діяльності	- Збирання даних потребує витрат часу і ресурсів - Труднощі у початковому зборі необхідних даних - Труднощі у визначенні відповідних та прийнятних драйверів витрат
Збалансована система показників	- Збалансований погляд на ефективність - Фінансові та нефінансові фактори - Чітко пов'язує стратегію вищого керівництва та дії середньої ланки управління	- Не є швидко впроваджуваним рішенням - Повне впровадження є багатоетапним поступовим процесом
Економічна додана вартість (EVA)	- Враховує вартість капіталу - Дозволяє розглядати проєкти окремо	- Труднощі в обчисленні - Важко розподілити EVA між учасниками що створюють цінність
Багатокритеріальний аналіз (MCA)	- Партисипативний підхід до прийняття рішень - Дозволяє особі, що приймає рішення, краще зрозуміти проблему - Підходить для проблем, де грошові значення ефектів не легко визначити	- Потреба в значному обсязі інформації для визначення вагових коефіцієнтів - Можливість введення імпліцитних ваг, що призводить до непояснюваних результатів
Оцінка життєвого циклу (LCA)	- Дозволяє встановити базову інформацію про потребу в ресурсах, продукті чи процесі - Дозволяє виявити сфери, де можна максимально скоротити навантаження на довкілля - Можливість оцінити витрати та вплив на довкілля, пов'язані з життєвим циклом продукту чи процесу	- Методологія, що потребує значних даних - Брак довіри до методології LCA у багатьох інвесторів і контролюючих органів
Аналіз середовищ даних (DEA)	- Включає всі входи та виходи - Генерує детальну інформацію про ефективні фірми у вибірці - Не потребує параметричної специфікації функціональної форми	- Детермінований підхід - Потребує значного обсягу даних
Модель SCOR® Ради ланцюгів поставок	- Враховує ефективність всього ланцюга поставок - Збалансований підхід - Ефективність ланцюга поставок у багатьох вимірах	- Не намагається описати кожен бізнес-процес чи діяльність - Не стосується явно навчання, якості, інформаційних технологій та адміністрування

Що стосується оцінювання сталості продовольчих систем, то на сьогодні існують різні рамкові моделі та інструменти для цього. Вони пропонують структурований підхід до оцінки екологічних, економічних та соціальних аспектів сільськогосподарських і виробничих практик. Розглянемо найбільш універсальні підходи.

Підхід IDEA (Індикатори сталого розвитку сільськогосподарських підприємств) розроблений у Франції для оцінки сталості фермерських господарств на основі трьох вимірів: агроекологічного, соціально-територіального та економічного.

IDEA використовує набір індикаторів для вимірювання результативності ферми в кожному вимірі та надає загальну оцінку сталості.

Методологія MOTIFS (Інструмент моніторингу інтегрованої сталості ферми) розроблена Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO). MOTIFS враховує десять вимірів сталості: екологічну цілісність, економічну стійкість, соціальне благополуччя, належне урядування, культурне різноманіття, здоров'я та безпеку людини, технологічні інновації, підзвітність, якість продукції та стійкі громади. MOTIFS використовує індикатори для оцінки кожного виміру та надає візуальне представлення показників сталості ферми.

Інструмент RISE (Оцінка сталості, що викликає відгук) розроблений Геттінгенським університетом та Дослідним інститутом органічного сільського господарства (FiBL), RISE для оцінки сталості систем сільськогосподарського виробництва на основі трьох вимірів: екологічного, економічного та соціального.

Для цього використовується набір індикаторів та система оцінювання і аналізу результативності ферми чи виробничої системи в кожному вимірі.

Модель SAFEe (Оцінка сталості систем продовольства та сільського господарства) розроблена Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO) для оцінки сталості систем продовольства та сільського господарства. Вона враховує чотири виміри: екологічну

цілісність, економічну стійкість, соціальне благополуччя та належне урядування. SAFEe надає набір принципів, критеріїв та індикаторів для керівництва процесом оцінки сталості.

COSA (Комітет з оцінки сталості) розроблений консорціумом організацій як інструмент для оцінки сталості систем сільськогосподарського виробництва на основі п'яти вимірів: екологічного, економічного, соціального, стану людини та урядування. COSA використовує набір індикаторів та систему оцінювання для аналізу результативності ферми чи виробничої системи в кожному вимірі [28].

Ці рамкові моделі та інструменти відрізняються своїми конкретними підходами, індикаторами та розглянутими вимірами, але всі вони мають на меті надати комплексну оцінку сталості сільськогосподарських систем. Їх можуть використовувати фермери, особи, які формують політику, дослідники та інші зацікавлені сторони для оцінки сталості нинішніх практик та виявлення сфер для вдосконалення.

Отже, на основі аналізу підходів до оцінювання ефективності управління продовольчими системами і їх сталості, запропонованими вченими, практиками, міжнародними організаціями, для комплексного моніторингу різних аспектів управління продовольчими системами з точки зору економічної, екологічної та соціальної ефективності сформовані такі набори індикаторів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Групи ключових показників ефективності продовольчих систем [25; 27-29]

Напрямок оцінювання або критерій ефективності продовольчої системи	Групи показників
Продовольча безпека та доступність	- Рівень самозабезпечення основними продуктами - Доступність продуктів для різних верств населення - Ступінь диверсифікації продовольчого ланцюжка
Економічна ефективність	- Прибутковість виробництва та реалізації продуктів - Продуктивність сільгоспугідь та виробничих потужностей - Ефективність використання ресурсів - Показники рентабельності на етапах ланцюга
Екологічна стійкість	- Викиди парникових газів - Ефективність використання води - Частка відновлюваних джерел енергії - Рівень екологічності агротехнологій та переробки відходів
Соціальні аспекти	- Створення робочих місць - Умови праці та соцзахист працівників - Вплив на місцеві громади та їх розвиток
Безпека та якість продуктів	- Частка продуктів за стандартами безпеки - Рівень харчової цінності - Частка органічних та функціональних продуктів
Інновації та технології	- Інвестиції в дослідження та розробки - Впровадження новітніх технологій - Оцифрування та автоматизація процесів

Ця концептуальна основа враховує специфічні характеристики продовольчих систем та їх компонентів. З цією метою показники ефективності згруповано у шість основних категорій на основі Цілей сталого розвитку ООН, принципів управління сталими продовольчими системами, драйверів розвитку продовольчих систем і результатів їх впливу на суспільство, економіку, екологію.

Отже, враховуючи закон подвійності цілей та критеріїв ефективності в ієрархічних економічних системах оцінювання ефективності управління сталими продовольчими системами компаній має багатоцільовий характер. Ефективність функціонування продовольчої системи компанії є комплексною категорією, що характеризує її здатність досягати поставлених цілей в короткостроковій перспективі при заданому рівні використання ресурсів, задовольняти очікування стейкхолдерів, враховуючи платоспроможний попит відповідно до корисності результатів діяльності, а також чинити позитивний вплив на суспільство, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу в довгостроковій перспективі.

Сучасні дослідження в галузі оцінки ефективності функціонування продовольчих систем розвиваються у двох напрямках: удосконалення оцінки фінансових показників (управління, засноване на створенні вартості) та створення комплексних систем вимірювання ефективності за всіма напрямками діяльності і впливу. Майбутня інтеграція цих концепцій сприятиме розробці системи оцінки ефективності, яка зрівноважить фінансові та нефінансові інструменти управління.

Огляд основних концепцій оцінювання ефективності засвідчив, що система оцінки результатів функціонування продовольчих систем та ключові показники ефективності є унікальними для кожного такого утворення і повинні розроблятися з урахуванням специфіки його учасників і ланцюга створення вартості.

2 АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ І ФІНАНСОВИХ ПЕРЕДУМОВ ПОБУДОВИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «МХП»

2.1 Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства ПРАТ «МХП»

ПРАТ «МХП» (з урахуванням Європейського операційного сегменту МНР se) - провідна міжнародна продовольча та агропромислова компанія, що зосереджена на розробці та виробництві високоякісних екологічно чистих білків, продуктів харчування та кулінарних рішень, які є безпечними та еколого- і соціально відповідальними за походженням.

Підприємства, об'єднані в групу, є найбільшим виробником м'яса птиці, кулінарних та м'ясних напівфабрикатів з м'яса птиці, кулінарної та м'ясопереробної продукції, а також зернових та олійних культур в Україні. МНР se також є одним з лідерів виробництва м'яса птиці та м'ясопереробки на Балканах завдяки своєму підприємству Perutnina Ptuj. З 2019 року МНР se трансформується в кулінарну компанію. Стратегічна візія компанії - бути провідним світовим виробником сталих продуктів харчування [38].

З моменту вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року, короткострокова мета і стратегія компанії було адаптовано до турбулентної ситуації.

Безпосереднім пріоритетом компанії, як зазначено в [38; 39] є захист безпеки робочої сили та народу України, а також робота над забезпеченням продовольчої безпеки. Довгострокова мета та стратегія «МНР» залишаються незмінними.

МНР se є вертикально інтегрованою компанією і веде діяльність у чотирьох бізнес-сегментах: сегмент птахівництва та суміжні сегменти, сегмент виробництва рослинних олій, сегмент сільського господарства, європейський операційний сегмент (ЄОС). Прискорення змін у ландшафті

виробництва продуктів харчування під впливом зміщення споживчих вподобань в бік екологічно чистих продуктів харчування та продуктів з вищою доданою вартістю стало драйвером трансформації МНР se в кулінарну компанію.

Бізнес-модель компанії охоплює такі етапи:

1. Вирощування зернових: компанія прагне повністю забезпечувати виробництво комбікормів власними зерновими. З 2005 року підприємство збільшує врожай, купує або реконструює заводи з виробництва комбікормів і потужності для зберігання зерна. Починаючи з 2008 року, компанія задовольняє свої потреби в кукурудзі на 100%.

2. Виробництво соняшникового протеїну та комбікормів: МХП є єдиним виробником курятини в світі, який використовує спеціальну технологію отримання протеїна з насіння соняшнику. Це не тільки забезпечує економічну ефективність, але і гарантує повний контроль якості кормів для нашої птиці.

3. Батьківське поголів'я: саме на цих підприємствах розпочинається перший етап виробництва м'яса курки. Від найкращих німецьких виробників обидві батьківські птахофабрики МХП отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

4. Інкубація: яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом всього процесу інкубації, який триває 21 днів. Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників.

5. Вирощування бройлерів: підприємства з виробництва курятини працюють в замкнутому циклі, серед них – зони вирощування курчат

бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи [28].

6. Біогаз: сьогодні МХП успішно експлуатує 2 біогазових комплекси. Реалізація біогазових проектів дозволяє МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

7. М'ясопереробка: цей сегмент є складовою частиною моделі вертикальної інтеграції. Компанія виробляє широкий асортимент продуктів від копченої курки до яловичини преміум-класу. Курятина власного виробництва є головною сировиною для м'ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решта - яловичина та/або свинина.

8. Дистрибуція: доставка охолодженої та замороженої продукції через 11 розподільчих центрів і за допомогою 450 вантажівок-рефрижераторів є завершальним етапом вертикальної інтеграції, який забезпечує контроль над якістю до точки продажу.

9. Продаж: близько 40% продажів проходять через 2600 франчайзингових магазинів, компанія сподівається на подальше зростання франчайзингової мережі. Налагоджені партнерські відносини з мережами супермаркетів дозволяють МХП підтримувати розгалужену клієнтську базу, в якій доля кожного клієнта не перевищує 8% від загального обсягу продажів.

Унікальними конкурентними перевагами компанії є:

1. Вертикально-інтегрована структура. МНР Україна та РР працюють за вертикально-інтегрованими бізнес-моделями, володіючи та оперуючи кожним ключовим етапом виробництва курки. Наша структура відрізняє нас від конкурентів та дозволяє ефективно контролювати виробничі витрати, а також знижувати залежність від сторонніх постачальників та вплив коливань цін на сировину. Також це забезпечує підтримку суворих стандартів біобезпеки та якості протягом всього виробничого процесу.

2. Кулінарна екосистема є рушійною силою кулінарної трансформації та створення цінності для клієнтів.

3. Сучасні виробничі потужності. Завдяки значним інвестиціям компанія використовує сучасні виробничі потужності. Зокрема, птахокомплекси МНР є одними з найефективніших та найбільш біобезпечних у світі.

4. Команда. Компанія має висококваліфікованих та досвідчених співробітників, а також професійну та інноваційну команду менеджерів. Ми постійно інвестуємо в навчання та розвиток персоналу.

Як зазначено у річному звіті компанії [39] клієнтоорієнтований та інноваційний підходи сприяють створенню цінності для усіх стейкхолдерів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Декомпозиція цінності, створюваної компанією МНР se для своїх стейкхолдерів

Стейкхолдери або сфери впливу	Створювана цінність
Акціонери та інвестори	- Фінансова цінність (прибуток, дивіденди, зростання вартості акцій) - Прозорість та відкритість звітності - Стійке корпоративне управління
Споживачі	- Якісні та безпечні продукти харчування - Інновації у продуктовій лінійці - Задоволення смакових переваг - Доступність продукції
Співробітники	- Гідна оплата праці та соціальний пакет - Безпечні умови праці - Можливості для навчання та кар'єрного зростання - Корпоративна культура та етика ведення бізнесу
Постачальники та партнери	- Стабільні та довгострокові відносини - Своєчасні розрахунки - Прозорі та справедливі умови співпраці
Місцеві громади	- Створення робочих місць - Підтримка соціальних та інфраструктурних проектів - Екологічна відповідальність та збереження довкілля
Уряд та регулятори	- Дотримання законодавства та нормативних актів - Сплата податків та зборів - Підтримка державних ініціатив та програм
Навколишнє середовище	- Зменшення викидів та відходів - Ефективне використання ресурсів (земля, вода, енергія) - Відновлювані джерела енергії та циркулярна економіка

Ця таблиця демонструє різноманітні види цінності, які МНР se створює для своїх ключових стейкхолдерів, включаючи фінансову, продуктову, соціальну, екологічну та етичну складові цінності.

МНР se є власником низки успішних та широко впізнаваних торгових марок (рис.2.1)

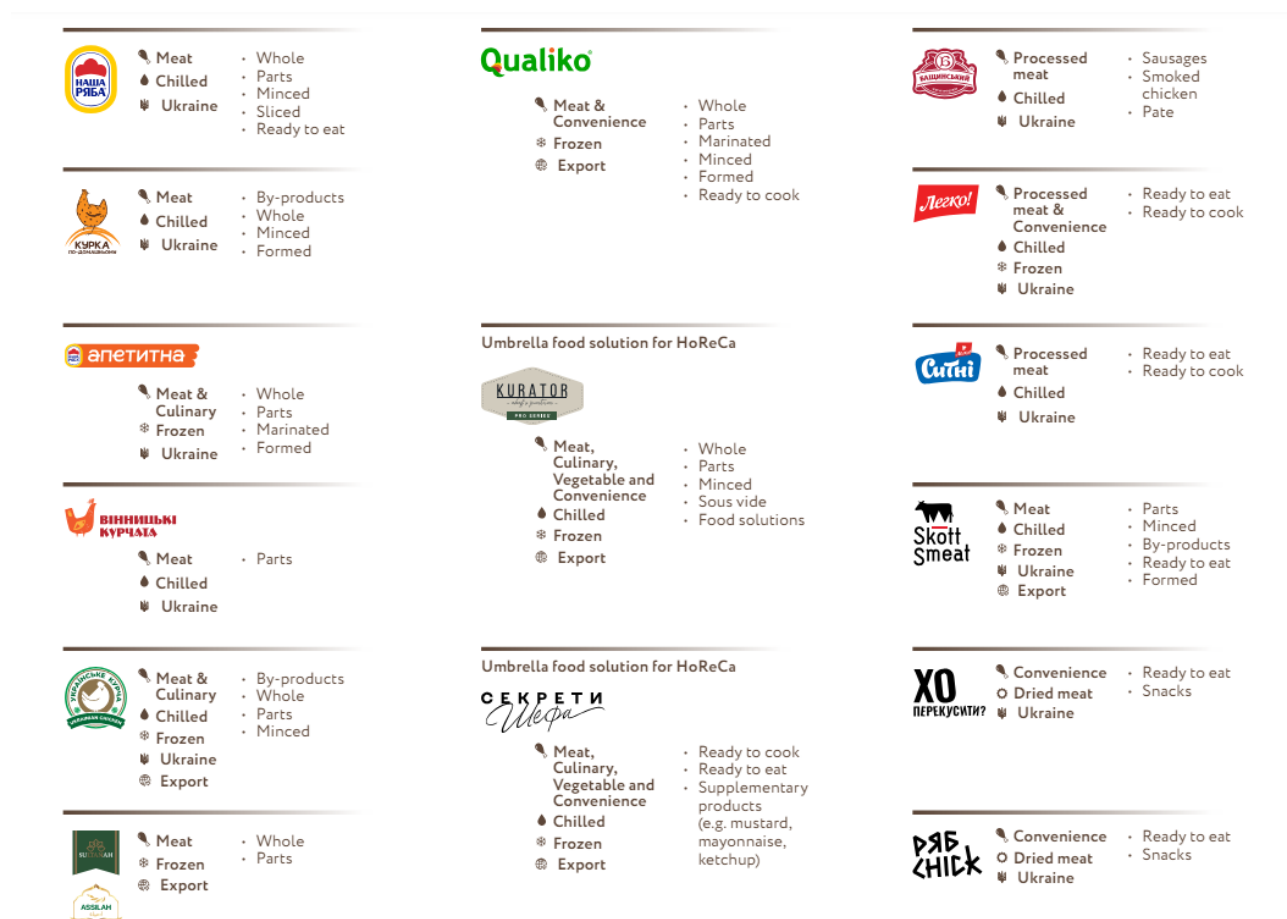


Рисунок 2.1— Бренд-портфоліо компанії МНР se [38]

Проаналізуємо ключові показники ефективності компанії (чистий дохід, чистий експортний дохід, скоригований показник EBITDA) в розрізі її ключових бізнес-сегментів. Зокрема, показник чистого доходу показує, наскільки успішно розвивається бізнес компанії. Чистий експортний дохід показує наскільки ефективно МНР se реалізує свою стратегію міжнародної експансії для отримання додаткового доходу в твердій іноземній валюті.

Експортний дохід забезпечує компанії хеджування проти волатильності гривні. Скоригований показник EBITDA не є фінансовим показником, визнаним обов'язковим до розрахунку у Міжнародних стандартах фінансової звітності, однак він допомагає відстежувати основні показники діяльності бізнесу, дає більш реалістичну оцінку прибутковості основних операцій компанії, виключаючи певні нерегулярні або негрошові статті.

Використання названих ключових показників ефективності дозволяє відстежувати прогрес компанії у досягненні стратегічних цілей, адже кожен з них вимірює елемент стратегії компанії (табл.).

Таблиця 2.2 — Ключові показники ефективності компанії

Показник	Од. вимір.	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абс.	відн.
Чистий дохід	млн. дол. США	2642,00	3021,00	379,00	14
в. т.ч. Чистий дохід від експорту	млн. дол. США	1601,00	1807,00	206,00	13
Скоригований показник EBITDA	млн. дол. США	384,00	445,00	61,00	16
Скоригована маржа EBITDA	%	15,00	16,00	1,00	7
Питома вага експортного доходу в структурі чистого доходу	%	61	60	-1	-1

На основі даних таблиці можна зробити такі висновки:

1. Чистий дохід компанії в 2023 році збільшився на 379 млн дол. США або на 14% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання бізнесу.
2. Чистий дохід від експорту також зріс на 206 млн дол. США (13%) у 2023 році в порівнянні з попереднім роком, демонструючи збільшення експортної діяльності.
3. Скоригований показник EBITDA підвищився на 61 млн дол. США (16%) у 2023 році, що вказує на покращення операційної ефективності та прибутковості компанії.

4. Скоригована маржа EBITDA зросла з 15% до 16% або на 1 процентний пункт (7% відносно зростання), що також свідчить про підвищення рентабельності основної діяльності.

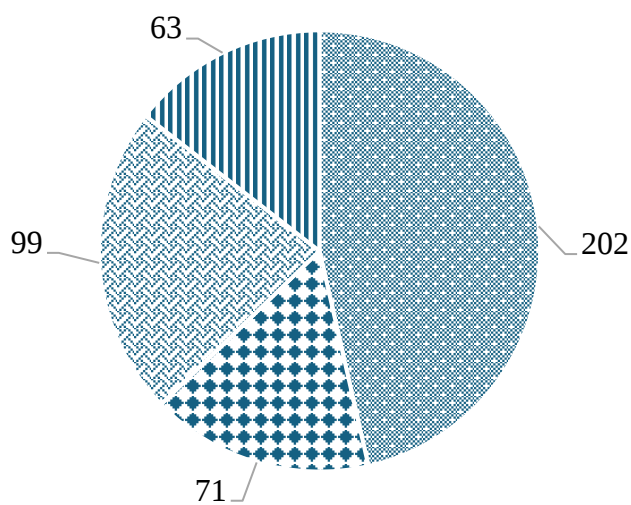
5. Питома вага експортного доходу в структурі чистого доходу незначно знизилася з 61% до 60% (-1 процентний пункт), що може бути пов'язано з більшим зростанням внутрішнього ринку порівняно з експортом.

Загалом, дані вказують на позитивну динаміку зростання компанії за всіма ключовими фінансовими показниками в 2023 році порівняно з 2022 роком, включаючи доходи, прибутковість та експортну діяльність. Єдиним негативним моментом є незначне зниження питомої ваги експорту в загальних доходах.

Компанія спирається на свою вертикально інтегровану багатокомпонентну бізнес-модель, досвідчену команду менеджерів та диверсифіковані внутрішні та міжнародні ринки збуту. Ці фактори є драйверами прибуткової діяльності групи протягом року, але, незважаючи на це, війна в Україні суттєво вплинула в цілому на результати діяльності у 2022-2023 роках.

На рис. представлено розподіл EBITDA і маржі EBITDA між різними сегментами бізнес-моделі MHP se.

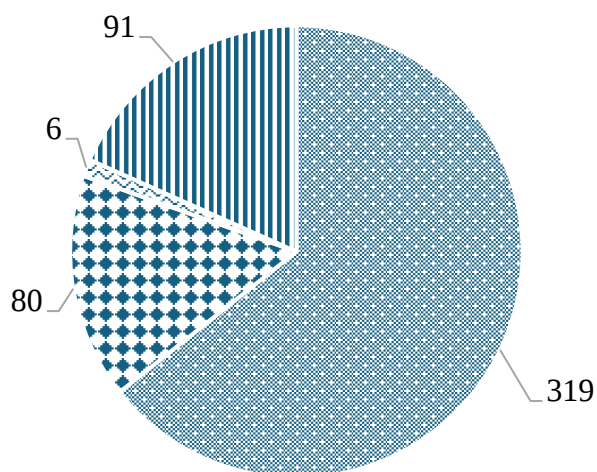
Скоригований EBITDA, млн. дол. США, 2022 р.



- Сегмент "Птахівництво та супутні галузі" 202
- Сегмент "Виробництво рослинних олій" 71
- Сегмент "Сільське господарство" 99
- Європейський операційний сегмент 63

Рисунок 2.2 — Скоригований показник EBITDA, 2022 р.

Скоригований EBITDA, млн. дол. США, 2023 р.



- Сегмент "Птахівництво та супутні галузі"
- Сегмент "Виробництво рослинних олій"
- Сегмент "Сільське господарство"
- Європейський операційний сегмент

Рисунок 2.3 — Скоригований показник EBITDA, 2023 р.

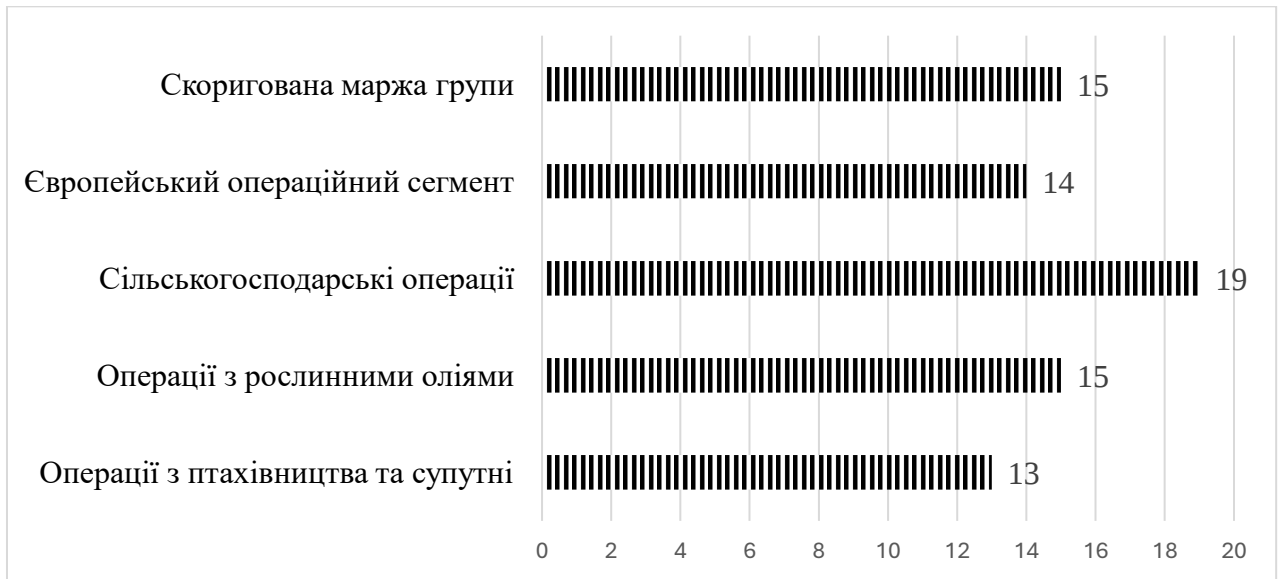


Рисунок 2.4 — Скоригована маржа EBITDA (в розрізі окремих бізнес-сегментів), %, 2022 р.

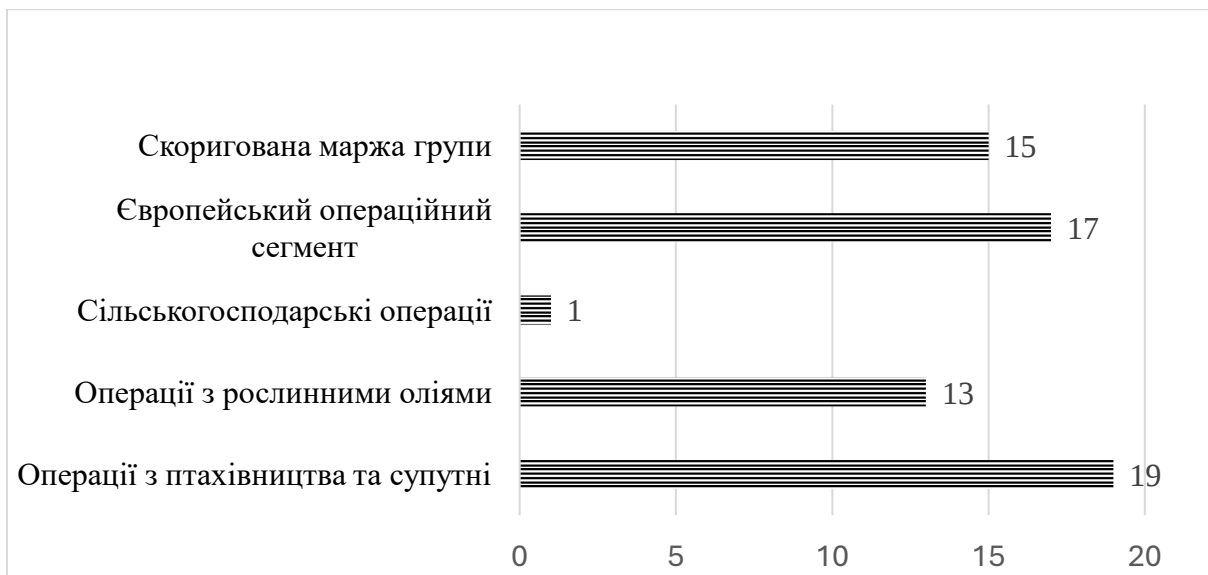


Рисунок 2.5 — Скоригована маржа EBITDA (в розрізі окремих бізнес-сегментів), %, 2023 р.

У 2023 році загальний земельний банк компанії становив близько 361 500 гектарів землі, що представляє один з найбільших земельних портфелів в Україні. У 2023 році МХП зібрало врожай з понад 346 000 гектарів землі в Україні та близько 2,6 мільйона тонн сільськогосподарських культур, що на 32% більше в порівнянні з попереднім роком, головним чином завдяки сприятливим погодним умовам під час збиральної кампанії. Середні врожаї

залишаються вищими за середні показники по Україні для всіх культур завдяки операційній ефективності та використанню ефективних практик.

2.2 Оцінювання фінансового стану підприємства ПРАТ «МХП»

Фінансовий рік компанії триває з 1 січня до 31 грудня.

Для оцінювання фінансового стану компанії використовують різні фінансові моделі, наприклад:

1. Модель дисконтованих грошових потоків (DCF)

Ця модель базується на оцінці майбутніх грошових потоків, які компанія може генерувати. Полягає в дисконтуванні очікуваних майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості за відповідною ставкою дисконтування.

2. Модель капіталізації доходів

Вартість компанії визначається як відношення її постійного річного доходу до ставки капіталізації.

3. Модель ринку капіталу або мультиплікаторів

Ця модель ґрунтується на порівнянні компанії з аналогічними компаніями, акції яких вільно обертаються на ринку. Базується на порівнянні ринкової вартості компанії з її фінансовими показниками, такими як виручка, прибуток, грошовий потік.

4. Модель галузевих мультиплікаторів

Схожа на попередню, але мультиплікатори розраховуються на основі середніх показників по галузі.

5. Модель чистих активів

Ця модель визначає вартість компанії виходячи з вартості її активів за вирахуванням зобов'язань. Вартість компанії розраховується як різниця між ринковою вартістю її активів та зобов'язань.

6. Модель ліквідаційної вартості

Визначає вартість активів компанії в разі її ліквідації з урахуванням витрат на ліквідацію.

7. Модель Блека-Шоулза

Ця модель базується на теорії опціонів і розглядає можливості майбутнього розвитку компанії як опціони.

Вибір моделі залежить від мети оцінки, специфіки бізнесу, наявності інформації та інших факторів. На практиці часто використовується комбінація різних моделей для отримання найбільш об'єктивної оцінки вартості компанії.

Компанія МНР се використовує комбінований підхід на основі кількох фінансових моделей.

Проаналізуємо фінансові показники і коефіцієнти компанії МНР се (табл.2.3)

Таблиця 2.3 — Ключові показники ефективності компанії МНР се

Показники	Роки		Відх. 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023	абс.	відн., %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. дол. США (Total Assets)	3956240,50	3848296,00	-107944,50	-2,73
2. Необоротні активи, тис. дол. (Total Non-current assets)	2350741,00	2275326,00	-75415,00	-3,21
3. Оборотні активи, тис. дол. (Total Current Assets)	1605499,50	1572030,00	-33469,50	-2,08
4. Власний капітал, тис. дол. (Total equity)	1619942,50	1506348,50	-113594,00	-7,01
5. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. дол. (Total non-current liabilities)	1805384,50	1649720,50	-155664,00	-8,62
6. Поточні зобов'язання і забезпечення (Total current liabilities)	530913,50	691282,00	160368,50	30,21
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (Revenue)	2642000,00	3021000,00	379000,00	14,35

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (Cost of sales)	1906000,00	2334000,00	428000,00	22,46
9. Валовий прибуток (збиток), тис. грн (Gross Profit)	608213,00	639000,00	30787,00	5,06
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. дол. (Profit from operating activities)	255000,00	339000,00	84000,00	32,94
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн (Profit/Loss before income tax)	-259000,00	173000,00	432000,00	-166,80
12. Чистий прибуток, тис. дол. (Profit/Loss for the period)	-231000,00	142000,00	373000,00	-161,47
13. Чисельність персоналу, осіб	31701,00	33169,00	1468,00	4,63
14. Коефіцієнт покриття	3,02	2,27	-0,75	-24,80
15. Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,39	-0,02	-4,38
16. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,06	0,04	0,10	-163,20
17. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,14	0,09	0,24	-166,11
18. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,10	0,11	0,02	16,26
19. Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,09	0,05	0,13	-153,76
20. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	1,63	2,01	0,37	22,97
21. Робочий капітал	1074586,00	880748,00	-193838,00	-18,04
22. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	-0,02	-43,08

Отже, можемо зробити такі висновки про результативність і фінансовий стан компанії МНР SE:

1. Загальна вартість майна підприємства (сукупні активи) зменшилася на 2,73% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що може бути ознакою скорочення масштабів діяльності або продажу певних активів.

2. Необоротні активи скоротилися на 3,21%, що може бути пов'язано зі списанням або продажем основних засобів чи нематеріальних активів.

3. Оборотні активи також зменшилися на 2,08%, що може вказувати на зниження обсягів виробничих запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів.

4. Власний капітал скоротився на 7,01%, що є досить суттєвим зниженням і може бути спричинене збитками або виплатою дивідендів.

5. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 8,62%, що може бути результатом погашення частини позик або реструктуризації боргу.

6. Поточні зобов'язання, навпаки, зросли на 30,21%, що свідчить про збільшення кредиторської заборгованості або залучення короткострокового фінансування.

7. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 14,35%, що є позитивним сигналом і вказує на зростання обсягів продажів.

8. Собівартість реалізованої продукції зросла на 22,46%, що пов'язано зі збільшенням витрат на сировину, матеріали чи зростанням інших виробничих витрат.

9. Валовий прибуток збільшився на 5,06%, що є позитивним, але його темпи зростання значно нижчі, ніж темпи зростання виручки, що може бути ознакою зниження рентабельності продажів.

10. Операційний прибуток зріс на 32,94%, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності компанії.

11. Прибуток до оподаткування збільшився на 166,8% після збитку в 2022 році, що є дуже позитивним сигналом.

12. Чистий прибуток також значно покращився - на 161,47% після збитку в 2022 році.

13. Чисельність персоналу збільшилася на 4,63%, що пов'язано з розширенням діяльності або відкриттям нових виробничих потужностей.

Отже, компанія МНР s.e. у 2023 році продемонструвала зростання обсягів продажів та прибутку після збиткового 2022 року. Проте спостерігається підвищення витрат, зменшення власного капіталу та збільшення поточних зобов'язань. Тому варто приділити увагу управлінню витратами, заборгованістю та капіталом компанії.

Проаналізуємо фінансові коефіцієнти компанії МНР SE та порівняємо значення ключових коефіцієнтів з нормативними значеннями:

1. Коефіцієнт покриття (поточний коефіцієнт ліквідності) знизився з 3,02 у 2022 році до 2,27 у 2023 році. Нормативне значення для цього коефіцієнта знаходиться в діапазоні 1-3. Отже, у 2023 році він ще залишався в межах норми, але його зниження може свідчити про певне погіршення ліквідності.

2. Коефіцієнт фінансової автономії (автономії) зменшився з 0,41 у 2022 році до 0,39 у 2023 році. Нормативне значення для цього коефіцієнта має бути вище 0,5. Отже, в обидва роки коефіцієнт був нижче нормативного, що вказує на високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

3. Коефіцієнт рентабельності активів покращився з -0,06 у 2022 році до 0,04 у 2023 році. Позитивне значення цього коефіцієнта у 2023 році є хорошим сигналом, оскільки він показує, що компанія ефективно використовує свої активи для генерування прибутку.

4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також покращився з -0,14 у 2022 році до 0,09 у 2023 році. Позитивне значення у 2023 році свідчить про те, що компанія ефективно використовує власний капітал для отримання прибутку.

5. Коефіцієнт рентабельності продукції зріс з 0,10 у 2022 році до 0,11 у 2023 році, що є позитивним сигналом і свідчить про зростання ефективності виробництва продукції.

6. Коефіцієнт рентабельності діяльності покращився з -0,09 у 2022 році до 0,05 у 2023 році, що вказує на підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився з 0,05 у 2022 році до 0,03 у 2023 році. Нормативне значення для цього коефіцієнта знаходиться в діапазоні 0,2-0,35, отже, впродовж досліджуваного періоду він був нижче норми, що може свідчити про недостатність найбільш ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Загалом, у 2023 році спостерігалось покращення більшості показників рентабельності, що є позитивним сигналом. Однак коефіцієнти ліквідності та фінансової автономії залишалися нижче нормативних значень, що може свідчити про певні ризики ліквідності та високу залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Проаналізуємо фінансову стійкість компанії.

Таблиця 2.4 — Показники фінансової стійкості компанії

Показник	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022 р.
	2022	2023	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,45	0,58	1,04
Коефіцієнт автономії	0,41	0,39	-0,02
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,11	1,10	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,87	0,82	-0,05

Отже, на основі аналізу таблиці можемо зробити наступні висновки.

1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився з -0,45 у 2022 році до 0,58 у 2023 році. Нормативне значення для цього коефіцієнта має бути більше 0, що свідчить про достатність власних оборотних коштів. У 2022

році він був негативним, що є негативною ознакою, тоді як у 2023 році ситуація покращилася.

2. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) зменшився з 0,41 у 2022 році до 0,39 у 2023 році. Нормативне значення має бути вище 0,5. Отже, в обидва роки цей показник був нижчим за норму, що вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

3. Коефіцієнт фінансового левериджу (співвідношення позикового та власного капіталу) трохи знизився з 1,11 у 2022 році до 1,10 у 2023 році. Чим нижче це значення, тим краще, оскільки воно показує, наскільки підприємство залежить від позикових коштів. Значення вище 1 свідчить про перевагу позикового капіталу над власним.

4. Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0,87 у 2022 році до 0,82 у 2023 році. Нормативне значення має бути більше 0,8-0,9. Отже, у 2023 році він був дещо нижчим за норму, що може вказувати на певні ризики зниження фінансової стійкості.

Загалом, аналіз коефіцієнтів демонструє певне покращення маневреності власного капіталу, але водночас високу залежність від позикових коштів і недостатній рівень автономії та фінансової стійкості. Це може свідчити про наявні ризики для фінансового стану компанії в майбутньому.

Проаналізуємо чистий грошовий потік, який відображає, скільки грошей залишається в розпорядженні підприємства після здійснення всіх грошових видатків. Це допомагає визначити, наскільки підприємство може виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати свою діяльність.

Також чистий грошовий потік є критерієм оцінки внутрішнього потенціалу фінансування підприємства. Оскільки він показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та може забезпечити свій розвиток.

Інвестори та кредитори оцінюють чистий грошовий потік, щоб визначити, наскільки привабливим є підприємство для інвестицій та кредитування.

Таблиця 2.5 — Поточний грошовий потік компанії

Показник, млн. дол. США	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс.	відн.
Грошові кошти від операційної діяльності	478,00	377,00	-101,00	-21
Зміна в оборотному капіталі	-340,00	61,00	401,00	-118
Чисті грошові кошти від операційної діяльності	138,00	438,00	300,00	217
Грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	-174,00	-228,00	-54,00	31
Включаючи: CAPEX ¹	-159,00	-212,00	-53,00	33
Грошові кошти від фінансової діяльності	57,00	-86,00	-143,00	-251
Загальна зміна грошових коштів ²	21,00	124,00	103,00	490

1 CAPEX - Капітальні інвестиції

2 Загальна зміна грошових коштів включає також вплив курсових різниць

Грошовий потік від операційної діяльності у 2023 році знизився і складав 377 млн дол. США (2022 р.: 478 млн дол. США), головним чином через сплату відсотків у розмірі 178 млн дол. США у 2023 році порівняно з 126 млн дол. США у 2022 році. Зміна в оборотному капіталі в порівнянні з попереднім роком головним чином пояснюється згідно з даними фінансової звітності наступними чинниками:

→ поверненням запасів курятини та рослинної олії до нормальних рівнів з незвично високих у 2022 році, спричинених порушенням логістики через воєнні дії, які згодом частково відновилися завдяки "Зерновій угоді" та диверсифікації маршрутів доставки компанії;

→ нижчими інвестиціями в сировину протягом 2023 року (включаючи енергоносії, добрива, засоби захисту рослин та компоненти для тваринних

кормів) порівняно з 2022 роком через відносну стабілізацію української економіки та нижчий ризик перебоїв у постачанні;

→ стабільними обсягами дебіторської заборгованості порівняно із значним зростанням заборгованості з соняшникової олії та курятини протягом 2022 року.

У 2023 році загальні капітальні інвестиції (CAPEX) склали 212 млн дол. США і головним чином стосувалися проектів з обслуговування та модернізації, розробки нових продуктів в рамках українських операцій, а також розширення виробничих потужностей підприємства Perutnina Ptuj. Зростання з 159 млн дол. США у 2022 році відображає вищі інвестиції в проекти з оптимізації витрат та кулінарної стратегії, а також закупівлю дизельних генераторів для пом'якшення впливу можливих відключень електроенергії.

Станом на 31 грудня 2023 року грошові кошти та їх еквіваленти МНР становили 436 млн дол. США, з яких 311 млн дол. США утримувалися дочірніми підприємствами Групи за межами України. Відповідно до правил репатріації, встановлених Національним банком України, суми таких грошових коштів та їх еквівалентів необхідно репатріювати в Україну протягом шести місяців після визнання валютної виручки від експорту з України, що обмежує можливості Групи використовувати такі грошові кошти для погашення заборгованості. Водночас 10 листопада 2023 року НБУ встановив максимальний термін розрахунків 90 календарних днів для репатріації грошових коштів, отриманих від експорту певного переліку сільськогосподарської продукції. Співвідношення Чистий Борг / Скоригований показник EBITDA за останні 12 місяців (без врахування МСФЗ 16) становило 2,47 станом на 31 грудня 2023 року, що значно нижче граничного значення 3,0, визначеного в угоді про єврооблігації.

Проаналізуємо показник рентабельності власного капіталу підприємства за методикою DuPont.

В таблиці 2.5 наведено вихідні дані з балансу для визначення рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.6 — Дані Балансу для аналізу рентабельності власного капіталу МНР se

Баланс	Станом на 31.12.2023	Станом на 31.12.2022	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.20
Пасив				
I Власний капітал				
Усього за Розділом I	1567	1445,697	1794,188	1254,203
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за Розділом II	1469	1830,441	1780,328	1653,707
III Поточні зобов'язання і забезпечення				
Усього за Розділом III	850	532,564	529,263	374,912
Усього активів	3886	3808,702	4103,779	3282,822

В таблиці 2.6 подано вихідні дані зі Звіту про фінансові результати для визначення рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.7 — Дані Звіту про фінансові результати для аналізу рентабельності власного капіталу МНР se

Звіт про фінансові результати	Станом на 31.12.23	Станом на 31.12.22	Станом на 31.12.21
Виручка	3021	2642	2372
Відсотки до виплати	22	42	22
Прибуток до оподаткування	173	-259	404
Чистий прибуток (збиток)	142	-231	393

Результати розрахунків наведено в таблиці 2.7.

Отже, можна зробити висновок, що впродовж 2021-2023 рр. рентабельність власного капіталу підприємства була нестабільною за рахунок наступних чинників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 — Рентабельність власного капіталу MHP se

Показник	2023	2022	2021
Виручка від реалізації, млн. дол.США	3021	2642	2372
Чистий прибуток, млн. дол. США	142	-231	393
Чиста маржа,%	4,7%	-8,7%	16,6%
Середня вартість активів, млн. дол. США	3847	3956	3693
Оборотність активів, %	0,787	0,644	0,642
Рентабельність активів (ROA),%	3,7%	-5,6%	10,7%
Середній власний капітал, млн. дол. США	1506	1620	1524
Лeverедж (Equity Multiplier)	2,51	2,28	2,63
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,3%	-12,8%	28,1%

Отже, чиста маржа зросла з -8,7% у 2022 до 4,7% у 2023 році після від'ємного значення.

Оборотність активів покращилася з 0,644 у 2022 до 0,787 у 2023 році.

Рентабельність активів (ROA) стала позитивною у 2023 році (3,7%) після від'ємного значення у 2022 (-5,6%).

Лeverедж залишався високим у всі роки (2,51 у 2023, 2,28 у 2022, 2,63 у 2021).

Рентабельність власного капіталу (ROE) покращилася до 9,3% у 2023 році після від'ємного значення -12,8% у 2022 році. У 2021 році ROE була найвищою і становила 28,1%.

Таким чином, фінансовий стан компанії у 2023 році дещо покращився порівняно з 2022 роком, однак залишається висока залежність від позикового капіталу, що створює додаткові ризики для бізнесу. Враховуючи успішний 2021 рік, компанія має потенціал для подальшого підвищення ефективності використання активів та збереження позитивної рентабельності власного капіталу в майбутньому за умови ефективного управління структурою

капіталу та фінансовими ризиками в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

2.3 Трансформація бізнес-моделі підприємства ПРАТ «МХП» у напрямку побудови продовольчої системи

Проаналізуємо господарську діяльність МНР se в контексті трансформації підприємства в повноцінну кулінарну компанію замкненого циклу з циркулярною бізнес-моделлю.

У 2022 -2023 рр. МХП продовжує розвиватися як кулінарна компанія і прагне бути лідером харчової промисловості в Україні. Для цього компанія виробляє високоякісні та смачні продукти харчування, які дозволяють людям інвестувати свій час у те, що має для них найбільше значення, такі як сім'я, хобі, освіта, дозвілля та відпочинок. Компанія зосереджена на виробництві продуктів у таких форматах, як ready-to-cook (готові до приготування), pre-cooked (напівфабрикати) та ready-to-eat (готові до вживання).

Компанією МНР se розроблено кулінарні бренди. Регулярно відбувається випуск нових продуктів, які мають на меті задовольнити різноманітні смаки та потреби споживачів. Продукція підприємства виготовляється з використанням новітніх харчових технологій та застосовуванням суворого контролю якості на кожному етапі виробництва.

У 2023 році МХП збільшив кількість роздрібних торгових точок до 1 555 (2022 р: 1 525), в основному за рахунок зростання торгових точок DonerMarket (2023 р.: 184), магазинів "Фреш Фуд" (2023 р.: 259) та "М'ясоМаркет" (2023 р.: 259)

Ключовим елементом підходу компанії є розвиток та інвестиції в Кулінарний центр та нову Кулінарну школу.

Кулінарний центр відкрився у 2021 році і є унікальним сучасним закладом, який охоплює всі етапи виробничого процесу - від дослідження початкової ідеї продукту до проведення дегустації для клієнтів.

Метою Кулінарного центру є розробка та тестування нових кулінарних продуктів, і він відіграє центральну роль у перетворенні МХП на кулінарну компанію. До складу Центру входять:

- лабораторія сенсорного аналізу;
- п'ять відкритих кухонь;
- кухня-студія;
- промислова кухня та науково-дослідний центр;
- лінія з виробництва піци.

У 2023 році “МНР se” відкрила кулінарну школу. Діяльність школи орієнтована на внутрішні потреби компанії: навчання працівників МХП (функції, пов'язані з кулінарним напрямком, такі як закупівлі сировини і матеріалів, маркетинг, CBD тощо), а також власного ритейлу. Також одним із векторів діяльності є підтримка розвитку кулінарного напрямку компанії із залученням власного рор-уп простору, в якому відбуваються тематичні та іміджеві заходи.

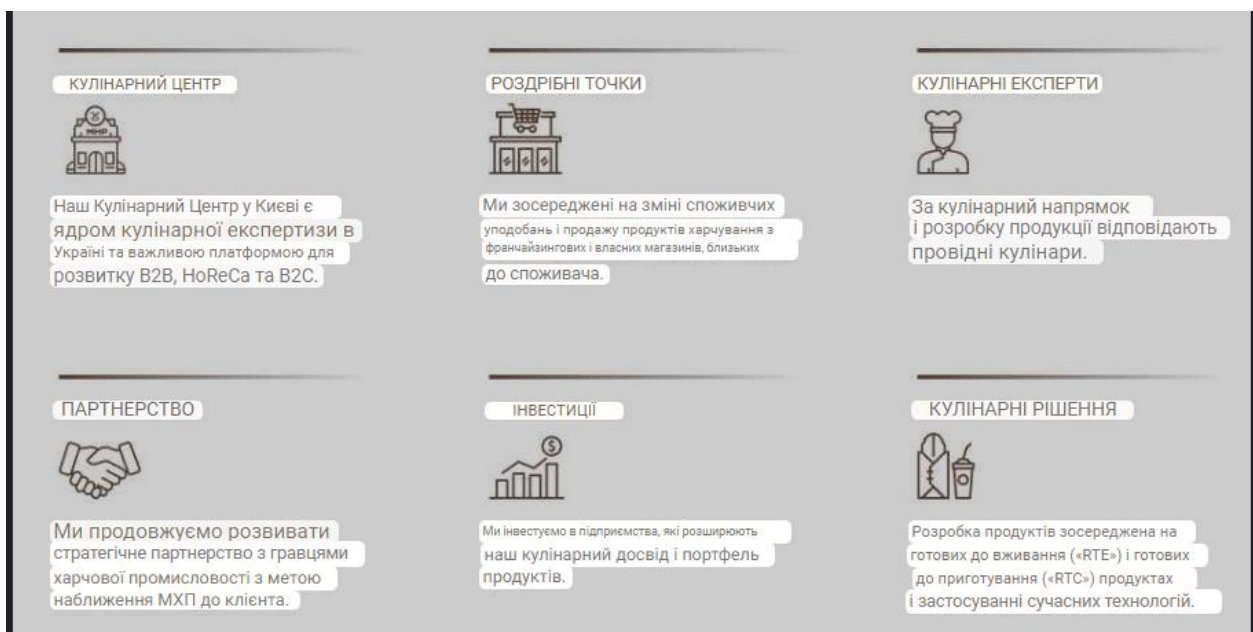


Рисунок 2.5 – Кулінарна екосистема компанії (станом на грудень 2023 р.)

[39]

Підхід МНР se до маркетингу як глобальної компанії, що працює в більш ніж 70 країнах світу, узгоджується з кодексом маркетингу та реклами

міжнародної торгової палати та її рамковими принципами відповідальних маркетингових комунікацій у сфері харчових продуктів.

Опишемо бізнес-модель компанії МНР se за методологією Canvas А. Остервальдера (рис. 2.3)

Ключові партнери	- Постачальники обладнання для птахофабрик, комбікормових заводів - Дистриб'ютори та роздрібні мережі для реалізації продукції - Транспортні та логістичні компанії
Ключові види діяльності	- Виробництво курятини (вертикально інтегроване) - Вирощування зернових та олійних культур - Виробництво комбікормів - Забій та переробка м'яса птиці - Логістика та дистрибуція
Ключові ресурси	- Птахофабрики та комплекси - Земельний банк - Елеватори та комбікормові заводи - Забійні цехи та м'ясопереробні потужності - Виробничий персонал та управлінці
Пропозиція цінності	- Якісна та доступна курятина під національним брендом - Широкий асортимент продукції з курятини - Зручність придбання в торгових мережах - Безпечність та екологічність продукції
Взаємовідносини зі споживачами	- Дистрибуція через торгові мережі - Брендинг та маркетингові кампанії - Споживчі сайти та гарячі лінії
Канали збуту	- Торгові мережі в Україні - Експорт до країн Близького Сходу, Африки, ЄС - Онлайн-продажі (незначна частка)
Цільові сегменти	- Масовий споживчий ринок в Україні - Покупці замороженої курятини на експорт - Потенційно інші канали HoReCa
Структура витрат	- Вартість кормів, добрив, енергоносіїв - Витрати на утримання птахофабрик - Заробітна плата - Логістичні та дистриб'юторські витрати - Витрати на маркетинг та рекламу
Потоки доходів	- Продаж охолодженого куряного м'яса в Україні - Експорт замороженого м'яса птиці - Дохід від реалізації зерна та олійних - Дохід від супутніх товарів

Рисунок 2.3 – Бізнес-модель МНР se

Компоненти бізнес-моделі компанії МНР se тісно пов'язані з різними аспектами та зацікавленими сторонами в агропродовольчій системі. Враховуючи такі взаємозв'язки, компанія працює над побудовою інтегрованої та сталої бізнес-моделі, яка відповідає складності продовольчого ланцюга, досягаючи при цьому прибутковості та сприяючи продовольчій безпеці та збереженню навколишнього середовища.

Проаналізуємо, як елементи бізнес-моделі узгоджуються з агропродовольчою системою компанії МНР se (рис. 2.4)

Елемент бізнес-моделі	Зв'язок з агропродовольчою системою МХП
Ціннісна пропозиція	Забезпечення споживачів високоякісними, безпечними та поживними продуктами харчування (курятину, яйця, соняшникова олія)
Ланцюг постачання та операції	Вертикально інтегрований ланцюг від вирощування культур до виробництва та дистрибуції, використання власних ресурсів та партнерств
Потоки доходів	Продаж курятини, яєць, зернових, олії та супутніх продуктів на внутрішньому та експортних ринках через різні канали збуту
Структура витрат	Витрати на сировину, операційні витрати, персонал, переробку, логістику, маркетинг; оптимізація через масштаб та інтеграцію
Відносини із зацікавленими сторонами	Взаємодія з фермерами, працівниками, дистриб'юторами, роздрібними мережами, владою, громадами через партнерства та ініціативи
Сталість і циклічність	Ресурсоефективні технології, скорочення відходів, відновлювана енергетика, зменшення вуглецевого сліду
Технології та інновації	Інвестиції в дослідження, агротехнології, автоматизацію, цифрові рішення для контролю якості та прозорості

Рисунок 2.4 – Узгодження елементів бізнес-моделі МНР se з її продовольчою системою

1. Ціннісна пропозиція: Головною ціннісною пропозицією МХП є забезпечення споживачів високоякісними, безпечними та поживними продуктами харчування, такими як курятина, яйця та соняшникова олія.

Компанія прагне задовольнити потреби споживачів у здоровому харчуванні та екологічно чистих продуктах як на внутрішньому, так і на експортних ринках.

2. Ланцюг постачання та операції: МХП має вертикально інтегровану агропродовольчу систему, що охоплює вирощування зернових культур, виробництво кормів, птахівництво, м'ясопереробку, виробництво олії та дистрибуцію. Бізнес-модель передбачає контроль над усім ланцюгом від поля до полиці, використовуючи власні ресурси та партнерства для забезпечення ефективності та прозорості операцій.

3. Потоки доходів: Основними джерелами доходу для МХП є продаж курятини, яєць, зернових культур, соняшникової олії та супутніх продуктів на внутрішньому та експортних ринках. Компанія генерує дохід від різних сегментів споживачів, включаючи роздрібну торгівлю, HoReCa та промислових покупців.

4. Структура витрат: Основними статтями витрат для МХП є закупівля сировини (насіння, добрива, корми), операційні витрати на вирощування культур та розведення птиці, витрати на персонал, переробку, пакування, логістику та маркетинг. Бізнес-модель передбачає оптимізацію витрат через масштабну економіку та вертикальну інтеграцію.

5. Відносини із зацікавленими сторонами: МХП взаємодіє з широким колом зацікавлених сторін, включаючи фермерів-постачальників, співробітників, дистриб'юторів, роздрібних продавців, органи влади та місцеві громади. Компанія підтримує стійкі відносини через програми підтримки, партнерства та ініціативи зі сталого розвитку.

6. Сталість і циклічність: МХП прагне інтегрувати принципи сталого розвитку у свою бізнес-модель, впроваджуючи ресурсоефективні технології, скорочуючи відходи, використовуючи відновлювані джерела енергії та зменшуючи вуглецевий слід у виробничих процесах.

7. Технології та інновації: Компанія активно інвестує в дослідження та розробки для впровадження новітніх агротехнологій, автоматизації процесів, цифрових рішень для відстеження та контролю якості продукції. Інноваційні

технології дозволяють підвищити ефективність операцій, поліпшити прозорість та відповідати зростаючим вимогам споживачів.

Таким чином, елементи бізнес-моделі МХП тісно пов'язані з її вертикально інтегрованою агропродовольчою системою, що охоплює весь ланцюг від вирощування культур до виробництва та розподілу готових продуктів харчування.

МХП здійснює трансформацію з традиційної продуктової компанії в кулінарну компанію, орієнтовану на задоволення різноманітних потреб та уподобань споживачів [40]. Ця трансформація має на меті зробити МХП каталізатором змін всередині компанії та за її межами, перетворюючи її на провідника інновацій в агропродовольчій галузі.

Керуючись принципами клієнтоорієнтованості, застосування технологій та створення стійких і прибуткових бізнес-рішень, МХП зосереджується на розвитку екосистеми для створення клієнтської цінності. Ця екосистема охоплює наступні ключові категорії інновацій:

1. **Продукти:** МХП розробляє нові інноваційні продукти харчування, які допомагають споживачам реалізувати свої функціональні та емоційні потреби. Такими продуктами є здорові, збагачені поживними речовинами страви, готові до вживання кулінарні рішення або продукти, адаптовані до специфічних дієтичних вимог.

2. **Сервіси:** Компанія створює додаткову цінність через надання високоякісного клієнтського досвіду як в офлайн, так і в онлайн-середовищі. Це включає персоналізовані рекомендації щодо харчування, зручні цифрові платформи для замовлення їжі, програми лояльності та інші супутні сервіси.

3. **Бізнес-моделі:** МХП розвиває нові бізнес-моделі та партнерства, пов'язані з усіма аспектами клієнтського досвіду, такими як замовлення, приготування, покупка та доставка їжі. Це включає співпрацю з ресторанами, сервісами доставки, роздрібними мережами та іншими учасниками ринку.

Така трансформація дозволить МХП перейти від простого постачальника сировини та продуктів до провідника інновацій у створенні кулінарних рішень та незабутніх смакових вражень для споживачів. Компанія прагне стати провідником змін у галузі, пропонуючи інноваційні продукти, сервіси та бізнес-моделі, що задовольняють мінливі потреби та вподобання клієнтів у сфері харчування.

Для підтримки цієї трансформації МХП інвестує у цифровізацію та автоматизацію своєї агропродовольчої системи, впроваджуючи рішення SAP S/4HANA та SAP Sales Cloud для оптимізації процесів управління експортними продажами, ланцюгами поставок та взаємовідносинами з клієнтами. Крім того, компанія планує використовувати машинне навчання в тваринництві, гіперавтоматизацію операцій та подальше розширення бізнесу, демонструючи прагнення до інновацій та зростання [39].

Проаналізуємо динаміку ключових показників ефективності агропродовольчої системи МНР se

Таблиця 2.7— Показники ефективності продовольчої системи МНР se

Індикатор	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Площа земельних угідь, тис. га	370	385	15	4,05%
Виробництво зернових, тис. тонн	2200	2350	150	6,82%
Поголів'я птиці, млн. голів	12,5	13,2	0,7	5,60%
Виробництво курятини, тис. тонн	720	755	35	4,86%
Переробні потужності, тис. тонн/рік	680	720	40	5,88%
Кількість дистрибуційних центрів	28	32	4	14,29%
Експорт, млн. USD	850	920	70	8,24%
Виручка, млн. UAH	62,5	69,8	7,3	11,68%
Інвестиції в НДДКР, млн. UAH	180	210	30	16,67%
Кількість працівників	28000	29500	1500	5,36%
Продуктивність праці, тис. дол США	83,34	91,08	7,74	9,28 %
Ресурсовіддача	0,67	0,79	0,12	17,55 %

У 2023 році компанія продемонструвала позитивну динаміку за більшістю ключових індикаторів порівняно з 2022 роком:

1. Площа земельних угідь збільшилася на 15 тис. га (4,05%).
2. Виробництво зернових зросло на 150 тис. тонн (6,82%).
3. Поголів'я птиці збільшилося на 0,7 млн. голів (5,60%).
4. Виробництво курятини зросло на 35 тис. тонн (4,86%).
5. Переробні потужності збільшилися на 40 тис. тонн/рік (5,88%).
6. Кількість дистрибуційних центрів зросла на 4 одиниці (14,29%).
7. Експорт збільшився на 70 млн. USD (8,24%).
8. Виручка зросла на 7,3 млн. UAH (11,68%).
9. Інвестиції в НДДКР збільшилися на 30 млн. UAH (16,67%).
10. Кількість працівників зросла на 1500 осіб (5,36%).
11. Продуктивність праці збільшилася на 7,74 тис. дол США (9,28%).
12. Ресурсовіддача зросла на 0,12 (17,55%).

Ці показники свідчать про зростання масштабів діяльності компанії, розширення виробничих потужностей, збільшення експорту та виручки, а також про зростання інвестицій у дослідження та розробки. Водночас, слід звернути увагу на значне збільшення кількості дистрибуційних центрів (14,29%) та інвестицій в НДДКР (16,67%), що може вказувати на стратегічну орієнтацію компанії на розширення дистрибуційної мережі та посилення інноваційної діяльності.

Разом з тим, можемо виділити наступні потенційні проблеми у розвитку продовольчої системи МНР se:

1. Залежність від експортних ринків. Значна частка виручки (близько 850 млн. USD у 2022 році) надходить від експорту продукції. Це робить компанію вразливою до коливань на світових ринках, торговельних обмежень та світових ризиків.

2. Ризики, пов'язані з пташиним грипом Як виробник курятини, МНР наражається на ризики, пов'язані з можливими спалахами пташиного грипу, що може серйозно вплинути на їхню діяльність.

3. Залежність від сировини та енергоресурсів. Як агропромисловий холдинг, МНР значною мірою залежить від цін на зерно, корми, енергоресурси

тощо. Коливання цін на ці компоненти можуть вплинути на собівартість продукції.

4. Екологічні виклики Виробництво м'яса птиці є досить ресурсомістким та екологічно навантаженим. МНР стикається з викликами щодо зниження викидів, раціонального використання води та поводження з відходами.

5. Диверсифікація діяльності Зосередженість лише на м'ясі птиці може становити ризик в разі змін споживчих переваг або зростання альтернативних джерел білка. Диверсифікація виробничої діяльності є одним із викликів.

Отже, проведений аналіз показав, що:

1. Компанія зберегла магістральний напрямок своєї стратегії, водночас протягом року адаптувавши бізнес-модель, що дозволило підтримувати операційну діяльність та виробництво, з особливим акцентом на логістиці.

2. У зв'язку з логістичними проблемами експорту до деяких ринків, стратегія експортних продажів була зосереджена на збільшенні доступу до ринків, таких як ЄС та Великобританія, водночас компанія адаптувала логістичні схеми, щоб і надалі задовольняти потреби інших експортних ринків, зокрема країн Близького Сходу і Африки тощо.

3. Після вторгнення Росії відбулося перефокусування стратегії в напрямку забезпечення виживання бізнесу шляхом адаптації ланцюгів поставок для підтримки виробництва та дистрибуції, одночасно з управлінням витратами.

4. Трансформація в кулінарну компанію відображає прискорення змін у ландшафті галузі виробництва продуктів харчування, оскільки споживчі вподобання зміщуються в бік до вибору екологічно чистих продуктів харчування та продуктів з вищою доданою вартістю.

5. Розвиток пов'язаних з основним бізнесом напрямків є ключовим шляхом еволюції для компанії. Ставка на виробництво готової продукції дозволить компанії збільшити маржу та капіталізацію. Інвестори більше довіряють компаніям, що виробляють готову продукцію, ніж тим, що просто постачають сировину. Ще однією причиною є те, що продаж готових продуктів знижує залежність компанії від коливань світових цін на сировинних ринках.

6. Компанія трансформує виклики, породжені війною, у можливості для розвитку і посилення позицій МНР se на внутрішньому і глобальному ринках.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ ПРОДОВОЛЬЧОЮ СИСТЕМОЮ ПРАТ «МХП»

3.1 Огляд тенденцій формування продовольчих систем міжнародних компаній на світових ринках

Глобальний звіт про харчування (GNR) [21; 26] визначив п'ять типів продовольчих систем на сучасному етапі: сільська; та, що розвивається; перехідна; змішана та індустріалізована. Згідно з GNR, перехід від сільських до індустріалізованих продовольчих систем пов'язаний з урбанізацією, вищою продуктивністю сільського господарства, більшою різноманітністю дієти, меншою залежністю від основних продуктів харчування та меншими відносними витратами домогосподарств на їжу. Ця типологія GNR виходить за межі виробничих систем і охоплює весь ланцюг постачання продуктів харчування та деякі аспекти середовища продовольчих систем.

Розвитку продовольчих систем на сучасному етапі притаманні такі ознаки:

- зростання доступності здорового харчування, зумовлене збільшенням пропозиції та зниженням цін на низку здорових продуктів. Проте здорове харчування залишається недоступним для 3,1 мільярда людей [1] , і рівень ожиріння та інших неінфекційних захворювань, пов'язаних з нездоровим харчуванням, зростає у всьому світі протягом останніх;
- відхід від локальних дієт, багатих на традиційні, мінімально оброблені основні продукти та злаки, до більш глобально однорідних дієт, багатих на цукор, сіль та жири. Ця тенденція обумовлена урбанізацією та зростанням доходів, а також зростаючою роллю транснаціональних корпорацій у формуванні систем харчування [1-3];
- зростаюче навантаження на довкілля, пов'язане з надмірним споживанням певних продуктів і надмірними втратами та відходами їжі.

Зокрема, надмірне споживання м'яса жуйних тварин в індустріалізованих системах харчування збільшує їхній вуглецевий слід [5; 6].

- переміщення робочої сили з сільського господарства, оскільки міські та сільські види діяльності та зайнятість у виробництві й сфері послуг розширюються. Ці зміни трансформували структуру більшості економік. Наслідки цієї структурної трансформації – це старіння населення фермерів та зростаюча консолідація земель [10; 12; 13].

Одним з підходів до розв'язання означених проблем є перехід до циркулярних продовольчих систем. Циркулярні продовольчі системи - це трансформаційний набір практик та принципів, які реформують виробництво, розподіл та споживання продуктів харчування. Ці реформи можуть допомогти скоротити відходи та підвищити цінність ресурсів. Впровадження циркулярних продовольчих систем потенційно може заощадити 2,7 трильйона доларів до 2050 року [45].

Циркулярні продовольчі системи базуються на принципах економіки замкненого циклу, яка прагне подолати недоліки лінійної економіки, в т.ч. у галузі виробництва продовольства.



Рисунок 3.1 – Принципи лінійної економіки [41; 42]

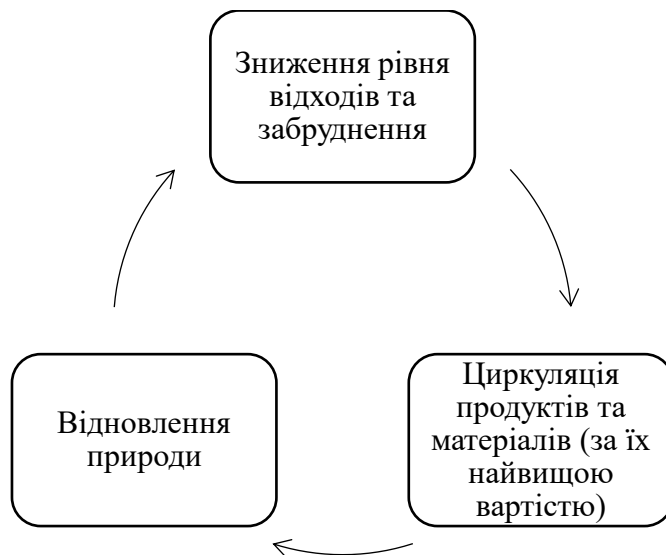


Рисунок 3.2 – Принципи циркулярної економіки [41; 42]

Циркулярна економіка є актуальною, оскільки вона надає компаніям можливість перетворити неефективність лінійних ланцюгів створення цінності на джерело споживчої цінності для клієнтів. Зазначені неефективності не зводяться лише до виробничих відходів, вони полягають також в недостатньо використаних потужностях, передчасно завершеному життєвому циклу продуктів, нестійких матеріалах, втраченій цінності в кінці життєвого циклу та невикористаних зв'язках з клієнтами. Драйверами змін в напрямку циркулярності є:

- тенденція посилення орієнтації на потреби клієнта;
- економічна, екологічна, соціальна сталість;
- новітні технології.

Компанія Accenture [42] визначила п'ять циркулярних бізнес-моделей в результаті аналізу більш ніж 120 компаній, що інноваційним чином генерують підвищення ресурсної продуктивності. Ці моделі допомагають компаніям покращувати диференціацію, зменшувати витрати на обслуговування та володіння, генерувати нові доходи та знижувати ризики, а також впливати на правила пропозиції та попиту на ресурси.

1. Циркулярний ланцюг постачання. Коли компанії потрібні дефіцитні або екологічно руйнівні ресурси, вона може або платити більше, або шукати альтернативні ресурси. Циркулярний ланцюг постачання вводить повністю

відновлювані, переробні або біорозкладні матеріали, які можуть використовуватися в послідовних життєвих циклах для зменшення витрат і підвищення передбачуваності та контролю.

Приклад: CRAiLAR Technologies Inc., компанія, що виробляє відновлювані ресурси з використанням льону та конопель для створення волокон, таких самих, як бавовна, але без негативного впливу на навколишнє середовище.

2. Відновлення та переробка. Модель відновлення та переробки створює виробничі та споживчі системи, в яких все, що раніше вважалося відходами, знову використовується для інших цілей. Компанії або відновлюють продукти наприкінці терміну служби, щоб повторно використовувати цінні матеріали, енергію та компоненти, або вони переробляють відходи та побічні продукти виробничого процесу. Наприклад, Procter & Gamble Company (P&G) - компанія експлуатує 45 підприємств на безвідходній основі.

3. Продовження життєвого циклу продукту

Споживачі позбуваються продуктів, які їм більше не потрібні - тому що вони зламані, не модні або непотрібні. Але багато з цих продуктів все ще мають значну цінність, і модель продовження життєвого циклу продукту прагне її відновити. Підтримуючи та вдосконалюючи продукти за допомогою ремонту, оновлення, відновлення або перепродажу, компанії можуть зберігати їх економічно корисними якомога довше. Це означає перехід від простого продажу речей до активного збереження їх справними та актуальними. Це також означає перехід клієнтів від транзакцій до відносин, адаптуючи оновлення та модифікації до конкретних потреб. Наприклад, через свій бізнес з відновлення Dell Inc. приймає старе обладнання і перепродає вузли, де це можливо.

4. Платформа спільного використання

У розвинених економіках до 80% речей, що зберігаються у типовому будинку, використовуються лише раз на місяць. Модель платформи спільного використання - яка все частіше підтримується новими формами цифрових технологій - створює нові відносини та бізнес-можливості для споживачів, компаній та мікропідприємств, які орендують, спільно використовують,

обмінюються або позичають свої вільні товари. Менше ресурсів витрачається на виготовлення продукції, яка рідко використовується, а споживачі отримують новий спосіб заробляти та економити гроші. Приклади включають Uber Inc., Airbnb Inc. та Lyft Inc. серед зростаючого поля.

5. Продукт як послуга

Виробники та продавці несуть "повну вартість володіння", фокусуючись на довговічності, надійності та можливості повторного використання. Коли споживачі орендують продукти через модель "Продукт як послуга", продуктивність виходить на перший план замість обсягів, довговічність перевершує одноразовість, а компанії мають можливість будувати нові відносини зі споживачами. Наприклад, Koninklijke Philips NV використовує "освітлення як послугу", стягуючи плату за обсяг, а не за одиницю продукції.

У таблиці 3.1 нами узагальнено види циркулярних бізнес-моделей.

Таблиця 3.1 — Циркулярні бізнес-моделі та види діяльності

Бізнес-модель	Діяльність
Циркулярний ланцюг постачання	- Переробка внутрішніх відходів виробництва - Використання вторинних матеріалів та переробленої сировини - Співпраця з постачальниками для закритих циклів матеріалів - Екологічний дизайн продуктів для полегшення розбирання та переробки
Платформа спільного використання	- Спільне використання обладнання та активів - Продуктово-сервісні системи - Платформи оренди/лізингу обладнання
Продовження життєвого циклу продукту	- Ремонт та відновлення - Оновлення та модернізація - Переобладнання та реконструкція - Повторне виробництво компонентів
Відновлення та переробка	- Замкнені цикли матеріалів та компонентів - Вилучення цінних ресурсів з відходів - Переробка відходів на вторинну сировину - Компостування органічних відходів
Продукт як послуга	- Продаж функціональності замість продукту - Оренда та лізинг продуктів - Підписка на продукт - Оплата за використання

Щоб створити циркулярну продовольчу екосистему, необхідними є вищий рівень ефективності і відкритості у продуктах та ланцюгах постачання, включно з походженням матеріалів, діяльністю постачальників і даними про екологічний та соціальний вплив на всьому ланцюжку створення вартості. Такому переходу сприяють новітні технології, такі як:

- платформи управління ланцюгами постачання,
- геоінформаційні системи,
- дронів технології,
- штучний інтелект,
- блокчейн,
- 3D-друк
- цифрові двійники.

Платформи управління ланцюгами постачання сприяють досягненню більшої прозорості в межах ланцюгів постачання за рахунок більш точних розрахунків реального впливу ресурсів та оперативного контролю. Платформи даних ланцюга постачання, такі як планування ресурсів підприємства, управління відносинами з клієнтами та управління відносинами з постачальниками, збирають інформацію про ланцюг постачання та надають комплексну оцінку загального ланцюга постачання, що дозволяє приймати рішення на основі даних для оптимізації ефективності, зниження відходів та підвищення повторного використання ресурсів.

Автономні дрони відіграють вирішальну роль у підтримці сталості в сільському господарстві, починаючи від землевпорядкування, оцінки росту врожаю, управління тваринництвом, цілісності середовища, до зрошення. Геопросторові інструменти є важливими для демонстрації впливу, який ми маємо на природу. Технологія, яка поєднує супутникові зображення та штучний інтелект, така як Forest Foresight від WWF, може бути використана для прогнозування районів, які перебувають під загрозою вирубки лісів.

Штучний інтелект (AI) має потенціал допомогти у проєктуванні agrifood-економік без відходів для продовольства. У секторі агропродовольства потрібно більше усвідомлення того, як AI може покращити ланцюги постачання та сприяти цифровій трансформації для підвищення продуктивності та циркулярного управління людськими ресурсами. Робототехніка та машинне навчання відіграють роль у масштабуванні регенеративного сільського господарства, зменшенні хімічних входів та допомозі фермерам передбачати проблеми, зменшувати відходи та створювати адаптивні стратегії для максимізації врожаїв та прибутків.

Технологія блокчейн підвищує прозорість та відстежуваність в продовольчих системах, з'єднуючи всі сторони в ланцюгу постачання продукту. Вона може зменшити незбалансованість попиту та пропозиції, знизити рівень втрат продовольства, підвищити відстежуваність, допомагаючи точно розрахувати викиди вуглецю в ланцюгу постачання.

3D друк сприяє розвитку замкнених виробничих процесів шляхом введення нових матеріалів, які повторно використовують відходи. Інноваційні проєкти використовували відходи їжі як чорнило для 3D принтерів для їжі, 3D друкарські нитки, виготовлені з рибальських сіток або пластику, і навіть відходи термітів.

Технологія цифрових близнюків володіє значним потенціалом для прискорення переходу до циркулярних та сталих ланцюгів постачання. Цифровий близнюк - це еволюційний цифровий профіль історичної та поточної поведінки фізичного об'єкта або процесу, який допомагає оптимізувати бізнес-показники, цифрову копію фізичного світу. Використовуючи цифрових близнюків, ми можемо отримати глибоку оцінку продуктів та процесів ще до їх розробки та впровадження, що дозволяє приймати оптимальні стратегії без витрати ресурсів. Це включає оптимізацію переробки, ремонту та повторного використання, що сприяє

загальній меті створення сталих, ефективних та позитивних моделей виробництва та постачання продовольства.

Багато провідних міжнародних компаній вже впроваджують принципи циркулярної економіки.

Французька компанія Danone [46] має амбітну програму "Циркулярна революція" з фокусом на замкнені цикли поживних речовин, збереження водних ресурсів, екологічну упаковку та боротьбу з харчовими відходами. Наприклад, вони переробляють відходи молочного виробництва на добрива та біогаз.

Британо-нідерландська компанія Unilever [47] ставить ціль досягти нульового рівня відходів на своїх виробничих потужностях до 2030 року. Вона інвестує у проєкти збору, сортування та переробки пластикових відходів, а також у біорозкладні альтернативи пластику.

Швейцарський гігант Nestlé [48] запровадив ініціативу "Нульові відходи" та наміри повністю перейти на відновлювані джерела енергії до 2025 року. Компанія скоротила втрати харчових продуктів на 38% порівняно з 2016 роком.

Американська компанія PepsiCo [49] ставить цілі з переробки пакувальних матеріалів і плани зробити всю свою упаковку до 2025 року придатною для переробки, компостування або біорозкладання.

Британська компанія Diageo [50] відома своїми алкогольними напоями, реалізує програму "Замкнені цикли" з акцентом на відновленні води, скороченні відходів та досягненні нульових викидів до 2030 року.

Anheuser-Busch InBev, бельгійська пивоварна компанія, планує до 2025 року повністю перейти на відновлювані джерела енергії та впроваджує системи замкнених циклів води та поживних речовин у своїх пивоварнях.

Великі харчові компанії усвідомлюють необхідність циркулярної трансформації для досягнення сталого розвитку, підвищення ефективності та зниження негативного впливу на довкілля.

На основі аналізу циркулярних бізнес-моделей, ідентифікованих компанією Accenture, можемо зазначити, що МНР se інтегрує кілька з них у свою господарську діяльність.

1. Циркулярний ланцюг постачання: МНР se використовує відновлювані ресурси у своїх виробничих процесах. Наприклад, компанія виробляє біогаз із пташиного посліду та інших аграрних відходів, що допомагає зменшити залежність від невідновлюваних джерел енергії.

2. Відновлення та переробка: МНР se впровадила системи для відновлення та повторного використання ресурсів. Їхні біогазові установки перетворюють відходи на енергію та добрива, максимізуючи цінність побічних продуктів та мінімізуючи відходи.

3. Продовження життєвого циклу продуктів: Фокус МНР se на сталих сільськогосподарських практиках та ефективному використанні ресурсів передбачає зусилля щодо продовження життєвого циклу їхніх активів та продуктів.

3.2 Обґрунтування напрямків підвищення циркулярності продовольчої системи компанії

Для компанії МХП, яка є одним з провідних виробників курятини в Україні та Європі, розвиток напрямків, пов'язаних з основним бізнесом, є ключовим шляхом еволюції та зміцнення своїх позицій на ринку.

Ставка на виробництво готової продукції, таких як напівфабрикати, ковбасні вироби та інші кулінарні продукти з м'яса птиці, дозволить МХП збільшити свою маржинальність та підвищити капіталізацію. Вертикальна інтеграція та випуск продукції з більшою доданою вартістю традиційно вважаються більш прибутковими, ніж просто постачання сировини.

Інвестори та ринок в цілому більше довіряють компаніям, які спеціалізуються на виробництві готових продуктів харчування, ніж тим, хто просто постачає сировину. Це пов'язано з сприйняттям більшої стабільності та передбачуваності доходів таких компаній.

Крім того, перехід до випуску кінцевої продукції дозволить МХП знизити залежність від коливань світових цін на сировинні товари, такі як зерно та соєві боби, що використовуються у тваринництві. Продаж готових м'ясних продуктів забезпечує більшу стійкість бізнесу до цінової волатильності на ринках сировини.

З урахуванням вищезазначених передумов і результатів, отриманих в розділі 2 цієї роботи, спробуємо сформулювати сценарії розвитку компанії МНР se в напрямку підвищення уиркулярності її продовольчої екосистеми.

Сценарій 1. Трансформація в кулінарну компанію. Перетворення МНР se на повноцінну кулінарну компанію може відкрити нові можливості для зростання та диверсифікації бізнесу. Компанія зосередиться на розробці та виробництві готових до вживання м'ясних продуктів та страв, таких як напівфабрикати, заморожені страви, консерви та інші продукти з доданою вартістю. Це дозволить МНР SE вийти на нові ринки та залучити нову цільову аудиторію споживачів, які цінують зручність та швидкість приготування їжі.

Проте така трансформація вимагатиме значних інвестицій у виробничі потужності, обладнання та маркетинг. Компанії також доведеться розробити нові рецептури, упаковку та стратегії просування продуктів. Крім того, необхідним є налагодження ефективних каналів збуту та логістики для забезпечення своєчасної доставки продуктів до споживачів.

Сценарій 2. Зростання на міжнародних ринках. Експансія на міжнародні ринки може стати потужним драйвером зростання для МНР se. Компанія вже є одним з провідних експортерів м'яса птиці в Європу, проте існує значний потенціал для розширення присутності в інших регіонах, таких як Близький Схід, Азія та Африка.

Для успішної реалізації цього сценарію МНР се необхідно ретельно вивчити особливості різних ринків, адаптувати свою продукцію до місцевих смаків та вподобань, налагодити ефективні канали збуту та логістику, а також отримати необхідні дозволи та сертифікати.

Крім того, компанія повинна буде впровадити ефективну маркетингову стратегію для просування своєї продукції на нових ринках, що може вимагати значних інвестицій.

Для реалізації Сценарію 2 МНР се уклала стратегічне партнерство з компанією Tanmiah Food Company, щоб оптимізувати ланцюг створення вартості птахівництва та підвищити продовольчу безпеку в Саудівській Аравії.

Ключовими деталями цього партнерства є:

1. Інвестиції та спільне підприємство: МНР se і Tanmiah Food Company підписали акціонерну угоду через дочірню компанію Desert Hills Veterinary Services Company Limited (DHV), що повністю належить Tanmiah. Партнерство передбачає інвестиції понад 200 мільйонів сінгапурських ріалів у сільськогосподарську діяльність, включаючи сучасний інкубатор і комбікормовий завод для птиці. DHV матиме 55% акцій, а МХП – 45% у спільному підприємстві [52].

2. Виробнича потужність: спільне підприємство має на меті виробляти приблизно 175 мільйонів інкубаційних яєць на рік із потужністю понад 1 мільйон батьківського поголів'я. Очікується, що ця значна виробнича потужність підвищить продовольчу безпеку та самозабезпеченість продукцією птахівництва в Саудівській Аравії [52].

3. Стратегічні цілі: партнерство узгоджується з цілями Саудівської Аравії «Бачення 2030», зосереджуючись на зміцненні системи продовольчої безпеки країни. Поєднуючи місцеві знання з найкращими світовими практиками, співпраця спрямована на надання високоякісних продуктів і послуг для задоволення потреб клієнтів і партнерів.

4. Керівництво та зобов'язання: на церемонії підписання, що відбулася в Джидді 7 вересня 2023 року, були присутні керівництво обох компаній, офіційні

особи Саудівської Аравії та посол України. Доктор Джон Річ, виконавчий голова правління MHP SE, наголосив на стратегічній важливості цього партнерства в глобальному охопленні MHP і його прагненні сприяти інноваціям і досконалості в секторі птахівництва.

Це партнерство є значним кроком до досягнення продовольчої безпеки та розвитку птахівництва в Саудівській Аравії.

Сценарій 3. Інвестиції в інновації та сталий розвиток. Інвестиції в інновації та сталі методи виробництва є важливим кроком для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зменшення впливу на навколишнє середовище. MHP se може зосереджена на впровадженні новітніх технологій у виробничі процеси, таких як системи точного землеробства, автоматизація та цифровізація виробництва тощо.

Крім того, компанія інвестує в розробку більш екологічних методів утримання тварин, переробки відходів та використання відновлюваних джерел енергії.

Реалізація цього сценарію вимагатиме значних капітальних вкладень, але в довгостроковій перспективі може принести економію витрат, підвищити ефективність виробництва та зміцнити репутацію компанії як відповідального виробника.

Як зазначається [38; 39], бізнес-стратегія МХП та її діяльність тісно пов'язана з Цілями сталого розвитку ООН. Тож компанія прагне конструктивно сприяти позитивним глобальним змінам. МХП узгоджує свою діяльність з усіма сімнадцятьма Цілями сталого розвитку ООН (рис. 3.1)

На основі 17 Цілей сталого розвитку побудовані шість базових засад корпоративного розвитку компанії, а саме:

- залучення зацікавлених сторін ;
- працівники компанії та їх добробут;
- роль компанії у суспільстві та ліцензія компанії на діяльність;
- відповідальне виробництво продовольства;
- відповідальна ділова поведінка;

- планета.

Для підвищення рівня циркулярності продовольчої системи компанії МНР se варто поглибити роботу за такими напрямками:

1. Переробка відходів на корми для тварин:

- встановити систему збору та сортування відходів м'ясного виробництва (кістки, шкурки, кров'яне борошно тощо);
- інвестувати в обладнання для переробки цих відходів на високопротеїнові корми для тварин (ферментація, екструзія, сушіння тощо);
- використовувати вироблені корми для годівлі власного поголів'я птиці та свиней, а також продавати надлишки стороннім підприємствам;

2. Виробництво добрив з відходів тваринного походження:

- налагодити процес компостування та ферментації гною, посліду, залишків кормів та іншої органіки;
- виробляти органічні добрива для власних потреб та продажу;

3. Біогазові установки:

- побудувати біогазові установки для переробки органічних відходів з виробленням біогазу та біодобрив;
- використовувати біогаз для вироблення електроенергії та опалення приміщень компанії;

4. Водоочищення та замкнений цикл води:

- інвестувати в системи очищення та рециркуляції води на виробництві.
- впровадити технології зворотного осмосу, фільтрації, УФ-обробки для повторного використання води.

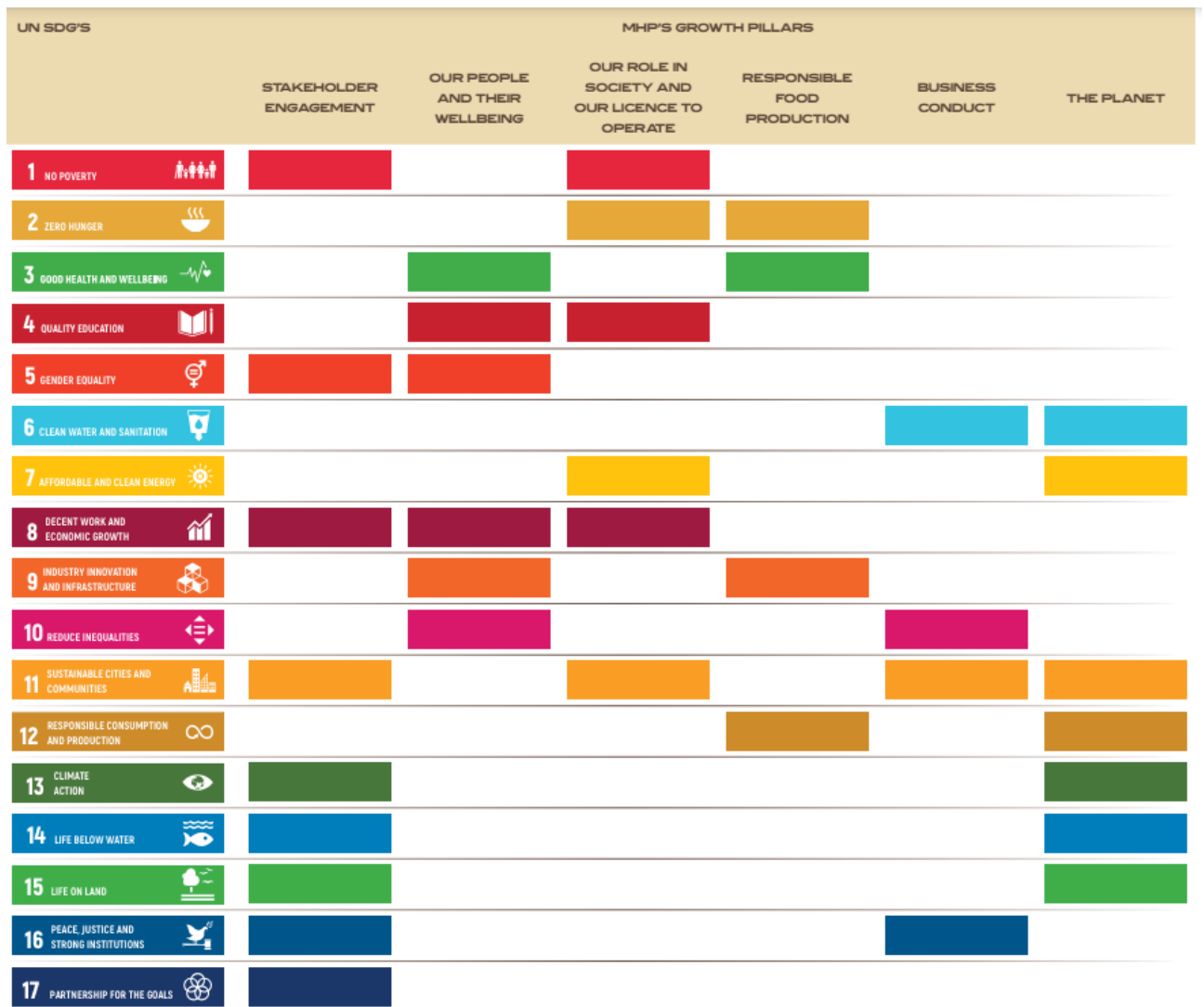


Рисунок 3.3 — Узгодження базових засад корпоративного розвитку компанії МНР se з Цілями сталого розвитку ООН [39]

5. Використання відновлюваних джерел енергії:

- встановити сонячні панелі на будівлях та вільних територіях для вироблення «зеленої» електрики;

- розглянути можливість використання енергії вітру чи біомаси;

6. Просування циркулярного мислення:

- запровадити політику мінімізації відходів на всіх етапах виробничого циклу;

- проводити навчання для працівників щодо принципів циркулярної економіки та ресурсоефективності.

Ці ініціативи не лише зменшать шкідливий вплив на навколишнє середовище, а й можуть стати додатковими джерелами монетизації для компанії MHP se через продаж побічних продуктів виробництва. Впровадження циркулярних практик також підвищить імідж компанії як екологічно відповідальної організації.

Таблиця 3.2 – Узагальнення напрямків підвищення циркулярності бізнес-моделі компанії MHP se

Захід	Витрати	Результативність	Ефективність
Переробка відходів на корми для тварин	Інвестиції в обладнання, системи збору та транспорт	Скорочення витрат на закупівлю кормів, підвищення ефективності годівлі	Залежить від обсягів перероблених відходів, вартості виробництва кормів та еквівалентної вартості закуплених кормів
Виробництво добрив з відходів	Облаштування компостних майданчиків, обладнання, робоча сила	Заощадження на придбанні добрив, дохід від продажу добрив	Залежить від обсягів вироблених добрив, їх якості та вартості аналогічних комерційних добрив
Біогазові установки	Капітальні інвестиції у будівництво реакторів, когенераційних установок	Виробництво біогазу для вироблення електроенергії та тепла, дохід від продажу надлишків	Залежить від потужності установки, вартості виробленої енергії порівняно із закупівлею
Водоочистні системи	Інвестиції в системи фільтрації, зворотного осмосу, УФ-обробки, трубопроводи	Скорочення витрат на закупівлю води, зменшення скидів стічних вод	Залежить від вартості водопостачання/водовідведення, обсягів повторно використаної води
Відновлювані джерела енергії	Вартість сонячних панелей, вітрогенераторів, акумуляторів, облаштування майданчиків	Виробництво "зеленої" електроенергії, зменшення викидів CO ₂ , економія на енергоресурсах	Залежить від встановленої потужності, інтенсивності сонячного/вітрового потенціалу, вартості традиційної електроенергії
Просування циркулярного мислення	Навчальні програми, семінари, консультанти, інформаційні матеріали	Підвищення обізнаності персоналу, зменшення марнотратства ресурсів, ідентифікація нових можливостей	Складно виміряти кількісно, але критично важливо для успішного впровадження циркулярної економіки

Сценарій 4. Розширення аграрного бізнесу: Компанія може збільшити виробництво зернових культур та інших сільськогосподарських продуктів, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників та забезпечити стабільність виробництва.

Розширення аграрного бізнесу може забезпечити МНП SE більшу вертикальну інтеграцію та стабільність поставок сировини для виробництва м'ясної продукції. Компанія може збільшити виробництво зернових культур, кормів та інших сільськогосподарських продуктів, необхідних для годівлі тварин.

Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників та забезпечити більший контроль над виробничим ланцюжком. Крім того, компанія зможе диверсифікувати свій бізнес та отримувати додатковий дохід від продажу зернових культур та інших сільськогосподарських продуктів.

Проте реалізація цього сценарію вимагатиме значних інвестицій у придбання або оренду додаткових земельних угідь, сільськогосподарської техніки та інфраструктури. Крім того, необхідно буде залучити досвідчених фахівців у галузі рослинництва та забезпечити ефективне управління аграрним бізнесом.

Таблиця 3.3 узагальнює чотири сценарії розвитку МНП SE, їх основні переваги та виклики, пов'язані з реалізацією кожного сценарію.

Розглянемо докладніше сценарій «Інвестиції в інновації та сталий розвиток», зокрема захід «Відновлювані джерела енергії». Вважаємо, що з огляду на проблеми в українській енергетиці, спричинені руйнуваннями генераційного і розподільчого обладнання, доцільним було б у Вінницькій області, яка втратила Ладжинську ГЕС, побудувати когенераційну електростанцію.

Таблиця 3.3 — Переваги і виклики реалізації різних сценаріїв розвитку компанії МНР se

Сценарій	Опис	Переваги	Виклики
1. Трансформація в кулінарну компанію	Розширення асортименту готових до вживання м'ясних продуктів та страв	- Вихід на нові ринки - Збільшення прибутку	- Значні інвестиції у виробництво, обладнання та маркетинг - Розробка нових рецептур, упаковки та каналів збуту
2. Зростання на міжнародних ринках	Збільшення експорту продукції до інших країн, зокрема до Європи	- Доступ до нових ринків збуту - Підвищення прибутковості	- Адаптація продукції до місцевих смаків - Налагодження ефективних каналів збуту та логістики - Отримання необхідних дозволів та сертифікатів - Значні маркетингові інвестиції
3. Інвестиції в інновації та стійкий розвиток	Впровадження новітніх технологій та сталих методів виробництва	- Зменшення впливу на довкілля - Підвищення ефективності виробництва - Зміцнення репутації відповідального виробника	- Значні капітальні інвестиції
4. Розширення аграрного бізнесу	Збільшення виробництва зернових культур, кормів та інших сільськогосподарських продуктів	- Зменшення залежності від зовнішніх постачальників - Більший контроль над виробничим ланцюжком - Диверсифікація бізнесу та додатковий дохід	- Значні інвестиції в землю, техніку та інфраструктуру - Залучення досвідчених фахівців у галузі рослинництва - Ефективне управління аграрним бізнесом

Когенераційна електростанція (теплоелектроцентрально або ТЕЦ) - це енергетична установка, яка одночасно виробляє електричну та теплову енергію у вигляді пари або гарячої води.

Основними характеристиками когенераційних електростанцій є:

1. Комбіноване виробництво електроенергії та тепла: Електростанція використовує одне паливо (природний газ, вугілля, біомасу тощо) для роботи теплового двигуна, який приводить в дію електричний генератор. Відхідне тепло від цього процесу потім утилізується для виробництва пари або гарячої води.

2. Висока ефективність: Когенераційні станції мають значно вищу загальну ефективність використання палива (до 90%), порівняно з роздільним виробництвом електрики та тепла на різних установках.

3. Енергозбереження та екологічність: Завдяки утилізації відхідного тепла когенераційні станції мають менші викиди парникових газів на одиницю виробленої енергії.

4. Різноманітні сфери застосування: Когенераційні установки використовуються в промисловості, комунальному секторі, лікарнях, університетських містечках та інших об'єктах, де є потреба в електроенергії та теплі.

5. Комбіноване паливо: Сучасні когенераційні станції можуть працювати на різних видах палива, включно з біомасою, відходами, природним газом тощо.

Основна перевага когенераційних станцій - висока загальна ефективність перетворення енергії палива, що робить їх більш економічними та екологічно чистими порівняно з роздільним виробництвом електрики та тепла.

Для розробки інвестиційного проєкту щодо будівництва когенераційної електростанції ПРАТ "МХП" у Вінницькій області розглянемо наступні ключові аспекти:

Таблиця 3.4 — Фінансові показники проєкту будівництва когенераційної електростанції ПрАТ «МХП» у Вінницькій області".

Параметр	Розрахунок	Значення
Капітальні витрати (CAPEX)		
Загальна вартість проєкту		\$18 млн
Необхідне боргове фінансування		\$10 млн
Операційні доходи:		
Очікувана річна генерація електроенергії		75 000 МВт·год
Тариф на відпуск електроенергії		6 центів/кВт·год
Очікуваний річний дохід	$75\,000 \text{ МВт}\cdot\text{год} * 6 \text{ цент/кВт}\cdot\text{год}$	\$4,5 млн
Операційні витрати (OPEX):		
Вартість палива		2 цент/кВт·год
Витрати на експлуатацію та обслуговування		0,5 цент/кВт·год
Загальні річні операційні витрати	$75\,000 \text{ МВт}\cdot\text{год} * (2 \text{ цент/кВт}\cdot\text{год} + 0,5 \text{ цент/кВт}\cdot\text{год})$	\$1,875 млн
Прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації (EBITDA)	$\$4,5 \text{ млн} - \$1,875 \text{ млн}$	\$2,625 млн
Амортизація	$5\% * \$18 \text{ млн}$	\$0,9 млн
Прибуток до вирахування відсотків та податків (EBIT)	$\$2,625 \text{ млн} - \$0,9 \text{ млн}$	\$1,725 млн
Відсоткові витрати	$8\% * \$10 \text{ млн}$	\$0,8 млн
Чистий прибуток	$\$1,725 \text{ млн} - \$0,8 \text{ млн}$	\$0,925 млн

Враховуючи ці припущення, проєкт матиме невисокий чистий прибуток у перші роки експлуатації через високі відсоткові витрати. Однак, EBITDA та EBIT є позитивними, що свідчить про потенційну прибутковість проєкту після погашення боргу.

Для оцінки ефективності проєкту необхідно розрахувати показники інвестиційної привабливості, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та період окупності інвестицій.

Зробимо наступні припущення для оцінки інвестиційної привабливості проєкту будівництва когенераційної електростанції:

1. Тривалість проєкту: 15 років.

2. Ставка дисконтування: 10% (середньозважена вартість капіталу для MHP se.

3. Графік погашення боргу: рівними частинами протягом 10 років.

Таблиця 3.5 — Дисконтовані грошові потоки інвестиційного проєкту, млн. дол. США

Рік	EBITDA	Амортизація	EBIT	Відсотки	Чистий прибуток	Грошовий потік
0	-	-	-	-	-	-18,00
1	2,625	-0,90	1,725	-0,80	0,925	1,825
2	2,625	-0,90	1,725	-0,72	1,005	1,905
3	2,625	-0,90	1,725	-0,64	1,085	1,985
4	2,625	-0,90	1,725	-0,56	1,165	2,065
5	2,625	-0,90	1,725	-0,48	1,245	2,145
6	2,625	-0,90	1,725	-0,40	1,325	2,225
7	2,625	-0,90	1,725	-0,32	1,405	2,305
8	2,625	-0,90	1,725	-0,24	1,485	2,385
9	2,625	-0,90	1,725	-0,16	1,565	2,465
10	2,625	-0,90	1,725	-0,08	1,645	2,545
11	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
12	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
13	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
14	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
15	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625

Чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконтування 10%: \$11,73 млн Внутрішня норма прибутковості (IRR): 19,8% Дисконтований період окупності: 8 років і 5 місяців.

Позитивна NPV \$11,73 млн свідчить про те, що проєкт створює значну додану вартість для акціонерів МХП. IRR 19,8% є досить високою і значно перевищує ставку дисконтування 10%, що робить проєкт надзвичайно прибутковим з точки зору окупності інвестицій. Дисконтований період окупності менше 9 років вказує на прийнятний термін повернення інвестицій.

Таким чином, за наведеними припущеннями, проєкт будівництва когенераційної електростанції є інвестиційно привабливим для МХП. Показники NPV, IRR та прийнятний термін окупності роблять цей проєкт перспективним для реалізації.

Однак, варто зазначити, що розрахунки базуються на низці припущень, тому для підвищення точності оцінки необхідно провести додатковий аналіз чутливості до змін ключових параметрів, таких як ціни на електроенергію, вартість палива та операційні витрати. Це допоможе виявити потенційні ризики та визначити стійкість проєкту до змін ринкових умов.

Отже, дослідження показало, що компанія має на меті відмовитися від сировинно-орієнтованої бізнес-моделі та переорієнтуватися на циркулярну бізнес-модель, в рамках якої продовжити виробництво продуктів з доданою вартістю, рендеринг відходів переробки м'яса птиці, впровадження проєктів відновної енергетики. Це передбачає глибинну трансформацію всіх аспектів ведення бізнесу, зміну корпоративної культури та цінностей на всіх рівнях організації. Компанія розвиває свою продовольчу систему шляхом впровадження новітніх підходів, роботи в нових умовах, розширення асортименту товарів, виходу на нові ринки, пропонування додаткових сервісів, відкриття торговельних точок та інвестування в сферу вуличної їжі.

Загалом, кулінарна трансформація передбачає створення своєрідної кулінарної екосистеми шляхом виведення на ринок нових продуктів, зокрема зі спрямуванням на сегменти готових до споживання та готових до приготування страв. Також компанія увійшла в сегменти HoReCa та роздрібної торгівлі, відкривши понад 100 точок мережі вуличної їжі Doper Market та майже 200 магазинів "М'ясомаркет" по всій Україні. Також був відкритий Кулінарний центр МХП - унікальний майданчик з можливостями для розвитку сфери HoReCa в Україні.

Крім того, компанія розвиває стратегічні партнерства з учасниками харчової індустрії. Одним із прикладів такої взаємодії є співпраця із сервісом доставки Glovo. МХП є єдиним постачальником напівфабрикатів для віртуальних ресторанів Glovo, причому вся лінійка продуктів була розроблена з нуля, сприяючи розвитку культури доставки ресторанної їжі. Продукція, розроблена для Glovo в Україні, вже постачається в інші країни присутності цього сервісу в Європі.

Ще одним важливим напрямком є інвестування в компанії, що розширюють кулінарну експертизу МХП. Зокрема, була здійснена інвестиція в оператора дарк-кітчен та віртуальних ресторанів Foodz, завдяки чому в "портфелі" компанії з'явилася яловичина, переробка овочів та фруктів, виробництво піци тощо. Компанія не планує зупинятися на досягнутому, оскільки прагне запропонувати споживачам ширший асортимент улюблених страв, не обмежуючись виключно курятиною.

ВИСНОВКИ

У роботі було розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти забезпечення сталого управління продовольчою системою провідної української агропромислової компанії MHP se в умовах воєнного стану. Основні висновки та пропозиції полягають у наступному:

1. Концепція продовольчої системи має комплексний і системний погляд на процеси виробництва, переробки, розподілу, маркетингу і споживання продуктів харчування, в той час як концепція агропромислового комплексу зосереджена переважно на сільськогосподарському виробництві та суміжних галузях. Продовольча система включає всі етапи ланцюжка від "ферми до столу", а також взаємозв'язки між ними та зовнішнім середовищем. Концепція агропромислового комплексу є більш вузькою та зосереджена на виробничих аспектах. Сутність поняття «продовольча система компанії» з урахуванням реалій сьогодення може бути визначена як інтегрована сукупність виробничих, переробних, логістичних, маркетингово-збутових, рециклінгових ланок, задіяних у створенні повного циклу виробництва продуктів харчування. Управління такою системою передбачає координацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх етапах ланцюга створення вартості.

2. Сучасні концепції управління сталими продовольчими системами спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, ефективне використання ресурсів та забезпечення екологічної, економічної та соціальної стійкості. Вони передбачають циклічність процесів, застосування екологічних підходів у сільському господарстві, прозорість ланцюжків поставок, наближення виробників до споживачів та залучення всіх зацікавлених сторін до процесів сертифікації та моніторингу. Ключовими елементами є замкнені цикли виробництва, агроекологічні

практики, відстеження походження продуктів, місцеві ланцюги поставок та партисипативне гарантування принципів сталості. Імплементація цих концепцій потребує системних змін у всіх ланках продовольчих систем та активної участі виробників, переробників, торговельних мереж, громадськості та органів управління.

3. Дослідження показало, що на сьогодні існують різні підходи до оцінювання ефективності функціонування продовольчих систем залежно від їх рівня. Для компаній і підприємств застосовують підходи до оцінювання ефективності та сталості продовольчої системи на основі системи ключових показників (KPI), які відображають економічні, екологічні та соціальні результати діяльності компанії. Компанії, які інтегрують в свою господарську діяльність принципи ESG, використовують методологію нефінансової звітності (GRI, SASB, IRF) для оцінки сталості.

4. Проаналізовано організаційні та фінансові передумови побудови сталої продовольчої системи в компанії МНР se. Виявлено, що вертикально інтегрована бізнес-модель із замкнутим циклом виробництва та стабільний фінансовий стан створюють сприятливі умови для такої трансформації. дослідження показало, що компанія має на меті відмовитися від сировинно-орієнтованої бізнес-моделі та переорієнтуватися циркулярну бізнес-модель, в рамках якої продовжити виробництво продуктів з доданою вартістю, рендеринг відходів переробки м'яса птиці, впровадження проєктів відновної енергетики. Це передбачає глибинну трансформацію всіх аспектів ведення бізнесу, зміну корпоративної культури та цінностей на всіх рівнях організації. Компанія розвиває свою продовольчу систему шляхом впровадження новітніх підходів, роботи в нових умовах, розширення асортименту товарів, виходу на нові ринки, пропонування додаткових сервісів, відкриття торговельних точок та інвестування в сферу вуличної їжі.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення управління продовольчою системою МНР se, зокрема шляхом впровадження інноваційних ресурсоефективних технологій на етапах вирощування, переробки, дистрибуції продукції, а також імплементації принципів циркулярної економіки в управлінні відходами. Концепція продовольчої системи комплексно описує бізнес МХП, оскільки компанія здійснює діяльність на всіх етапах продовольчого ланцюжка - від вирощування сільськогосподарської сировини до виробництва кулінарної продукції та розвитку мереж роздрібної торгівлі і громадського харчування. Таким чином, бізнес-модель МНР se виходить за рамки агропромислового комплексу і охоплює всю продовольчу систему.

6. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів підвищення рівня циркулярності продовольчої системи МНР se, яка полягає у зниженні операційних витрат завдяки ефективнішому використанню ресурсів та мінімізації відходів, а також у нарощенні доходів за рахунок розширення асортименту продукції з доданою вартістю. Зокрема, запропонований проєкт спорудження когенераційної електростанції є привабливим для інвестування з боку досліджуваної компанії. Показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми прибутковості та прийнятний період окупності свідчать про перспективність його реалізації, в т.ч. з точки зору екологічного, соціального і економічного компонентів сталого розвитку.

Разом з тим, для підвищення точності оцінювання і виявлення потенційних ризиків доцільно провести додатковий аналіз чутливості ключових параметрів, як от ціни на електроенергію, вартість палива та операційні витрати. Це дозволить визначити стійкість проєкту до змін ринкової кон'юнктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. FAO. 2022. The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation. The Future of Food and Agriculture, no. 3. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc0959en> (Дата звернення: 11.04.2024)
2. The Sustainable Development Goals Report, 2019 // United Nations publication issued by the Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf> (Дата звернення: 11.05.2024).
3. Fast Facts – What are sustainable food systems? URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fast-facts-what-are-sustainable-food-systems> (Дата звернення: 11.05.2024).
4. Цілі розвитку тисячоліття Україна: 2000 — 2015: Національна доповідь. Програма розвитку ООН «Прискорення прогресу на шляху досягнення Цілей Розвитку Тисячоліття в Україні» Київ. 2015. 125 с. URL: http://un.org.ua/images/stories/docs/2015_MDGs_Ukraine_Report_ukr.pdf (Дата звернення: 08.04.2024).
5. Глобальні цілі сталого розвитку 2015—2030: Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. 2020. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals/background.html> (Дата звернення: 08.04.2024).
6. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Helping governments and stakeholders make the SDGs a reality // Division for Sustainable Development Goals. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> (Дата звернення: 08.04.2024).
7. What is environmental, social and governance (ESG)? URL: <https://www.ibm.com/topics/environmental-social-and-governance> (Дата звернення: 08.04.2024).

8. Івченко А. С. Агропромислова інтеграція // Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/агропромислова інтеграція](https://vue.gov.ua/агропромислова_інтеграція) (дата звернення: 11.05.2024).

9. Прушківська Е. В., Черномаз К. Г. Особливості агропромислової інтеграції в умовах посилення глобалізації. *Економічний простір*. 2016. № 116. с. 78–88. URL: http://nbuv.gov.ua/ujrn/ecpros_2016_116_8 (Дата звернення 08.04.2024)

10. Sachs, J.D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N. and Rockström, J. Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature sustainability*. 2019. № 2(9). PP. 805-814.

11. Агропромислова інтеграція URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F

12. Polasky, S., Kling, C. L., Levin, S. A., Carpenter, S. R., Daily, G. C., Ehrlich, P. R., .Lubchenco, J. Role of economics in analyzing the environment and sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2019. № 16(12). PP. 5233-5238.

13. The FAO/WHO Food Control System Assessment Tool URL: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-helpdesk/accelerate/article-detail/food-control-system-assessment-tool/en> (Дата звернення 25.04.2024)

14. Kraak, V.I.; Niewolny, K.L. A Scoping Review of Food Systems Governance Frameworks and Models to Develop a Typology for Social Change Movements to Transform Food Systems for People and Planetary Health. *Sustainability* 2024. 16. P. 14-69. <https://doi.org/10.3390/su16041469>

15. Вецко, Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. С. 23-32.

16. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., Колода, О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С.45-54.
17. Горбаль, Н. І., Ломага, Ю. Р. Циркулярна економіка—основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № (1), 9. С.13-20.
18. Козак О. А., Пугачов М. І. Формування продовольчих систем: теоретико-сутнісні аспекти. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 93 — 103.
<https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111093>
19. Коробкова О. Чи є місце для ESG в Україні сьогодні? Українська правда. 24 жовтня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692962/> (Дата звернення: 07.04.2024)
20. Дядченко О. С. Принципи формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12915/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2022_108-110.pdf (Дата звернення: 11.05.2024).
21. UNEP (2016) Food Systems and Natural Resources. A Report of the Working Group on Food Systems of the International Resource Panel. Westhoek, H, Ingram J., Van Berkum, S., Özay, L., and Hajer M.
22. Саміт ООН з продовольчих систем 2021. Україна провела другий національний діалог. URL: <https://ukraine.un.org> (Дата звернення: 23.04.2024)
23. Довгань Ю., Середницька Л. *Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС*. *Економіка та суспільство*. 2024. № 49. С. 28-39.
24. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства

. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6> (Дата звернення: 11.05.2024)

25. Посохов, І., Кабиш, А., & Падалка, П. Оцінка ефективності впровадження механізму інноваційного управління ризиками переробних підприємств України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. № 2. С. 37-42.

26. S. van Berkum and others, The food systems approach: sustainable solutions for a sufficient supply of healthy food. Wageningen, Wageningen Economic Research, Memorandum. 2018-064. 32. PP.10, 16

27. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т 2, № 1. С. 107-121

28. SDG Indicators. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development URL: <https://unstats.un.org/SDG/Indicators/Indicators-list> (un.org) (Дата звернення: 11.05.2024)

29. Practical Implementation of Core Indicators for Sustainable Development Reporting (unctad.org) URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed2020d2vol2_en.pdf (Дата звернення: 11.05.2024)

30. Contini, G.; Peruzzini, M. Sustainability and Industry 4.0: Definition of a Set of Key Performance Indicators for Manufacturing Companies. *Sustainability*. 2022. № 14. P.110-124. URL: <https://doi.org/10.3390/su141711004>

31. Rogmans T., El-Jisr K. Designing Your Company's Sustainability Report. *Harvard Business Review*. January 14, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/01/designing-your-companys-sustainability-report>

32. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств: Електронне наукове фахове видання «Глобальні

та національні проблеми економіки» №19, 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>

33. Бєлова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання: Економічний простір. №153, 2020. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435>.

34. Лазоренко Т.В., Шолом І.Л. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства: журнал «Галицький економічний вісник», Тернопіль, 2020. Випуск №6. С.23-27.

35. Жученко А. М. Поняття сталого розвитку в сучасній економіці: Глобальні та національні проблеми економіки №13, 2016, с.431-434

36. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Вісник Херсонського держ. університету; Економічні науки* № 36. 2019. С. 75-81.

37. Що таке ESG? URL: <https://datalabsua.com/ua/what-is-esg/> (Дата звернення: 25.04.2024)

38. Офіційний сайт компанії МНР URL: <https://www.mhp.com.ua/en/mhp-se> (Дата звернення 15.04.2024 р.)

39. Фінансова звітність компанії МНР URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (Дата звернення 18.04.2024 р.)

40. Кириченко А. Не тільки курятина. МХП менш ніж за пів року придбав три компанії вартістю близько \$20 млн. Що буде Юрій Косюк. *Forbes Україна*. 2024. 16 трав. URL: <https://forbes.ua/company/priskorena-transformatsiya-mkhp-mensh-nizh-za-pivroku-pridbav-tri-kompanii-vartistyu-blizko-20-mln-shcho-budue-yuriy-kosyuk-16052024-21181> (дата звернення: 14.06.2024).

41. Філановський О. Циклічна бізнес-модель. URL: <https://icoola.ua/blog/tsyklichna-biznes-model/> (дата звернення: 29.04.2024)

42. Accenture Strategy: Circular Advantage - Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World Without Limits to Grow. URL:

https://www.accenture.com/t20150523t053139_w_us_en_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-circular-advantage_innovative-business-models-technologies-value-growth.pdf

(Дата звернення: 01.05.2024).

43. Sustainability indicators: definition, types of KPIs and their use in the sustainability plan. URL: <https://aplanet.org/resources/sustainability-indicators/> (Дата звернення 05.04.2024)

44. 2022 - The growth opportunity of the century. Are you ready for the ESG change? URL: <https://www.pwc.lu/en/sustainable-finance/esg-report-the-growth-opportunity-of-the-century.html> (Дата звернення 14.05.2024)

45. Чирі Г., Розняйлет Л., Хансен С., Гюнтер Д. Циклічні продовольчі системи: Як вони працюють та інновації, які можуть привести їх до життя. Deloitte Insights. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/circular-food-systems.html> (дата звернення: 14.06.2024).

46. Danone. URL: <https://www.danone.com/> (Дата звернення: 14.05.2024).

47. Unilever. URL: <https://www.unilever.com/> (Дата звернення: 1.05.2024).

48. Nestlé. URL: <https://www.nestle.com/> (Дата звернення: 1.05.2024).

49. PepsiCo. URL: <https://www.pepsico.com/> (Дата звернення: 1.05.2024).

50. Diageo. URL: <https://www.diageo.com/> (Дата звернення: 1.05.2024).

51. Anheuser-Busch InBev. URL: <https://www.ab-inbev.com/> (Дата звернення: 14.06.2024).

52. Tanmiah Food Company and MHP SE Invests in Poultry Value Chain to Enhance Food Security in Saudi Arabia. Yahoo! Finance. 2023. URL: <https://finance.yahoo.com/news/tanmiah-food-company-mhp-se-070000737.html> (дата звернення: 24.05.2024).

ДОДАТКИ

99

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Тема роботи: «Управління продовольчою системою агропереробного підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт»)»
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
Завдання: кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unischek

Висвітленість 94,9 %

Схожість 5,1 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не мають 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.

Зобов'язана, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Знайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unischek щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

(підпис)

Кіщук Н.А.
(прізвище, ініціали)

Перевірник роботи

Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

(ПрАТ МХП (МНР se))

за 2022-2023 роки



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



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
ASSETS			
<i>Non-current assets</i>			
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
<i>Current assets</i>			
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
EQUITY AND LIABILITIES			
<i>Equity</i>			
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
<i>Non-current liabilities</i>			
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
<i>Current liabilities</i>			
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



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



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
<i>Working capital adjustments</i>			
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

	NOTES	2022	2021
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



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

INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT



Building a better
working world

Auditor's Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements (continued)

- Obtain sufficient and appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and performance of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide those charged with governance with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, actions taken to eliminate threats or safeguards applied.

From the matters communicated with those charged with governance, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

REPORT ON OTHER LEGAL REQUIREMENTS

Pursuant to the additional requirements of the Auditors Law of 2017, we report the following:

- In our opinion, based on the work undertaken in the course of our audit, the consolidated management report has been prepared in accordance with the requirements of the Cyprus Companies Law, Cap. 113, and the information given is consistent with the consolidated financial statements.
- In light of the knowledge and understanding of the Group and its environment obtained in the course of the audit, we are required to report if we have identified material misstatements in the consolidated management report. We have nothing to report in this respect.

Other Matters

This report, including the opinion, has been prepared for and only for the Company's members as a body in accordance with Section 69 of the Auditors Law of 2017 and for no other purpose. We do not, in giving this opinion, accept or assume responsibility for any other purpose or to any other person to whose knowledge this report may come to.

The engagement partner on the audit resulting in this independent auditor's report is Andreas Avraamides.

Andreas Avraamides
Certified Public Accountant
and Registered Auditor
for and on behalf of

Ernst & Young Cyprus Limited
Certified Public Accountants
and Registered Auditors

Nicosia, 2 May 2024

FINANCIAL STATEMENTS

Independent
Auditor's Report

STRATEGIC REPORT

VISIT PAGE

GOVERNANCE

VISIT PAGE

SHAREHOLDER INFORMATION

VISIT PAGE

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

FINANCIAL STATEMENTS

Consolidated
Financial Statements

STRATEGIC REPORT

VISIT PAGE [↗](#)

GOVERNANCE

VISIT PAGE [↗](#)

SHAREHOLDER INFORMATION

VISIT PAGE [↗](#)

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 

GOVERNANCE

VISIT PAGE 

SHAREHOLDER INFORMATION

VISIT PAGE 

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	TOTAL		
Balance at 1 January 2022	285	(45)	174	812	1,557	(1,018)	1,765	29	1,794
Loss for the year	-	-	-	-	(226)	-	(226)	(5)	(231)
Other comprehensive income/(loss)	-	-	-	208	-	(319)	(111)	(4)	(115)
Total comprehensive income/(loss) for the year	-	-	-	208	(226)	(319)	(337)	(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)	1,428	18	1,446
Profit/(loss) for the year	-	-	-	-	144	-	144	(2)	142
Other comprehensive loss	-	-	-	-	-	(19)	(19)	(1)	(20)
Total comprehensive income/(loss) for the year	-	-	-	-	144	(19)	125	(3)	122
Transfer from revaluation reserve to retained earnings	-	-	-	(59)	59	-	-	-	-
Non-controlling interests arising in a business combination	-	-	-	-	4	-	4	(5)	(1)
Translation differences on revaluation reserve	-	-	-	(27)	27	-	-	-	-
Balance at 31 December 2023	285	(45)	174	706	1,793	(1,356)	1,557	10	1,567

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 CASH FLOWS

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

	NOTES	2023	2022
OPERATING ACTIVITIES			
Profit/(loss) before tax		173	(259)
Non-cash adjustments to reconcile profit before tax to net cash flows			
Depreciation and amortization expense	5	169	159
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	5	48	128
Change in allowance for expected credit losses and direct write-offs		10	38
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	15, 18	-	29
Loss on disposal of property, plant and equipment and other non-current assets		2	1
Finance income		(37)	(6)
Finance costs	13	163	155
Released deferred expense		(1)	(1)
Foreign exchange loss		40	365
Operating cash flows before movements in working capital		567	609
WORKING CAPITAL ADJUSTMENTS			
Change in inventories		66	(161)
Change in biological assets		(2)	(54)
Change in agricultural produce		(55)	(60)
Change in prepayments made		-	(3)
Change in other current financial assets		4	(3)
Change in taxes recoverable and prepaid		35	(24)
Change in trade accounts receivable		(3)	(60)
Change in contract liabilities		(13)	(10)
Change in other current liabilities		(2)	21
Change in trade accounts payable		31	14
Cash generated by operations		628	269
Interest received		11	3
Interest paid		(178)	(126)
Income taxes paid		(23)	(8)
Net cash flows from operating activities		438	138

	NOTES	2023	2022
INVESTING ACTIVITIES			
Purchases of property, plant and equipment		(212)	(159)
Proceeds from disposals of property, plant and equipment		7	5
Purchases of intangible assets		(4)	(6)
Purchases of non-current biological assets		(3)	(3)
Prepayments and capitalized initial direct costs under lease contracts		(6)	(12)
Government grants received		1	4
Withdrawals/(investments) in short-term deposits		6	(1)
Loans provided		(10)	(5)
Loans repaid		2	3
Divestments/(Investments) in financial assets		(9)	-
Net cash flows used in investing activities		(228)	(174)
FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from bank borrowings		280	232
Repayment of bank borrowings		(208)	(160)
Repayment of bonds issued		(128)	-
Repayment of lease liabilities		(28)	(14)
Dividends paid by subsidiaries to non-controlling shareholders		(2)	-
Consent solicitation payment		-	(1)
Net cash flows used in/(from) financing activities		(86)	57
Net increase in cash and cash equivalents		124	21
Net foreign exchange difference on cash and cash equivalents		12	4
Cash and cash equivalents at 1 January	26	300	275
Cash and cash equivalents at 31 December	26	436	300

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 

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ СИСТЕМОЮ АГРОПЕРЕРОБНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»)»

Управління продовольчою системою підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт»)

Виконала студентка гр. МЗД-206

Кіщук Наталія Анатоліївна

МЕТА: обґрунтування підходів до ефективного управління продовольчою системою компанії МНР se в контексті забезпечення її сталості та резилієнтності.

Актуальність дослідження обумовлена зростаючою чисельністю населення у Світі, нестачею продовольчих ресурсів, зміною клімату, необхідністю забезпечення резилієнтності та сталості виробничо-збутових ланцюгів внаслідок повномасштабної війни з Росією і руйнування об'єктів аграрної інфраструктури

ЗАВДАННЯ РОБОТИ:

- розкрити зміст понять "продовольча система" та "управління продовольчими системами" на рівні підприємства;
- дослідити концепції та моделі сталого управління продовольчими системами;
- вивчити підходи до оцінювання ефективності управління і сталості продовольчих систем;
- здійснити аналіз організаційних та фінансових передумов побудови продовольчої системи підприємства;
- визначити напрями удосконалення управління продовольчою системою МНР se шляхом впровадження інновацій, ресурсоефективних технологій та принципів циркулярної економіки.

Об'єкт дослідження - процес управління продовольчою системою підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування і функціонування сталої продовольчої системи ПрАТ «МХП»

Зміст категорії «продовольча система»

Джерело	Визначення
Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО)	Продовольча система охоплює всі етапи харчування людей: вирощування, збирання врожаю, пакування, переробку, транспортування, маркетинг, споживання та утилізацію їжі.
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ)	Продовольча система складається з усіх компонентів (навколишнього середовища, населення, ресурсів, процесів, інститутів та інфраструктури) та діяльностей, пов'язаних з виробництвом, переробкою, розподілом, підготовкою та споживанням їжі.
Міжнародний інститут дослідження продовольчої політики (IFPRI)	Продовольча система - це сума учасників та взаємодій уздовж харчового ланцюжка — від постачання вхідних матеріалів і виробництва сільськогосподарських товарів до транспортування, переробки, роздрібної торгівлі, оптової торгівлі та споживання.
Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)	Продовольча система охоплює всіх учасників та їх взаємопов'язані діяльності, які створюють споживчу цінність і займаються виробництвом, збиранням, переробкою, розподілом, споживанням та утилізацією (втратою або відходами) продуктів харчування, що походять з сільського господарства (включаючи тваринництво), лісового господарства, рибальства та харчових промисловостей, а також ширшого економічного, суспільного та природного середовища, в якому вони функціонують.





Чому концепція
продовольчих
систем може бути
застосована до
дослідження
підприємств
сільського
господарства і
переробної
промисловості?



Основними компонентами продовольчої системи підприємства є:

Виробничий процес: включає вирощування або виробництво сировини, її переробку у готові продукти харчування.

Ресурсне забезпечення: землі, обладнання, устаткування, сировина, робоча сила, логістика тощо.

Управління поставками: закупівля необхідних інгредієнтів, матеріалів, пакувальних матеріалів.

Контроль якості та безпечності: дотримання санітарних норм, технологічних стандартів, термінів зберігання.

Зберігання та логістика: склади, холодильні камери, транспорт для доставки продукції.

Маркетинг і збут: реалізація продуктів через роздрібну та оптову торгівлю, ресторанні мережі тощо.

Управління відходами: вторинна переробка та екологічно безпечна утилізація залишків.

На рівні
окремого
підприємства
чи компанії
управління
продовольчою
системою
передбачає:

- - стратегічне планування виробництва, переробки та реалізації продуктів харчування;
- - оптимізацію ланцюгів постачання сировини та дистрибуції готової продукції;
- - впровадження ефективних виробничих процесів та технологій зберігання і переробки;
- - забезпечення контролю якості та безпеки харчових продуктів відповідно до норм та стандартів;
- - управління персоналом, матеріальними та фінансовими ресурсами;
- - аналіз ринку та маркетингову діяльність для просування продукції;
- - моніторинг економічних, екологічних та соціальних показників діяльності;
- - впровадження заходів з підвищення енергоефективності, мінімізації відходів, захисту довкілля;
- - взаємодію із зацікавленими сторонами: постачальниками, партнерами, громадами.

Таблиця 1 – Групи ключових показників ефективності продовольчих систем

Напрямок оцінювання або критерій ефективності продовольчої системи	Групи показників
Продовольча безпека та доступність	- Рівень самозабезпечення основними продуктами - Доступність продуктів для різних верств населення - Ступінь диверсифікації продовольчого ланцюжка
Економічна ефективність	- Прибутковість виробництва та реалізації продуктів - Продуктивність сільгоспугідь та виробничих потужностей - Ефективність використання ресурсів - Показники рентабельності на етапах ланцюга
Екологічна стійкість	- Викиди парникових газів - Ефективність використання води - Частка відновлюваних джерел енергії - Рівень екологічності агротехнологій та переробки відходів
Соціальні аспекти	- Створення робочих місць - Умови праці та соцзахист працівників - Вплив на місцеві громади та їх розвиток
Безпека та якість продуктів	- Частка продуктів за стандартами безпеки - Рівень харчової цінності - Частка органічних та функціональних продуктів
Інновації та технології	- Інвестиції в дослідження та розробки - Впровадження новітніх технологій - Оцифрування та автоматизація процесів

Бізнес-модель MHP se за методологією А.Остервальдера

Ключові партнери	Постачальники обладнання для птахофабрик, комбікормових заводів ; - Дистриб'ютори та роздрібні мережі для реалізації продукції - Транспортні та логістичні компанії
Ключові види діяльності	Виробництво курятини (вертикально інтегроване) ; Вирощування зернових та олійних культур ; Виробництво комбікормів ; Забій та переробка м'яса птиці ; Логістика та дистрибуція
Ключові ресурси	Птахофабрики та комплекси . Земельний банк . Елеватори та комбікормові заводи . Забійні цехи та м'ясопереробні потужності . Виробничий персонал та управлінці
Пропозиція цінності	Якісна та доступна курятина під національним брендом; Широкий асортимент продукції з курятини ; Зручність придбання в торгових мережах ; Безпечність та екологічність продукції
Взаємовідносини зі споживачами	Дистрибуція через торгові мережі . Брендинг та маркетингові кампанії . Споживчі сайти та гарячі лінії
Канали збуту	-Торгові мережі в Україні . Експорт до країн Близького Сходу, Африки, ЄС. Онлайн-продажі (незначна частка)
Цільові сегменти	Масовий споживчий ринок в Україні . Покупці замороженої курятини на експорт . Потенційно інші канали HoReCa
Структура витрат	Вартість кормів, добрив, енергоносіїв. Витрати на утримання птахофабрик. Заробітна плата персоналу. Логістичні та дистриб'юторські витрати Витрати на маркетинг та рекламу
Потоки доходів	- Продаж охолодженого куряного м'яса в Україні - Експорт замороженого м'яса птиці - Дохід від реалізації зерна та олійних - Дохід від супутніх товарів

Портфель брендів компанії МХП



- Meat
- Chilled
- Ukraine
- Whole
- Parts
- Minced
- Sliced
- Ready to eat



- Meat
- Chilled
- Ukraine
- By-products
- Whole
- Minced
- Formed



- Meat & Culinary
- Frozen
- Ukraine
- Whole
- Parts
- Marinated
- Formed



- Meat
- Chilled
- Ukraine
- Parts



- Meat & Culinary
- Chilled
- Frozen
- Ukraine
- Export
- By-products
- Whole
- Parts
- Minced



- Meat
- Frozen
- Export
- Whole
- Parts



- Meat & Convenience
- Frozen
- Export
- Whole
- Parts
- Marinated
- Minced
- Formed
- Ready to cook

Umbrella food solution for HoReCa



- Meat, Culinary, Vegetable and Convenience
- Chilled
- Frozen
- Export
- Whole
- Parts
- Minced
- Sous vide
- Food solutions

Umbrella food solution for HoReCa



- Meat, Culinary, Vegetable and Convenience
- Chilled
- Frozen
- Export
- Ready to cook
- Ready to eat
- Supplementary products (e.g. mustard, mayonnaise, ketchup)



- Processed meat
- Chilled
- Ukraine
- Sausages
- Smoked chicken
- Pate



- Processed meat & Convenience
- Chilled
- Frozen
- Ukraine
- Ready to eat
- Ready to cook



- Processed meat
- Chilled
- Ukraine
- Ready to eat
- Ready to cook



- Meat
- Chilled
- Frozen
- Ukraine
- Export
- Parts
- Minced
- By-products
- Ready to eat
- Formed



- Convenience
- Dried meat
- Ukraine
- Ready to eat
- Snacks



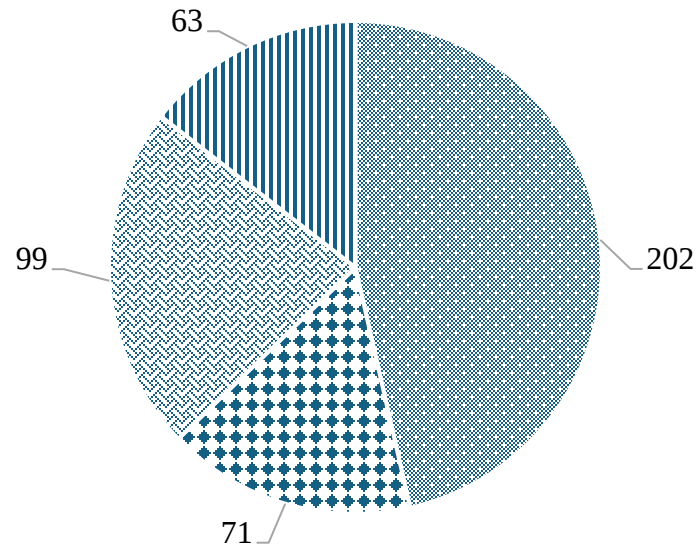
- Convenience
- Dried meat
- Ukraine
- Ready to eat
- Snacks

Таблиця 2 - Показники результативності компанії

Показник	Од. вимір.	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абс.	відн.
Чистий дохід	млн. дол. США	2642,00	3021,00	379,00	14
в. т.ч. Чистий дохід від експорту	млн. дол. США	1601,00	1807,00	206,00	13
Скоригований показник EBITDA	млн. дол. США	384,00	445,00	61,00	16
Скоригована маржа EBITDA	%	15,00	16,00	1,00	7
Питома вага експортного доходу в структурі чистого доходу	%	61	60	-1	-1

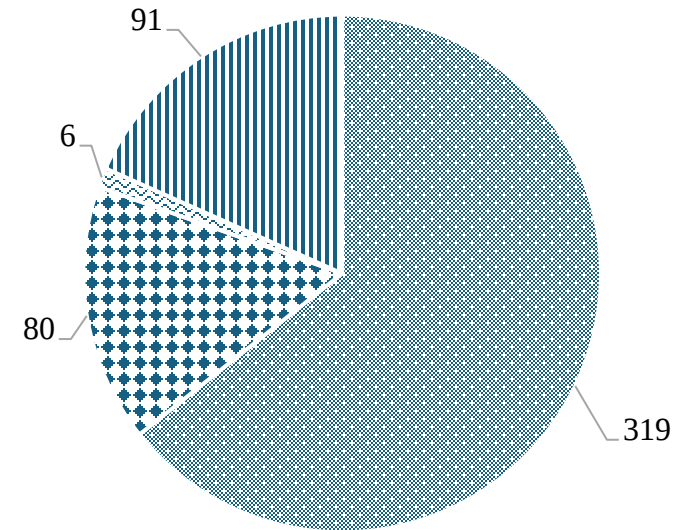
Розподіл EBITDA між різними бізнес-сегментами компанії

Скоригований EBITDA, млн. дол. США, 2022 р.



- Сегмент "Птахівництво та супутні галузі" 202
- ▨ Сегмент "Виробництво рослинних олій" 71
- ▩ Сегмент "Сільське господарство" 99
- ▤ Європейський операційний сегмент 63

Скоригований EBITDA, млн. дол. США, 2023 р.



- Сегмент "Птахівництво та супутні галузі"
- ▨ Сегмент "Виробництво рослинних олій"
- ▩ Сегмент "Сільське господарство"
- ▤ Європейський операційний сегмент

Таблиця 3 - Показники фінансової звітності компанії

Показники	Роки		Відх. 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023	абс.	відн., %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. дол. США (Total Assets)	3956240,50	3848296,00	-107944,50	-2,73
2. Необоротні активи, тис. дол. (Total Non-current assets)	2350741,00	2275326,00	-75415,00	-3,21
3. Оборотні активи, тис. дол. (Total Current Assets)	1605499,50	1572030,00	-33469,50	-2,08
4. Власний капітал, тис. дол. (Total equity)	1619942,50	1506348,50	-113594,00	-7,01
5. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. дол. (Total non-current liabilities)	1805384,50	1649720,50	-155664,00	-8,62
6. Поточні зобов'язання і забезпечення (Total current liabilities)	530913,50	691282,00	160368,50	30,21
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (Revenue)	2642000,00	3021000,00	379000,00	14,35

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (Cost of sales)	1906000,00	2334000,00	428000,00	22,46
9. Валовий прибуток (збиток), тис. грн (Gross Profit)	608213,00	639000,00	30787,00	5,06
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. дол. (Profit from operating activities)	255000,00	339000,00	84000,00	32,94
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн (Profit/Loss before income tax)	-259000,00	173000,00	432000,00	-166,80
12. Чистий прибуток, тис. дол. (Profit/Loss for the period)	-231000,00	142000,00	373000,00	-161,47

Таблиця 4 - Ключові показники ефективності компанії МНР se

Показники	Роки		Відх. 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023	абс.	відн., %
Коефіцієнт покриття	3,02	2,27	-0,75	-24,80
Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,39	-0,02	-4,38
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,06	0,04	0,10	-163,20
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,14	0,09	0,24	-166,11
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,10	0,11	0,02	16,26
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,09	0,05	0,13	-153,76
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	1,63	2,01	0,37	22,97
Робочий капітал, тис. дол. США	1074586,00	880748,00	-193838,00	-18,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	-0,02	-43,08

Таблиця 5 – Показники фінансової стійкості компанії

Показник	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022 р.
	2022	2023	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,45	0,58	1,04
Коефіцієнт автономії	0,41	0,39	-0,02
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,11	1,10	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,87	0,82	-0,05

Таблиця 6 — Поточний грошовий потік компанії

Показник, млн. дол. США	Роки		Відхилення	
	2023	2022	абс.	відн.
Грошові кошти від операційної діяльності	377,00	478,00	101,00	21,13
Зміна в оборотному капіталі	61,00	-340,00	-401,00	117,94
Чисті грошові кошти від операційної діяльності	438,00	138,00	-300,00	-217,39
Грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	-228,00	-174,00	54,00	-31,03
Включаючи: CAPEX ¹	-212,00	-159,00	53,00	-33,33
Грошові кошти від фінансової діяльності	-86,00	57,00	143,00	250,88
Загальна зміна грошових коштів ²	124,00	21,00	-103,00	-490,48

1 CAPEX - Капітальні інвестиції

2 Загальна зміна грошових коштів включає також вплив курсових різниць

Таблиця 7-Рентабельність власного капіталу компанії

Показник	2023	2022	2021
Виручка від реалізації, млн. дол.США	3021	2642	2372
Чистий прибуток, млн. дол. США	142	-231	393
Чиста маржа,%	4,7	-8,7	16,6
Середня вартість активів, млн. дол. США	3847	3956	3693
Оборотність активів, %	0,787	0,644	0,642
Рентабельність активів (ROA),%	3,7	-5,6	10,7
Середній власний капітал, млн. дол. США	1506	1620	1524
Лeverедж (Equity Multiplier)	2,51	2,28	2,63
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,3	-12,8	28,1

Цінність, яку створює компанія разом з партнерами в межах продовольчої системи	Забезпечити своїх клієнтів високоякісними, сталими білками, харчовими продуктами та кулінарними рішеннями, які є безпечними і відповідально виробленими					
Засади розвитку продовольчої системи компанії	Залучення стейкхолдерів у процес створення цінності для клієнтів	Працівники і їх добробут	Роль компанії у суспільстві та ліцензія на діяльність	Відповідальне виробництво харчових продуктів	Ділова поведінка	Планета
Як ?	Розробка стратегії та політики Розвиток систем управління Ретельний вимір та моніторинг показників					
Звітування про сталий розвиток за міжнародними стандартами	GRI (Global Reporting Initiative) - Глобальна ініціатива зі звітності,	TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) - Спеціальна робоча група з питань розкриття інформації про зміни клімату			Інші міжнародні стандарти та керівництва	

Складові продовольчої системи ПрАТ «МХП»

Етап ланцюга створення цінності	Складова
Виробництво сировини	- Вирощування зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь та ін.)
	- Вирощування олійних культур (соняшник та ін.)
Виробництво кормів	- Комбікормові заводи
Тваринництво	- Птахівничі ферми (вирощування курчат-бройлерів)
	- Свинокомплекси (виробництво свинини) (партнерство з перспективою поглинання)
Забій та переробка	- Забійні цехи (забій птиці та свиней)
	- М'ясопереробні заводи (виробництво готових м'ясних продуктів)
Логістика	- Автопарк для транспортування сировини, кормів, продукції
Дистрибуція	- Мережа дистрибуції готової продукції
Валоризація відходів рослинництва, тваринництва, м'ясопереробки	- Рендеринг відходів м'ясопереробки - Виробництво енергії з біомаси

Узгодження елементів бізнес-моделі МНР se з її продовольчою системою

Елемент бізнес-моделі	Зв'язок з агропродовольчою системою МХП
Ціннісна пропозиція	Забезпечення споживачів високоякісними, безпечними та поживними продуктами харчування (курятина, яйця, соняшникова олія, продукти м'ясопереробки)
Ланцюг постачання та операції	Вертикально інтегрований ланцюг від вирощування культур до виробництва та дистрибуції, використання власних ресурсів та партнерств
Потоки доходів	Продаж курятини, яєць, зернових, олії , готової продукції та супутніх продуктів на внутрішньому та експортних ринках через різні канали збуту
Структура витрат	Витрати на сировину, операційні витрати, персонал, переробку, логістику, маркетинг; оптимізація через масштаб та інтеграцію
Відносини із зацікавленими сторонами	Взаємодія з фермерами, працівниками, дистриб'юторами, роздрібними мережами, владою, громадами через партнерства та ініціативи
Сталість і циклічність	Ресурсоефективні технології, скорочення відходів, відновлювана енергетика, зменшення вуглецевого сліду
Технології та інновації	Інвестиції в дослідження, агротехнології, автоматизацію, цифрові рішення для контролю якості та прозорості

КУЛІНАРНИЙ ЦЕНТР



Наш Кулінарний Центр у Києві є ядром кулінарної експертизи в Україні та важливою платформою для розвитку B2B, HoReCa та B2C.

РОЗДРІБНІ ТОЧКИ



Ми зосереджені на зміні споживчих уподобань і продажу продуктів харчування з франчайзингових і власних магазинів, близьких до споживача.

КУЛІНАРНІ ЕКСПЕРТИ



За кулінарний напрямок і розробку продукції відповідають провідні кулінари.

ПАРТНЕРСТВО



Ми продовжуємо розвивати стратегічне партнерство з гравцями харчової промисловості з метою наближення МХП до клієнта.

ІНВЕСТИЦІЇ



Ми інвестуємо в підприємства, які розширюють наш кулінарний досвід і портфель продуктів.

КУЛІНАРНІ РІШЕННЯ



Розробка продуктів зосереджена на готових до вживання («RTE») і готових до приготування («RTC») продуктах і застосуванні сучасних технологій.

Проблемні моменти,
виявлені при аналізі
поточного стану
управління
продовольчою
системою компанії
“МНР”



Заходи із забезпечення циркулярності продовольчої системи компанії МНР

Захід	Витрати	Результативність	Ефективність
Переробка відходів на корми для тварин	Інвестиції в обладнання, системи збору та транспорт	Скорочення витрат на закупівлю кормів, підвищення ефективності годівлі	Залежить від обсягів перероблених відходів, вартості виробництва кормів та еквівалентної вартості закуплених кормів
Виробництво добрив з відходів	Облаштування компостних майданчиків, обладнання, робоча сила	Заощадження на придбанні добрив, дохід від продажу добрив	Залежить від обсягів вироблених добрив, їх якості та вартості аналогічних комерційних добрив
Біогазові установки	Капітальні інвестиції у будівництво реакторів, когенераційних установок	Виробництво біогазу для вироблення електроенергії та тепла, дохід від продажу надлишків	Залежить від потужності установки, вартості виробленої енергії порівняно із закупівлею
Водоочисні системи	Інвестиції в системи фільтрації, зворотного осмосу, УФ-обробки, трубопроводи	Скорочення витрат на закупівлю води, зменшення скидів стічних вод	Залежить від вартості водопостачання/водовідведення, обсягів повторно використаної води
Відновлювані джерела енергії	Вартість сонячних панелей, вітрогенераторів, акумуляторів, облаштування майданчиків	Виробництво "зеленої" електроенергії, зменшення викидів CO2, економія на енергоресурсах	Залежить від встановленої потужності, інтенсивності сонячного/вітрового потенціалу, вартості традиційної електроенергії
Просування циркулярного мислення	Навчальні програми, семінари, консультанти, інформаційні матеріали	Підвищення обізнаності персоналу, зменшення марнотратства ресурсів, ідентифікація нових можливостей	Складно виміряти кількісно, але критично важливо для успішного впровадження циркулярної економіки

Переваги і виклики реалізації різних сценаріїв розвитку компанії

Сценарій	Опис	Переваги	Виклики
1. Трансформація в кулінарну компанію	Розширення асортименту готових до вживання м'ясних продуктів та страв	- Вихід на нові ринки - Збільшення прибутку	- Значні інвестиції у виробництво, обладнання та маркетинг - Розробка нових рецептур, упаковки та каналів збуту
2. Зростання на міжнародних ринках	Збільшення експорту продукції до інших країн, зокрема до Європи	- Доступ до нових ринків збуту - Підвищення прибутковості	- Адаптація продукції до місцевих смаків - Налагодження ефективних каналів збуту та логістики - Отримання необхідних дозволів та сертифікатів - Значні маркетингові інвестиції
3. Інвестиції в інновації та стійкий розвиток	Впровадження новітніх технологій та сталих методів виробництва	- Зменшення впливу на довкілля - Підвищення ефективності виробництва - Зміцнення репутації відповідального виробника	- Значні капітальні інвестиції
4. Розширення аграрного бізнесу	Збільшення виробництва зернових культур, кормів та інших сільськогосподарських продуктів	- Зменшення залежності від зовнішніх постачальників - Більший контроль над виробничим ланцюжком - Диверсифікація бізнесу та додатковий дохід	- Значні інвестиції в землю, техніку та інфраструктуру - Залучення досвідчених фахівців у галузі рослинництва - Ефективне управління аграрним бізнесом

Таблиця 8 — Фінансові показники проекту будівництва когенераційної електростанції ПрАТ «МХП» у Вінницькій області".

Параметр	Розрахунок	Значення
Капітальні витрати (CAPEX)		
Загальна вартість проекту		\$18 млн
Необхідне боргове фінансування		\$10 млн
Операційні доходи:		
Очікувана річна генерація електроенергії		75 000 МВт·год
Тариф на відпуск електроенергії		6 центів/кВт·год
Очікуваний річний дохід	75 000 МВт·год * 6 цент/кВт·год	\$4,5 млн
Операційні витрати (OPEX):		
Вартість палива		2 цент/кВт·год
Витрати на експлуатацію та обслуговування		0,5 цент/кВт·год
Загальні річні операційні витрати	75 000 МВт·год * (2 цент/кВт·год + 0,5 цент/кВт·год)	\$1,875 млн
Прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації (EBITDA)	\$4,5 млн - \$1,875 млн	\$2,625 млн
Амортизація	5% * \$18 млн	\$0,9 млн
Прибуток до вирахування відсотків та податків (EBIT)	\$2,625 млн - \$0,9 млн	\$1,725 млн
Відсоткові витрати	8% * \$10 млн	\$0,8 млн
Чистий прибуток	\$1,725 млн - \$0,8 млн	\$0,925 млн

Таблиця 9 - Дисконтовані грошові потоки інвестиційного проєкту, млн.
дол. США

Рік	EBITDA	Амортизація	EBIT	Відсотки	Чистий прибуток	Грошовий потік
0	-	-	-	-	-	-18,00
1	2,625	-0,90	1,725	-0,80	0,925	1,825
2	2,625	-0,90	1,725	-0,72	1,005	1,905
3	2,625	-0,90	1,725	-0,64	1,085	1,985
4	2,625	-0,90	1,725	-0,56	1,165	2,065
5	2,625	-0,90	1,725	-0,48	1,245	2,145
6	2,625	-0,90	1,725	-0,40	1,325	2,225
7	2,625	-0,90	1,725	-0,32	1,405	2,305
8	2,625	-0,90	1,725	-0,24	1,485	2,385
9	2,625	-0,90	1,725	-0,16	1,565	2,465
10	2,625	-0,90	1,725	-0,08	1,645	2,545
11	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
12	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
13	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
14	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625
15	2,625	-0,90	1,725	0	1,725	2,625

Прогнозні
індикатори
ефективності
проєкту

Чиста приведена вартість (NPV)
при ставці дисконтування 10%:
\$11,73 млн

Внутрішня норма прибутковості
(IRR): 19,8%

Дисконтований період окупності:
8 років і 5 місяців.

- **Дякую за увагу !**

