

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства»

Виконала: студентка групи: Бмн-2-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Каріна БОНДАРЕНКО

Керівник: д.е.н., професор Алла КАСИЧ

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Бондаренко Каріні Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства Науковий керівник роботи Касич Алла Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч

2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності мережі швидкого харчування «Döner Маркет» та агрохолдингу МХП, комплекс економічних показників.

4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади організації управління структурними підрозділами торговельного підприємства. 1.1. Поняття «структурний підрозділ» та принципи проектування управління структурним підрозділами торговельного підприємства. 1.2. Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства. Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності підприємства «Döner Маркет». 2.1. Характеристика діяльності підприємства МХП. 2.2. Характеристика діяльності «Döner Маркет». 2.3. Організаційна структура підприємства. 2.4 Аналіз факторів макросередовища. 2.5. Аналіз факторів мікросередовища. Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства. 3.1. Пропозиції щодо проведення оцінки ефективності та ступеня ризику управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» 3.2. Аналіз сучасних методів стимулювання інноваційної діяльності підприємства. 3.3. Напрацювання пропозицій вдосконалення інноваційної діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Касич А.О., професор		
Розділ 1	Касич А.О., професор		
Розділ 2	Касич А.О., професор		
Розділ 3	Касич А.О., професор		
Висновки	Касич А.О., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади організації управління структурними підрозділами торговельного підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності підприємства «Döner Market»	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Каріна БОНДАРЕНКО

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Алла КАСИЧ

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бондаренко К.В. Управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства. Вивчено та досліджено основні аспекти управління діяльністю підрозділів у сфері агробізнесу та кулінарії. Проведено аналіз управління діяльністю підрозділів досліджуваного підприємства - мережі швидкого харчування «Döner Market» та агрохолдингу МХП. Розроблено ефективні стратегії управління діяльністю підрозділів з метою покращення попиту і оптимізації витрат підприємства.

Ключові слова: управління, діяльність підрозділів, ефективне управління діяльністю підрозділів.

ABSTRACT

Bondarenko K.V. Management of the activities of trading company divisions. - Manuscript.

Bachelor's thesis in the specialty 073 - «Management». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the management of the activities of the divisions of the trading enterprise. The main aspects of managing the activities of divisions in the field of agribusiness and cooking were studied and researched. An analysis of the management of the activities of the divisions of the investigated enterprise - the fast food chain «Döner Market» and the agricultural holding MHP - was carried out. Effective strategies for managing the activities of divisions have been developed in order to improve demand and optimize enterprise costs.

Keywords: management, activities of divisions, effective management of the activities of divisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття «структурний підрозділ» та принципи проектування управління структурним підрозділами торговельного підприємства	8
1.2 Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства	13
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DÖNER MARKET».....	20
2.1 Характеристика діяльності підприємства МХП	20
2.2 Характеристика діяльності «Döner Market».....	29
2.3 Організаційна структура підприємства	36
2.4 Аналіз факторів макросередовища.....	42
2.5 Аналіз факторів мікросередовища	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДРОЗДІЛІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1 Пропозиції щодо проведення оцінки ефективності та ступеня ризику управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП».....	54
3.2. Аналіз сучасних методів стимулювання інноваційної діяльності підприємства.....	55
3.3. Напрацювання пропозицій вдосконалення інноваційної діяльності підприємства.....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження: в умовах жорсткої конкуренції та розвитку сучасних ринкових відносин серед багатьох підприємств постає проблема ефективної побудови управління структурними підрозділами торговельного підприємства, яка б могла швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та пристосовуватись до них. Необхідність комплексного вивчення методичних підходів до проектування організаційних структур управління підприємством зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві, економіці України та окремих підприємствах зокрема. Погіршення економічної ситуації в цілому лише ускладнює умови, в яких доводиться працювати вітчизняним підприємствам. Це приводить до підвищення вимог щодо побудови і організації роботи управління структурними підрозділами підприємства.

Гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування системи управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного розвитку, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

У науковій літературі значну увагу звертають на проблеми проектування організаційних структур управління вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких: О. Кузьмін, А. Шегда, Ф. Хміль, М. Мескон та інші. Незважаючи на те, що проблема ефективної побудови управління структурними підрозділами підприємствами вирішувалася багатьма вченими, досі немає єдиного підходу до її здійснення.

Метою дослідження виступає необхідність глибокого дослідження принципів побудови ефективного управління структурними підрозділами торговельного підприємства, які змогли б забезпечити ефективність та

конкурентоспроможність підприємства на прикладі мережі швидкого харчування «Донер Маркет».

Досягнення поставленої мети зумовлює постановку та вирішення наступних завдань:

- ✓ вивчити поняття організаційної структури управління структурними підрозділами підприємства та сучасні принципи її побудови;
- ✓ дослідити взаємозв'язок між організаційною структурою та стратегією компанії;
- ✓ здійснити оцінку господарської діяльності мережі швидкого харчування «Донер Маркет»;
- ✓ дати оцінку ефективності побудови оргструктури на прикладі досліджуваного підприємства;
- ✓ обґрунтувати необхідність розробки заходів з удосконалення організаційної структури підприємства;
- ✓ розробити стратегічну програму заходів щодо удосконалення організаційної структури та мережі закладів швидкого харчування «Донер Маркет».

Об'єктом дипломної роботи є організаційна структура та управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства в умовах нових економічних відносин.

Предметом курсової роботи є принципи проектування ефективних організаційних структур та методів управління структурних підрозділів за умов жорсткої конкуренції ринку.

Структура дослідження. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків і становить 69 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття «структурний підрозділ» та принципи проектування управління структурним підрозділами торговельного підприємства

Для реалізації принципів господарської діяльності підприємства мають право створювати структурні підрозділи. Структурні підрозділи підприємства можуть розташовуватися як за місцезнаходженням підприємства (засновника), так і на іншій території, до того ж мати різний (юридичний) статус.

Для різних сфер господарської діяльності підходи до трактування поняття «структурні та відокремлені підрозділи» є різні. Так, зокрема, Господарський кодекс України і Цивільний кодекс України, якщо порівнювати з Положенням № 148, по-різному підходять до трактування цих понять.

Тут поговоримо про те, що в це поняття вкладає ГКУ і ЦКУ.

Відповідно до ст. 64 ГКУ підприємство може створити:

1) два види структурних підрозділів, а саме:

- виробничі структурні підрозділи (виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади тощо);
- функціональні структурні підрозділи (управління, відділи, бюро, служби тощо);

2) декілька видів відокремлених підрозділів, а саме:

- філії – відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює всі або частину її функцій (ч. 1 ст. 95 ЦКУ);

– представництва – відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює представництво і захист інтересів юридичної особи (ч. 2 ст. 95 ЦКУ);

– відділення та інші відокремлені підрозділи.

Спираючись на це, можна сказати, що підприємство створює:

– відокремлений підрозділ (філію), коли такий підрозділ має працювати незалежно від головного підприємства, але буде здійснювати господарську діяльність від імені підприємства;

– структурний підрозділ, коли підприємству потрібен відділ, який братиме участь у загальній господарській діяльності як одна з ланок єдиного господарського процесу. Тобто підрозділ не діятиме самостійно, а буде тільки гвинтиком у складному механізмі під назвою єдиний господарський процес.

На сьогодні багато комерційних торгових підприємств для розвитку своєї діяльності та отримання прибутку створюють торгові точки, тобто магазини, інші місця реалізації товарів та послуг, що розташовані в окремому приміщенні і мають торговельний зал або використовують для торгівлі його частину. Багатьох турбує питання, у якій саме формі краще організувати такий підрозділ, що є торговою точкою.

На наш погляд, оскільки торгові точки створюються зазвичай для виконання тільки однієї функції (продаж товарів або надання послуг), то доцільно їх створювати у вигляді структурних підрозділів. До того ж це зробити набагато простіше, ніж створити відокремлений підрозділ. Хоча можна також створити торгову точку й у вигляді відокремленого підрозділу.

Для того, щоб створити такий підрозділ, підприємство має здійснити такі дії:

1. Прийняти рішення про створення структурного підрозділу. Оформляється таке рішення шляхом видання керівником відповідного наказу (розпорядження).

2. Розробити та затвердити положення про структурний підрозділ. Про те, що структурний підрозділ юридичної особи діє на підставі затвердженого ним положення або іншого документа, говорить ч. 2 ст. 64 ГКУ.

Чітко визначених та затверджених вимог до змісту положення про структурний підрозділ не існує. Отже, суб'єкти господарювання можуть вільно його розробляти і впроваджувати в життя.

3. Визначитися з розташуванням підрозділу (орендоване чи власне (побудоване)) й облаштувати його під потреби (забезпечити обладнанням та створити комфортні та безпечні умови праці тощо).

4. Повідомити податкові органи про свій підрозділ. Якщо ви створюєте структурний підрозділ за місцем знаходження головного підприємства, то, можливо, максимум, що доведеться подавати, так це ф. № 20-ОПП про виникнення нових об'єктів оподаткування.

Якщо структурний підрозділ розташований не за місцем розташування підприємства (засновника), то, можливо, в підприємства виникне обов'язок подавати звітність та/або сплачувати деякі податки (збори) за місцем розташування підрозділу.

Тому в цьому випадку головному підприємству доведеться стати на облік за місцезнаходженням підрозділу як за неосновним місцем обліку. Для цього слід буде подати або заяву за ф. № 17-ОПП, або повідомлення за ф. № 20-ОПП, у відповідній графі якого слід вказати, що підприємство варто поставити за неосновним місцем обліку. Подають ці документи протягом 10 днів після створення (структурного) підрозділу.

5. Забезпечити кадрами структурний підрозділ і розпочати реалізовувати мету створення підрозділу. Процедура працевлаштування працівників має відповідати загальним підставам, які діють на головному підприємстві.

Щоб створити відокремлений підрозділ, підприємству слід здійснити такі дії:

1. Приймається рішення про створення відокремленого підрозділу. Таке рішення приймає той орган, до повноваження якого входить його прийняття.

Рішення має відповідати установчим документам підприємства. Якщо рішення приймає керівник підприємства, то оформити це рішення можна за аналогією з рішенням про створення структурного підрозділу.

2. Затвердження Положення про відокремлений підрозділ.

Особливих вимог до змісту Положення про відокремлені підрозділи звичайних підприємств не існує (ч. 3 ст. 95 ЦКУ, ч. 4 ст. 64 ГКУ).

У Положенні, крім загальних даних про підрозділ і його організаційну структуру та функції, зазначити також і повноваження, права й обов'язки керівника підрозділу та урегулювати усі питання, пов'язані з діяльністю підрозділу і його взаємодією з підприємством.

3. Призначається керівник підрозділу і визначається його повноваження.

Усе, що має право робити керівник підрозділу, прописується в Положенні про філію і у довіреності.

4. Вносяться дані про підрозділ у ЄДР. Щоб це зробити, слід подати державному реєстратору або нотаріусу (ч. 17 ст. 17 Закону № 755):

- заяву про держреєстрацію створення відокремленого підрозділу юридичної особи (форма № 5, затверджена наказом Мін'юсту від 18.11.2016 р. № 3268/5);

- примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) рішення уповноваженого органу управління юридичної особи (наприклад, загальних зборів учасників ТОВ) про створення відокремленого підрозділу;

- структура власності за формою та змістом, визначеними відповідно до законодавства;

- витяг, виписка чи інший документ з торговельного, банківського, судового реєстру тощо, що підтверджує реєстрацію юридичної особи – нерезидента в країні її місцезнаходження, – у разі, якщо засновником юридичної особи є юридична особа – нерезидент;

- нотаріально засвідчена копія документа, що посвідчує особу, яка є кінцевим бенефіціарним (кінцевим) власником юридичної особи.

Після подання цих документів інформація про підрозділ вноситься до Єдиного державного реєстру, і йому присвоюється ідентифікаційний код.

5. Реєстрація в податковій. Якщо відокремлений підрозділ за нормами ПКУ є самостійним платником певних податків чи зборів, то він має стати на облік у податковій за своїм місцезнаходженням як платник податків. Ця постановка відбувається автоматично після отримання відповідних даних з ЄДР.

Якщо ж із певних податків відокремлений підрозділ платником не є (наприклад, з плати за землю), то за нього платить податок головне підприємство. А щоб це робити, воно має стати за місцезнаходженням відокремленого підрозділу за неосновним місцем обліку. Робити це слід так, як і у випадку зі сплатою податків за структурний підрозділ.

6. Відокремлений підрозділ відкриває рахунки в банку. Якщо відокремленому підрозділу виділено баланс, і він має право самостійно проводити розрахунки, то йому головне підприємство має відкрити рахунок у банку. Щоб це зробити, потрібно подати до банку:

1) заяву, підписану керівником відокремленого підрозділу або уповноваженою особою;

2) клопотання юридичної особи про відкриття рахунку із зазначенням номера поточного рахунку юридичної особи та найменування банку, у якому він відкритий, а також інформації про те, чи є відокремлений підрозділ платником ЄСВ;

3) копії належним чином оформленого Положення про відокремлений підрозділ.

Правила використання цього рахунку такі ж, як і інших рахунків юридичної особи.

7. Прийняття працівників структурного підрозділу здійснює головне підприємство (бенефіціар) – юридична особа. Навіть якщо підписувати трудові договори від імені юридичної особи делеговано керівнику підрозділу, працівник підрозділу є працівником головного підприємства.

1.2 Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства

У процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні.

Елементи – це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. Лінійні зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання. Структуру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури

управління має структура виробництва, в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

Виробнича структура – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації.

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображає прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління. При формуванні структури управління виробництвом необхідно керуватися організаційними принципами, основними з яких є:

Демократичний принцип управління – вимагає правильного співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

Принцип керованості передбачає фіксоване і оптимальне співвідношення кількості керівників і підлеглих.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип адаптації передбачає гнучкість, адаптивність, здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління вимагає формування структури управління виходячи із особливостей об'єкта управління.

Принцип спеціалізації забезпечує технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання.

Принцип професійності передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна з них працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечувалося додержання всіх рішень і постанов вищих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

Принцип економічності полягає в тому, щоб поставлений результат досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Структури управління класифікують в залежності від характеру і цілей досліджень, виділяючи на основі різних ознак типи. Широко розповсюджена класифікація структур управління за ознакою ступенів, в основі якої знаходиться кількість ступенів. У невеликих і середніх підприємствах структуру управління, як і організаційну структуру, доцільно будувати за двоступеневою схемою, а у великих підприємствах за трьох-, чотирьохступеневою структурою.

Лінійна структура передбачає, що кожний управлінець виконує всі функції керівництва даною ланкою виробництва, а у підлеглого є тільки один керівник, розпорядження якого обов'язкові для виконання. При такій підпорядкованості забезпечується принцип єдиноначальності.

Перевагами лінійної структури управління є:

- єдність і чіткість розпорядництва, яке виключає дублювання функцій, суперечливість і неузгодженість;

- підвищується відповідальність керівника за результати діяльності керованого ним підрозділу;

- оперативність прийняття рішень.

Недоліками лінійної структури управління є:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід управління підлеглими;

- чисельні контакти з підлеглими, вищими і суміжними організаціями, перевантаження інформацією.

Лінійна структура управління використовується на невеликих підприємствах і в організаціях з нескладним виробництвом. З ускладненням завдань виробництва виникає вимога спеціальних знань відносно кожної галузі. Ця обставина обумовила перехід від простої лінійної структури управління до функціональної.

Функціональна структура управління передбачає виконання окремих спеціальних управлінських функцій або окремих виконавців (по плануванню, технології, механізації, транспортному або енергетичному обслуговуванню), а виконавець по окремих питаннях підпорядковується декільком функціональним керівникам підприємства.

Перевагами функціональної структури управління є:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій;

- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному управлінні виробництвом, завдяки їх звільненню від виконання питань функціональної діяльності.

До значних недоліків функціональних структур відносимо:

- недостатню координацію і взаємозв'язок дій між працівниками функціональних служб;

- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;

- збільшення часу прийняття рішень, у зв'язку з їх узгодженням зі спеціалістами;
- ієрархію у взаємовідносинах між різними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожний з них має вказівки від декількох керівників функціональних служб;
- виникнення дублювання і неузгодженості вказівок і розпоряджень, які надаються лінійними керівниками зверху;
- порушення принципів єдиного керівництва та єдності прийнятих рішень.

З розвитком виробництва відбувалося поступове злиття лінійної та функціональної структур управління.

Лінійно-функціональна структура управління об'єднує переваги обох структур. Сутність комбінацій з поєднанням лінійних та функціональних зв'язків на підприємстві полягає в тому, що за адміністративним питанням кожний працівник підпорядковується одному керівникові (бригадир – керуючому ділянкою, а останній – начальнику цеху), а керівники функціональної ланки повинні займатися питаннями віднесеними до їх компетенції (технологічними, технічними, транспортними). При цьому право остаточного рішення зберігається за загальним керівництвом. Тільки в умовах чіткого розподілу робіт і функцій між лінійним і функціональним персоналом можливо забезпечити реалізацію переваг, закладених в цій структурі. Але в ряді випадків ця структура управління стає громіздкою, не забезпечує своєчасного вирішення проблем, не відзначається гнучкістю і маневреністю.

До недоліків названих структур управління відносимо: слабку сприйнятливість і пристосованість до ринкових відносин, конкуренції, пасивний пошук повних сегментів ринку.

Програмно-цільова структура управління складається в організації з тимчасових творчих колективів для виконання окремих програм або вирішення конкретних проблем. Створення творчих колективів не порушує цільності

існуючої структури управління, а органічно вписуються до її складу. Переваги програмно – цільової структури є:

- забезпечення системного наукового управління;
- оперативна переорієнтація діяльності у відповідності вимог і кон'юнктури ринку;
- організація роботи спеціалістів за цільовими програмами;
- розширюються функції служби маркетингу та підвищується її значимість.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення лінійної і програмно - цільової і є сучасним ефективним типом структур, поширеним в країнах Європи. Управління окремими сферами діяльності організації (виробництвом, збутом, забезпеченням) здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проектами, темами за програмно-цільовою структурою (по горизонталі). Переваги матричної структури є наступними:

- залучення керівників і спеціалістів до активної творчої діяльності з удосконалення виробництва;
- розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за високі кінцеві результати і повне використання ресурсів;
- значна активізація діяльності працівників апарату управління.

Створення матричної структури управління організацією доцільно впроваджувати у випадках при освоєнні складних технологій і швидкого реагування на коливання кон'юнктури ринку.

Дивізіонна структура управління використовується в розвинутих країнах, в основу якої покладений принцип оцінки діяльності кожного функціонального структурного підрозділу за кінцевим результатом. В ринкових умовах дивізіонна структура застосовується в комбінованих виробництвах (концернах, холдингах, комбінатах). Дивізіонна структура управління передбачає делегування окремих управлінських функцій на нижчі органи управління, які

фактично самостійні у виборі різних управлінських рішень, за винятком фінансових і матеріальних, питання звітності носить ліберальний характер.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DÖNER MARKET»

2.1 Характеристика підприємства МХП

МХП – міжнародна компанія у сфері агро та харчових технологій, один з найбільших виробників курятини, що також займається рослинництвом.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» був заснований Юрієм Косюком у 1998 році, який є основним бенефіціаром компанії. Підприємство здобуло контрольний пакет акцій і стало одним із провідних зерноторгових 18 підприємств України.

Вже понад 20 років МХП демонструє вірність принципу: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам». Наразі Юрій Косюк має не прямий вирішальний вплив та 57,49% частки капіталу в холдингу. Основні напрями діяльності агрохолдингу – птахівництво і супутнє виробництво: охолоджена курятина, готові продукти харчування, соняшникова і соєва олії, рослинництво а також інша сільськогосподарська діяльність (виробництво яловичини, м'ясоковбасних виробів) [26].

В таблиці 2.1 наведено основні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «МХП» [26]

Повна назва компанії	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1
Дата створення	1998 рік
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Земельний банк	370 тис. га.
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн

Продовження табл. 2.1

Повна назва компанії	ПРИВАТНЕ ТОВАРИСТВО ХЛІБОПРОДУКТ» АКЦІОНЕРНЕ «МИРОНІВСЬКИЙ
Кількість видів діяльності	82
Основні види діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Торгові марки	10 торгових марок

Аналіз внутрішнього середовища слід розпочати з того, що ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1.), що дає чітко визначену ієрархію, систему прав та обов'язків і розподіл трудових функцій між працівниками.

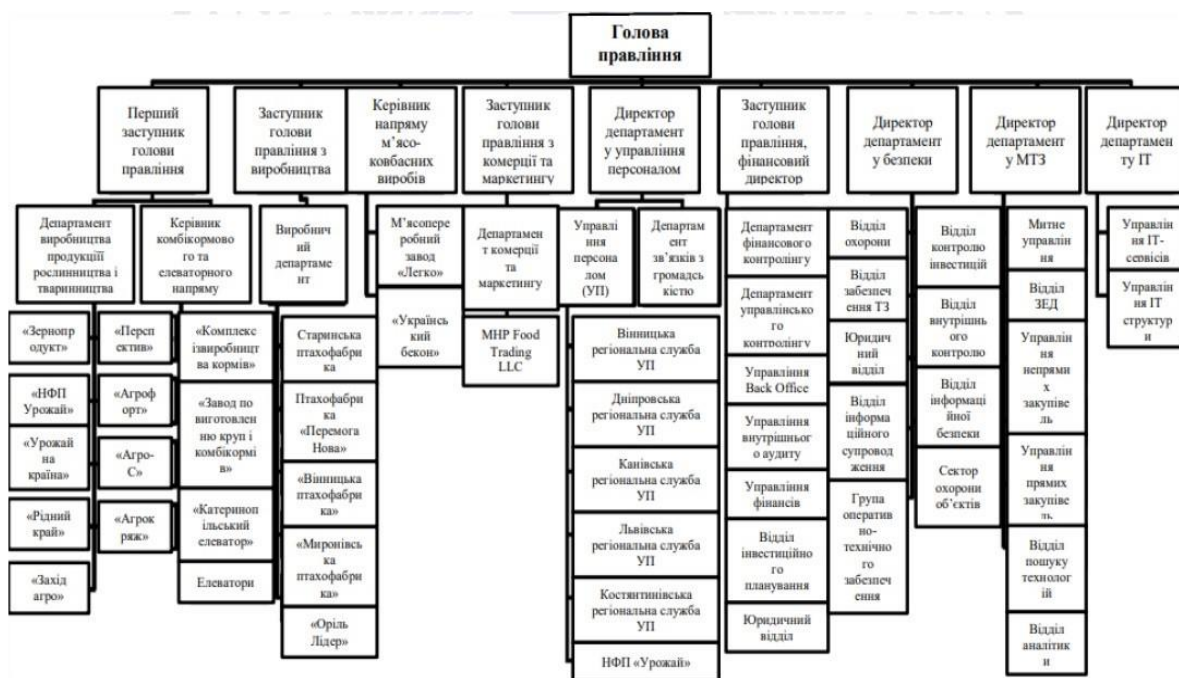


Рис. 1.1. Організаційна структура ПрАТ «МХП»

Основний профіль виробництва ПрАТ «МХП» – це птахівництво, м'ясопереробка та рослинництво.

Виробничу структуру ПрАТ «МХП» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура компаній МХП [26]

Напрямок	Назва	Призначення
Бройлерні птахофабрики	«Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика», «Оріль-Лідер»	Вирощування та переробка птиці
Батьківські птахофабрики	«Старинська птахофабрика» «Птахофабрика Перемога Нова»	Розведення батьківського поголів'я та інкубаційних яєць
М'ясопереробні підприємства	Миронівський м'ясопереробний завод, «Легко», «Український бекон», «МХП-Баффало»	Виробництво м'ясних продуктів, вирощування птиці, ВРХ та гусей
Комбікормові заводи	«Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», «Катеринопільський елеватор», Філія «ВКВК»	Виробництво комбікормів
Рослинництво	«Зернопродукт МХП», «НВФ «Урожай», «Агрофорт», «Урожайна країна», «Перспектив», «Захід-Агро МХП», «Агрокряж», Філія «Рідний край»	Вирощування зернових та олійних

Можна зробити висновок, що компанія МХП включає 3 бройлерні птахофабрики, 2 батьківські птахофабрики, 4 м'ясопереробні підприємства, комбікормові заводи та підприємства з рослинницької діяльності. Також компанія має 15 розподільних центрів і власний парк вантажівок-рефрижераторів, які дозволяють доставляти клієнтам охолоджену і заморожену

продукцію в найкоротші терміни. Щодо асортименту виробництва продуктів харчування курятини та м'ясопереробної галузі, то МХП володіє десятьма торговими марками: «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бацинський», «РЯБСНІСК», які пропонують споживачам охолоджені тушки птиці та їх частини, заморожені напівфабрикати, готову м'ясну продукцію та інше.

Варто зазначити, що з кожним роком ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» нарощує своє виробництво та посідає впевнено лідерські позиції на ринку, про що говорить питома вага виробництва м'яса птиці протягом останніх 4 років, яка наведена в таблиці 2.3 [26].

Таблиця 2.3

Питома вага промислового виробництва м'яса птиці

<i>Роки</i>	2019	2020	2021	2022
Виробництво «МХП» (тис. т)	519,5	617,9	728,9	731,3

Проаналізувавши таблицю 2.3, можна сказати, що обсяги виробництва курятини протягом 2019-2022 років, з кожним наступним роком стрімко зростали. Порівнюючи річні дані 2019 та 2022, років видно, що вага промислового виробництва м'яса птиці за три роки зросла на 211,8 тис. т, тобто на 41%.

Опрацьовуючи дані сегменту аграрної діяльності, слід зазначити, що МХП складає 370 тис. га землі, розташованих в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Дніпропетровській, Хмельницькій, Івано-Франківській областях. Загалом, аграрна діяльність компанії включає такі основні напрямки: зернові, олія, рендерінг, молоко, велика рогата худоба.

В таблиці 2.4 наведено дані сегменту аграрної діяльності МХП.

Таблиця 2.4 дає змогу зробити висновок, що компанія має великі потужності в аграрній галузі, що дозволяє виробляти понад 2,5 млн. т зерна та

олійних культур на рік. Вирощені культури використовують в подальшому для виготовлення олії (понад 400 тис. т на рік) та експорту, після їх переробки отримують протеїн (соєвий шрот, соняшникова макуха, лушпиння та інші відходи), який в подальшому використовують для виготовлення комбикормів (1,6 млн. т на рік).

МХП має 3 заводи з виробництва соняшnikової олії та 1 завод з подрібнення сої. На забійних цехах МХП відбувається рендерінг залишків виробництва курятини та ВРХ, продуктами якого є тваринні протеїни і жири. Дані продукти реалізуються покупцям та використовуються в виробництві кормів для домашніх тварин та аквакультур. Для того, щоб досягти енергетичної незалежності компанії, скоротити викиди парникових газів, виробляти чисті екологічні біодобрива, захистити довкілля, а головне – ефективно утилізувати відходи виробництва, МХП збудувало 2 біогазові комплекси. На сьогодні МХП успішно експлуатує їх та перетворює органічні відходи сільського господарства у «зелену» енергію.

Таблиця 2.4

Дані сегменту аграрної діяльності МХП [26]

	<i>Річний об'єм до продажу, мт</i>	
Зернові та олійні	Кукурудза	600 000
	Пшениця	200 000
Рослинні олії	Ріпак	150 000
	Соняшник	90 000
	Соя	50 000
	Рендерінг та продукти переробки	Куряче м'ясокісткове, кров'яне, пір'яне борошно, жир
	Лушпиння соняшnikове	60 000
	Оболонка соєва	10 000

Можна зробити висновок, що успіх МХП зумовлений його вертикальною інтеграцією (при якій одне підприємство холдингу вирощує зернові, друге – виробляє з них комбикорми, а третє – згодовує худобі та птиці), що дає можливість задовольнити 100% потреб компанії. Вертикальна інтеграція

зменшує залежність компанії від постачальників і цін на сировину.

Крім економічної ефективності, вертикальна інтеграція дозволяє МХП втілювати сувору політику біобезпеки, контролювати якість сировини, безпечність продукції і кінцеву якість до продажу продукції.

Наступною складовою внутрішнього середовища організації є фінанси. Опрацювавши фінансові показники ПрАТ «МХП» за 2019-2022 роки, можна здійснити аналіз фінансового становища підприємства, результати діяльності та рух грошових коштів, основні дані яких відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансовий аналіз ПрАТ «МХП» за 2019-2022 рр. [26]

	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	17 900 000	34 500 000	36 900 000	36 000 000
Сукупний дохід	990 000	2 000 000	4 900 000	-1 900 000
Валовий прибуток	4 800 000	7 600 000	8 000 000	7 900 000
Валовий збиток	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції	13 200 000	27 000 000	29 000 000	28 110 066
Адміністративні витрати	1 400 000	1 800 000	2 100 000	2 166 000
Витрати на збут	2 100 000	2 600 000	3 300 000	3 577 000
Витрати на оплату праці	980 000	1 300 000	1 303 000	1 463 000
Амортизація	720 000	790 000	700 000	1 402 000
Необоротні активи	27 300 000	15 600 000	13 700 000	11 861 000
Оборотні активи	13 100 000	15 100 000	18 600 000	20 608 000
Ліквідність (%)	51,5	65,1	61,9	84,6
Рентабельність (%)	-4,46	13	15,69	-5,69

Узагальнивши дані таблиці 2.5, можна сказати, що протягом досліджуваного періоду, спостерігається суттєве збільшення фінансових показників, причиною є зростання транспортних витрат, на оплату праці, на обладнання та інші. У 2022 році порівняно з 2019 роком, собівартість продукції

зросла на 14 910 066 грн. (на 113%), витрати на збут зросли на 1 477 000 грн. (70%), адміністративні витрати на 766 000 грн. (55%), а витрати на оплату праці 483 000 (49%). Проте вдвічі збільшився чистий дохід від реалізованої продукції (на 101%), що є позитивним чинником для МХП, збільшилась 22 рентабельність, яка характеризує достатню ефективність роботи підприємства, прибутковість різних напрямів діяльності і вказує на те, що рівень ризику в компанії низький. Найбільший показник чистої маржі у досліджувані роки спостерігається у 2021 році – 10,85%, найменший у 2022 році, що становить від’ємний показник (- 17,71%), через зменшення прибутків та водночас з цим значне збільшення всіх витрат компанії. Детальний звіт про фінансові результати за 2022 та 2021 рр. наведений у Додатку А.

МХП – найбільший виробник та експортер курятини в країні, його частка у загальному виробництві м’яса в Україні становить 58%. Найбільші конкуренти МХП наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Найбільші конкуренти МХП

Підприємство	Частка на ринку
ПрАТ «МХП»	58%
ТОВ «Комплекс Агромарс»	18,6%
ПАТ «Волинська птахофабрика»	6,4%
ПрАТ «АПК-Інвест»	6,2%
ТОВ «Агро – промислова корпорація «Дніпровська»»	5,7%
ТОВ»Агро-Овен»	5,4%

З таблиці 2.6 видно, що найбільшу частку ринку займає МХП, далі ТОВ «Комплекс Агромарс» (18,6%), ПАТ «Волинська птахофабрика» (6,4%), ПрАТ «АПК-Інвест» (6,2%), ТОВ «Агро – промислова корпорація «Дніпровська»» (5,7%) та ТОВ»Агро-Овен» (5,4%). Також до конкурентів компанії можна

віднести найбільші агрохолдинги України – «Кернел», UkrLandFarming, «Агропросперіс», «Нібулон», «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО».

Основні переваги організаційної структури МХП – це чіткість розпоряджень та їх узгодженість між усіма сторонами, за рахунок чого забезпечується швидкість прийняття рішень, підвищений рівень відповідальності керівника за очолюваний відділ, що сприяє покращенню результатів діяльності даного підрозділу. Недоліками структури є слабка комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що може призвести до небажаного результату в кінцевому результаті, велика множина контактів між різними складовими цілої системи та значний потік документації.

Місія підприємства – полягає в тому, щоб забезпечувати клієнтів високоякісними, стійкими, дружніми для благополуччя тварин та безпечними продуктами харчування, прогнозуючи та задовольняючи їхні пріоритети та вимоги, що зростають. Бачення Групи – бути світовим лідером зі сталого виробництва продуктів харчування. Основним стратегічним напрямком агроіндустріального холдингу є інновації, підтримання та нарощування високих темпів зростання за всіма напрямками.

Цінності ПрАТ «МХП»: люди, вертикально інтегрована структура, сучасні та ефективні виробничі активи, потужні бренди (рис. 2.3).

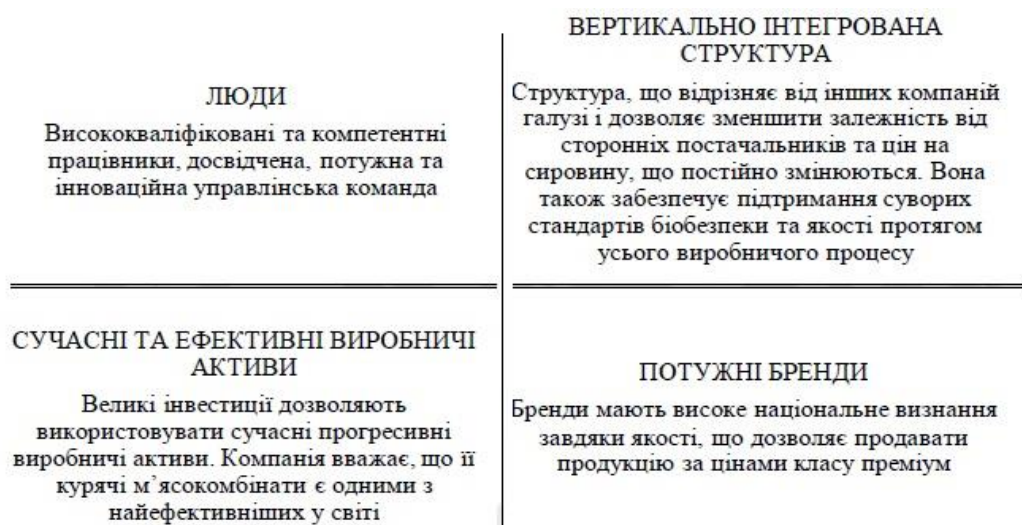


Рисунок 2.3 – Цінності ПрАТ «МХП» [26]

Стратегія включає в себе наступні позиції [26]:

- 1) контроль за витратами виробництва;
 - 2) будівництво сучасних підприємств – інвестування в сучасні виробничі потужності;
 - 3) збільшення земельного банку;
 - 4) просування торгових марок – підтримання наявних торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує їм високу впізнаваність, довіру до продукції МХП, а також веде до подальшого збільшення продажів;
 - 5) збільшення частки присутності на ринку – розширення асортименту та завоювання більшої частки ринку м'ясопереробки;
 - б) розширення системи збуту – масштабування франчайзингової мережі.
- Наразі МХП – найбільший виробник (64% ринку) і експортер (86% обсягу експорту) курятини, м'яса (41% ринку) та комбікорму (25% ринку) в Україні [1].

2.2. Характеристика діяльності «Döner Маркет»

Нині Компанія МХП перебуває на етапі трансформації в кулінарну компанію. Одним із напрямів цієї трансформації є розвиток у сегментах HoReCa та ритейлу. Вже зараз МХП спільно з партнерами пропонує українцям смачну й безпечну шаурму та інший стритфуд у понад 120 точках мережі вуличної їжі Döner Маркет. А завдяки роботі близько 240 магазинів «М'ясомаркет» по всій Україні у споживачів є доступ до гарного асортименту м'яса, м'ясо-ковбасних виробів, кулінарії та інших продуктів харчування [23].

Döner Маркет - підрозділ компанії МХП, що займається виготовленням шаурми та донерів.

Всеукраїнська мережа Döner Маркет з'явилася на ринку 23 серпня 2020 року. Мережа Döner Маркетів налічує понад 140 закладів по всій Україні (Кривий Ріг, Львів, Ужгород, Вінниця, Чернігів, Полтава...). Майже 40 із них працюють у Києві.

У Döner Маркетах представлені шаурма та донери, які готують з якісного м'яса - курятина ТМ «Наша Ряба» та яловичина Skott Smeat, які виготовляються на виробництвах, що сертифіковані за стандартами BRC, Halal та за стандартами ISO 22000, Halal відповідно.

Також у меню закладів є нагетси, сирні палички, картопля фрі й інші страви. Візитівка бренду – традиційні та фірмові рецептури, розроблені професійними шеф-кухарями напряму «стрит-фуд». Контроль якості та безпечності в Döner Маркетах відбувається на всіх етапах – від виробництва і тендерів постачальників до перевірок стандартів безпосередньо в самих точках продажу.

Кожен Döner Маркет регулярно проходить перевірки відділу контролінгу МХП для забезпечення споживачів лише якісною та безпечною продукцією. Обов'язковим є дотримання санітарно-гігієнічних норм та належних умов зберігання продукції [24].

Нещодавно компанія МХП спільно з партнером відкрили перший від 24 лютого 2022 року заклад мережі безпечної вуличної їжі Döner Маркет у Харкові. Заклад запрацював у відновленому після влучання ворожої ракети ТРЦ Nikolsky.

«Сміливість відновлюватися й працювати попри всі випробування повномасштабного вторгнення – це про український бізнес сьогодні. Ми разом з партнерами постійно працюємо над розвитком нашої мережі там, де через гарячу фазу війни на певний час зупиняли роботу окремих торгових точок. Від 24 лютого 2022 року наш Döner Маркет у Харкові не працював, бо ТРЦ, де він розташовувався, знищила російська ракета. Зараз, після відновлення центру, ми спільно з партнером знову відкрили наш заклад для відвідувачів. Сподіваємося, що він стане улюбленим місцем відпочинку для харків'ян та гостей міста», – розповідає Дмитро Озеран, керівник управління по роботі з франчайзі МХП [23].

Харків – не єдине незламне прифронтове місто, де цієї весни запрацював Döner Маркет. Нова точка мережі нещодавно відкрилася у Слов'янську

Донецької області. А незабаром великий новий заклад з'явиться й у Запоріжжі.

Станом на квітень 2023 року мережа безпечного стритфуду Döner Маркет налічує понад 140 закладів. Вони працюють у 57 населених пунктах України. В усіх закладах мережі діють єдині стандарти, тож у якому б Döner Маркеті гість не придбав шаурму, донер чи іншу страву, він може бути впевненим у якості та безпечності продукту.

У 2021 році Döner Маркет встановив світовий рекорд: 70 кухарів приготували найдовшу в світі шаурму – 129 метрів і 4 сантиметри.

У 2022 році у Döner Маркет запустили кампанію «Шаурма, яку не стрьомно їсти». Базуючись на тому, що в мережі відповідально ставляться до підбору кожного інгредієнта: м'ясо, лаваш, овочі, зелень.

Нещодавно київські заклади безпечного стрит-фуду Döner Маркет стали переможцями премії Bolt Food Restaurant Awards. Döner Маркети столиці обрали кращими в категорії «Топ за свої гроші». Конкурс відбувався у два етапи. Спочатку компанія Bolt у кожній номінації відібрала найпопулярніші ресторани (їх визначали за кількістю замовлень і відгуками, написаними у 2022 році). Другим етапом конкурсу стало голосування користувачів Bolt, які серед найпопулярніших ресторанів обрали ті, що їм подобаються найбільше. Döner Маркети були одним з номінантів у категорії «Топ за свої гроші» – найкращий заклад за співвідношенням ціни та якості страви. І стали за цим критерієм переможцями, за що отримали нагороду «Золотий броколі» [22].

«Вибір споживача в цій номінації – підтвердження, що наше позиціонування та розвиток у надскладній темі смаку та харчової безпеки обрані правильно. Ми пропонуємо людям зрозумілу шаурму і отримуємо бажаний відгук. Адже шаурма – це, з одного боку, улюблений стрит-фуд, з іншого – завжди трохи таємниця, бо ніколи не знаєш на 100%, що всередині. Те, що споживачі на Restaurant Awards обрали саме Döner Маркети, свідчить і про довіру, і смак, і про задоволеність продуктом», – говорить Наталія Шадчнєва, керівниця центру розвитку HoReCa МХП [22].

Повномасштабне вторгнення в Україну і робота в умовах війни стали

справжнім випробуванням для бізнесів. Утім, українські підприємці не лише не здаються, а й розвиваються. Приклад цьому – мережа безпечної та смачної шаурми і донерів Döner Маркет, що продовжує розвиватися.

Артем Поліщук, керівник управління по роботі з франчайзі МХП, розповідає, що кожне відкриття Döner Маркет для компанії – значуща подія. Розбудовуючи цю мережу, підприємство насамперед ставить ціль показати і розказати українцям про те, що стритфуд може бути не тільки смачним, а й безпечним. У компанії переконані: зараз, як ніколи, важливо тримати економічний фронт, створювати робочі місця і розвиватися.

Ольга Форостяна, директорка одного з найбільших підприємств Черкащини – ПрАТ «Миронівська птахофабрика» (входить до складу компанії МХП) розповіла, що їхнє підприємство працює за моделлю замкнутого циклу, забезпечуючи виробництво від добового молодняку до м'яса курчат-бройлерів. Підприємство діє на Канівщині та належить до числа найпотужніших в області як з точки зору масштабів виробництва, так і за показниками зайнятості та податкових відрахувань.

За її словами, підприємство особливо в перші місяці після повномасштабного вторгнення переживало складні часи, як і всі підприємства України. В період з кінця лютого по квітень включно виробництво дещо скоротилося. Виїзд українців за кордон, окупація територій, військові дії – все це сприяло зменшенню споживання продукції. Крім того, виникли проблеми з експортною логістикою та й взагалі з доставкою продукції в деякі регіони через небезпеку. Але вже в травні підприємство поступово почали виходити на звичні виробничі обсяги, покращили показники [25].

Виробництво неможливе без електроенергії, тому на підприємстві подбали, аби воно у повній мірі було забезпечене альтернативними джерелами живлення. Йдеться про потужні промислові генератори, здатні працювати автономно протягом тривалого часу.

Стосовно відключень електроенергії, то до частини потужностей «Миронівської птахофабрики» застосовувалися графіки, щодо іншої частини –

самі обмежували власне споживання. Підприємство – великий споживач, тому під час значних навантажень на енергосистему переходили на генератори, аби допомогти збалансувати її.

Восени, коли дефіцит електроенергії після ворожих ударів був на максимальних позначках, на підприємстві частково трансформували робочі зміни, зробивши акцент на нічний режим роботи.

Ольга Форостяна розповідає, яким чином «Миронівська птахофабрика» підтримує й мотивує свою кількатисячну команду під час війни.

«Співробітники підприємства – це ті, про кого ми піклуємось у першу чергу. Вважаю, що перш ніж пропонувати їм робити щось назовні, потрібно подбати про тих, хто власне своєю щоденною працею робить це підприємство можливим», – наголошує Ольга Форостяна [25].

На сьогодні на фабриці працює близько 3000 працівників. З самого початку ворожого вторгнення всім було тривожно, багато українців масово виїжджали закордон чи в інші більш безпечні регіони. Команда «Миронівської птахофабрики» практично у повному складі залишилась на підприємстві й продовжила працювати. Завдяки цьому виробництво не зупинялося ні на день.

«Ми працювали й працюємо задля того, щоб годувати людей, підтримувати економіку, державу. В перші дні війни особисто CEO та топменеджери МХП приїхали на підприємства компанії аби заспокоїти, підтримати людей, об'єднати навколо нашої спільної місії. Переконана, що для співробітників ця підтримка, спілкування і загалом позиція компанії були мотивуючими. Люди побачили, що ніхто нікуди не виїхав, що керівники поруч зі своїми працівниками, що компанія згуртована й вона працює у звичному режимі» – каже Ольга Форостяна [25].

Ще один дуже важливий аспект – на підприємстві не скорочували кількості співробітників та виплачували заробітні плати. Крім того, неодноразово благодійно надавали людям продукцію власного виробництва, аби й таким чином підтримати їхні сім'ї.

Усі виплати й бонуси продовжили діяти і для мобілізованих працівників

та членів територіальної оборони. Більше того, МХП стала одним із тих роботодавців, що прийняв рішення продовжувати виплачувати їм середній зарібок навіть після виходу Закону України, що дозволяв цього не робити зберігаючи лише робоче місце.

Сьогодні на «Миронівській птахофабриці» нараховується майже 300 мобілізованих, і всі ці правила продовжують діяти щодо них. Через керівників підрозділів тримають зв'язок з ними й за можливості допомагають.

Такі речі критичної необхідності як бронежилети, шоломи тощо забезпечують в партнерстві з Фондом «МХП – Громаді», ряд питань вирішують за рахунок коштів підприємства.

«А ще дуже багато різних потреб вдається закривати завдяки єдності і небайдужості самих працівників. Для мене насправді це унікальний досвід і велика гордість. Щиро пишаюсь нашою командою, бо за минулий рік ми зробили й продовжуємо робити багато класних проєктів, що стосуються як допомоги нашим мобілізованим співробітникам, так і іншим військовим чи навіть їх підрозділам. Йдеться про продукти харчування, засоби гігієни, теплий одяг, амуніцію, пальне та навіть придбання автомобілів для наших мужніх захисників. Словом цей важкий рік війни показав, що нас не зламати. І ми готові надалі працювати й допомагати», – каже Ольга Форостяна [25].

На підприємстві кажуть, що в ці складні часи вони готові розвиватися та розвивати свою команду. Задля цього в компанії вже в другому півріччі минулого року було відновлено роботу програм з розвитку персоналу як от «People Management», що має на меті навчання та розвиток управлінських якостей для керівників різних рівнів. Також відбувся перезапуск проєкту з покращення виробничих процесів «Банк ідей», куди свої пропозиції може подати будь-хто зі співробітників.

Крім того, в МХП продовжують впроваджувати й розширювати партнерство за напрямом дуальної освіти. Проєкт вже кілька років успішно реалізовується в компанії й безпосередньо на «Миронівській птахофабриці», і навіть під час війни він не втратив своєї актуальності. Як і раніше, надають

молоді можливості для професійного зростання, здобуття вмінь та навичок в умовах сучасного виробництва та за підтримки досвідчених наставників.

Загалом лише у 2022 році за програмою дуальної освіти на підприємстві пройшли або проходять навчання 55 студентів, з яких 7 вже працевлаштовані до основного штату. Крім того, минулого року підприємству вдалося розширити перелік спеціальностей та вибудувати співпрацю з новими навчальними закладами.

Попри всі випробування війни, відповідальний бізнес знаходить ресурси для активної соціальної діяльності й навіть посилює її. В МХП розвивається напрям корпоративно-соціальної відповідальності.

У компанії кажуть, що найважливіше тут – рішучість брати на себе відповідальність.

«У цей складний час кожен має думати чим він може бути корисним країні, громаді, що він може робити щодня для наближення Перемоги» [25].

В МХП розуміють і реалізують свою відповідальність повною мірою. По перше, перед державою. Компанія працює, підприємство працює, а отже зміцнює економіку, наповнює бюджети, дбає про зайнятість населення. За підсумками минулого року підприємство сплатило майже 385 млн грн податків, і ця цифра значно перевищує обсяги відрахувань у попередні кілька років.

На першому місці для підприємства – відповідальність перед своєю командою, співробітниками. І не менш важливо – перед своїми ключовими соціальними партнерами, якими для МХП є громади. Незважаючи на всю непередбачуваність нинішніх реалій, у 2022 році співпраця зокрема з громадами Канівщини була не менш результативною, ніж у попередньому 2021-му й помітно розширилась.

Перш за все, «Миронівська птахофабрика» спільно з Фондом «МХП – Громаді» реалізували два важливі грантові конкурси: «Час діяти, Канівщино» – покликаний втілити в життя корисні проекти у громаді, та «Роби своє», що спрямований на підтримку локальних бізнес-ідей. В межах конкурсів було реалізовано 12 актуальних ідей у різних напрямках, починаючи від

психологічної підтримки населення й до збереження культурних традицій. Крім того, підприємством було додатково підтримано ще дві ініціативи, пов'язані з дозвіллям для молоді та належними умовами для соціально незахищених категорій населення.

У партнерстві з місцевими громадами доводилося реалізовувати також проєкти на вимогу часу – з безпековою складовою. Йдеться про зведення та облаштування укриттів для закладів освіти й медицини, придбання генераторів тощо. Наймасштабніший проєкт такого зразка – будівництво укриття для Степанецького ліцею, завдяки чому з середини січня 2023 року до змішаної форми навчання приступили близько 300 дітей Степанецької ОТГ. Інвестиції МХП склали близько 2,9 млн грн.

Як і раніше, МХП співпрацює з громадами щодо підтримки тих категорій населення, що потребують цього найбільше. Йдеться про пенсіонерів, внутрішніх переселенців, дітей, військових, ветеранів та інших [25].

2.2 Організаційна структура підприємства

«Миронівський хлібопродукт» – українське ПАТ, одна з провідних агропромислових компаній України. Заснована в 1998 році. Основною діяльністю багато років було: розведення птиці, виробництво та продаж м'яса курки під маркою «Наша ряба» (з 2002) та продуктів з неї (ТМ «Легко!»). Суттєво обігнала найближчих конкурентів. 63% компанії належить Юрію Косюку. Діяльність МХП мала три основні напрямки :

- рослинництво (вирощування кукурудзи, пшениці, соняшника, ріпаку), виробництво кормів та соняшникової олії;
- птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування);
- інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, фуа-гра, ковбасних виробів і копченини, фруктів).

Нині перебуває на етапі трансформації в кулінарну компанію. Одним із

напрямів цієї трансформації є розвиток у сегментах HoReCa та ритейлу. Вже зараз МХП спільно з партнерами пропонує українцям смачну й безпечну шаурму та інший стритфуд у понад 120 точках мережі вуличної їжі Döner Market. А завдяки роботі близько 240 магазинів «М'ясомаркет» по всій Україні у споживачів є доступ до гарного асортименту м'яса, м'ясо-ковбасних виробів, кулінарії та інших продуктів харчування [23].

«Ми трансформуємо свій бізнес і перетворюємось із сировинної компанії на кулінарну. Це пошук нових продуктів, сервісів та бізнес-моделей, що покликані вдовольнити потреби сучасного українця. Таким чином, ми хочемо стати ще ближчими до своїх споживачів», - йдеться на офіційному сайті компанії [26].

Розглянемо детальніше структуру компанії МХП та фінансові показники, згідно офіційного сайту холдингу [26].

Птахівництво

МХП – лідер з виробництва, продажу та експорту курятини.

МХП – провідний виробник курятини, що забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні.

Один із найбільших та найвідоміших брендів в Україні – ТМ «Наша Ряба».

Виробничі потужності підприємств МХП дозволяють забезпечити повний процес виробництва курятини.

Сегмент птахівництва постійно розширюється, включаючи:

- три бройлерні фабрики;
- дві птахофабрики із розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця;
- 15 розподільчих центрів;
- власний парк вантажівок-рефрижераторів для доставки охолодженої та замороженої продукції.

У 2019 році загальний обсяг виробництва курятини склав 728 917 тон,

що на 18% вище в порівнянні з 2018 роком.

Потужності компанії також забезпечили експорт продукції на європейський ринок у обсязі 357 433 тон. Загалом протягом 2019 року обсяг експорту курятини збільшився на 25%.

М'ясопереробка

Важлива складова та логічний розвиток вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП.

Цей напрямок діяльності компанії забезпечує виробництво широкого асортименту, зокрема свіжі м'ясні продукти, напівфабрикати та готові продукти харчування.

Основний компонент м'ясних продуктів – курятина власного виробництва.

На власних підприємствах МХП вирощує птицю та велику рогату худобу, повністю контролюючи весь процес. Уся худоба годується кормами власного виробництва.

Готова продукція реалізується під торговими марками:

«Бащинський» – охолоджені м'ясні продукти;

«Легко» – заморожені м'ясні продукти;

«Qualiko» – заморожені м'ясні продукти на експорт.

ТМ «Бащинський»

До асортименту ТМ «Бащинський» входять м'ясні делікатеси зі свинини і м'яса птиці, варені ковбаси, сардельки, сосиски, паштети, шашлики, напівкопчені ковбаси;

ТМ «Легко»

Завоювала особливу популярність на ринку завдяки виробництву курячих нагетсів. МПЗ «Легко» – єдине підприємство, яке виробляє даний продукт в Україні.

ТМ «Qualiko»

Одна з ключових торговельних марок МХП, під якою продукція з м'яса птиці експортується на міжнародні ринки.

В асортименті – широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса.

Асортимент продукції нараховує 201 позицію.

МХП – один із лідерів на ринку виробників готових м'ясних продуктів та ковбасної продукції в Україні. За підсумками 2019 року, обсяги виробництва становили 55 тис. тонн готової продукції.

Щороку компанія модернізує власні потужності, що дозволяє збільшувати об'єми виробництва, забезпечуючи при цьому високу якість продукції.

Рослинництво

Виробництво зернових та олійних культур – важливий етап вертикально інтегрованої моделі МХП.

Холдинг забезпечує 100% зернових для виробництва власних комбікормів. Це дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на підприємствах МХП.

Наразі земельний банк компанії складає понад 370 тис. га в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та інших областях. Вирощують кукурудзу, соняшник, пшеницю, ріпак, сою та інші зернові культури.

МХП має майже 75 тис. га, засіяних озимими культурами, з яких близько 56% засіяно озимою пшеницею та 43% зимовим рапсом.

Завдяки сприятливим погодним умовам в Україні, оперативності та впровадженню передових практик, щороку компанія має високий урожай сільськогосподарських культур:

- кукурудза – 9,4 т/га;
- пшениця – 6,4 т/га;
- соняшник – 3,6 т/га;
- рапс – 3,0 т/га.

Ці показники значно перевищують середні показники по Україні.

У 2019 році було зібрано врожай у розмірі 2,4 млн тонн зерна. Найбільша

частка виробництва у сфері рослинництва припадає на кукурудзу (1,31 млн тонн) та пшеницю (300 тис. тонн).

Крім того, МХП експортує зернові та займається виготовленням соняшникової олії. За підсумками 2019 року, продажі соняшникової олії зросли на 22%, було реалізовано 384 150 тонн готової продукції.

Біогазові комплекси МХП

Використання відновлюваних джерел енергії – одне з пріоритетних завдань МХП.

Якісна, безпечна й екологічно чиста продукція, «зелена» енергія і чиста природа – це світові стандарти, які компанія прагне запровадити на наших підприємствах.

У зв'язку з цим перед МХП постають такі задачі:

Досягнення енергетичної незалежності за рахунок використання відновлюваних джерел;

Скорочення викидів парникових газів;

Виробництво екологічно чистих органічних біодобрив;

Захист довкілля та протидія змінам клімату.

Сьогодні МХП успішно експлуатує два біогазові комплекси.

Біогазовий комплекс – високотехнологічний об'єкт, що перетворює органічні відходи сільського господарства у «зелену» енергію за найвищими світовими екологічними стандартами.

Біогазові проекти МХП – це суттєвий вклад в енергетичну незалежність компанії та її екологічну відповідальність.

Реалізація біогазових проектів дозволяє МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

Виробництво та енергетичне використання біогазу має низку обґрунтованих і підтверджених світовою та вітчизняною практикою переваг.

Нині в Україні активно будуються вітрові та сонячні електростанції. На відміну від енергії з вітру та сонця, біогаз здатний вироблятися постійно та

незалежно від погодних умов.

Етапи будівництва

2012

Навесні 2012 р. МХП почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер» у Дніпропетровській області.

У грудні компанія ввела в експлуатацію перший ферментатор.

2013

Була запущена біогазова станція, потужність якої склала 5 МВт/год — це співставно з електропостачанням для 15 000 квартир і тепловим забезпеченням 1 500 квартир.

2014

У кінці 2014 р. біогазова станція досягла своєї повної потужності

Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, що працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.

Міжнародні організації підтвердили ефективність і актуальність проекту з точки зору стандартів екології і безпеки.

Вартість проекту – \$15 млн.

2019

В кінці 2019 році було введено в експлуатацію першу чергу комплексу «Біогаз Ладизин» енергетичною потужністю 12 МВт. Об'єкт розташований у селі Василівка Тульчинського району Вінницької області та входить до комплексу «Вінницької птахофабрики».

Проект будівництва біогазового комплексу реалізовується у дві черги із запланованою встановленою енергетичною потужністю 24 МВт, що зробить його найбільшим біогазовим комплексом з переробки органічних відходів птахівництва у світі.

Обсягів електроенергії, що виробляється на першій черзі біогазового комплексу вистачить для одночасного енергозабезпечення 35 000 сімей.

Водночас, в промисловому масштабі цієї енергії вистачить для

забезпечення електрикою близько 40% потужностей агроіндустріального кластеру МХП. Крім цього, біогазовий комплекс виробляє органічні біодобрива, що мають високий вміст необхідних для рослин елементів живлення.

Масштаби біогазового комплексу «Біогаз Ладижин» дійсно вражають: він має перші в Україні 12 резервуарів діаметром 41 м, заввишки 6,5 м, з робочим об'ємом 8 000 куб. м.

Більше 5,4 млн куб. м. становить загальний обсяг заміщення природного газу за рахунок виробництва зеленого тепла на біогазовому комплексі «Оріль-Лідер».

Близько 500 тис. тонн CO₂-еквіваленту – екологічний ефект у вигляді скорочення викидів парникових газів з 2013 року. Функціонування I черги комплексу «Біогаз Ладижин» допомагає скоротити викиди парникових газів на орієнтовно 100 тисяч тонн CO₂-еквіваленту щорічно.

Органічні біодобрива

Ще одним важливим продуктом біогазових комплексів є органічні біодобрива, що мають високий вміст необхідних для рослин елементів живлення.

Перевагами таких органічних добрив є:

- універсальність;
- підвищений вміст гумусу;
- покращення водного та повітряного режимів ґрунтів;
- повний комплекс необхідних NPK, макро- та мікроелементів, органічні сполуки, що покращують структуру ґрунту, та гумінові кислоти;
- можливість збільшити врожайність;
- здатність розкислювати ґрунти;
- відповідність екологічним та органічним способам землеробства;
- можливість вносити у будь-яку пору року;
- відсутність патогенних організмів.

2.3. Аналіз факторів макросередовища

PEST-аналіз, це метод аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву, виходячи з аббревіатури англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто групи основних факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних.

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

- правове регулювання галузі;
- державно-політичний фактор;
- соціально-демографічний фактор;
- стан економіки;
- рівень розвитку технологій в галузі;
- екологічний фактор.

На діяльність підприємств безпосередньо або опосередковано впливає безліч суб'єктів ринкових відносин і зовнішніх чинників. Оскільки вони є як джерелом нових можливостей, так і серйозної загрози, то їх необхідно знати, постійно вивчати, вміти прогнозувати тенденції їх розвитку, використовувати можливості, що надаються ними, для досягнення своїх цілей і вироблення стратегії поведінки [7, с.26].

Макросередовище складається з факторів, які здійснюють непрямий вплив на діяльність підприємств, тим самим створюючи певне сприятливе або несприятливе середовище для його функціонування. Тому при визначенні альтернатив розвитку підприємств на ринку доцільно враховувати вплив наступних факторів макросередовища: економічні; політико-правові; соціальнокультурні; економічні; технологічні [8, с.348].

Найбільший вплив на функціонування ринку аграрних продуктів здійснюють економічні фактори та політико-правові. Аналізуючи виявлені економічні фактори макросередовища ринку продуктів аграрного сектору та продуктів харчування, можна зробити висновки про переважання загроз над

можливостями для його розвитку. Негативною тенденцією економіки України за 2015-2020 рр. є зменшення темпів росту ВВП при зростанні темпів інфляції. Серед основних причин можна назвати спад промислового виробництва; зростання валового державного боргу; значний відтік депозитів в банківському секторі; зниження експорту в інші країни. Це явище є фактором-загрозою для аналізованого ринку продуктів аграрного сектору та продуктів харчування, і впливає, як на попит так і на пропозицію [8, с.350]. Великий вплив на ситуацію в останні роки зіграла пандемія коронавірусу та війна в Україні.

Значними загрозами для розвитку ринку продуктів аграрного сектору та продуктів харчування є скорочення реальних доходів більшої частини населення та різке падіння купівельної спроможності гривневої заробітної плати населення.

Для пристосування до інфляційних процесів підприємствам виробникам-продуктів рослинництва, тваринництва, продуктів харчування необхідно постійно розширювати асортимент продукції, збільшувати обсяги продажу як на внутрішньому так а на зовнішньому ринках [9].

У результаті аналізу політико-правових факторів макросередовища ринку продуктів рослинництва, тваринництва, продуктів харчування виявлено переважання можливостей над загрозами для розвитку підприємств на ринку. Серед найбільш впливових загроз можна виділити низький рівень політичної стабільності та зниження державного контролю за якістю та безпечністю продуктів харчування.

Аналіз можливостей розвитку ринку сільгосппродукції та продуктів харчування, свідчить про велику кількість законів та нормативно-правових актів, які сприяють як розвитку і підтримці діяльності виробників, так і захисту споживачів продуктів рослинництва, тваринництва, продуктів харчування.

Значною можливістю для розвитку ринку сільгосппродукції та продуктів харчування є орієнтація підприємств на органічне виробництво. Розвиток органічного виробництва є дуже актуальним питанням, оскільки попит на безпечні та якісні продукти постійно зростає.

За результатами аналізу демографічних факторів макромаркетингового середовища ринку сільгосппродукції, виявили загрози та можливості розвитку. До найбільш значних загроз відноситься скорочення кількості населення України, що негативно впливає на попит даних продуктів.

Так як сировина для промислового виробництва продуктів аграрного сектору, продуктів харчування виробляється у сільській місцевості, скорочення чисельності сільського населення є негативним фактором, який впливає на пропозицію. Велике значення має виїзд великої кількості громадян за кордон, у зв'язку з війною.

Збільшення чисельності населення у світовому вимірі призведе до збільшення експорту за умов державної підтримки та підвищення якості продукції згідно світових стандартів [5,с. 182].

Аналіз соціальних факторів маркетингового середовища ринку продуктів аграрного сектору свідчить про значні можливості для його розвитку. На попит значний вплив має зміна потреб, смаків, звичок і стилю життя споживачів та збільшення їх освітнього рівня. Сучасні споживачі висувають високі вимоги не тільки до якості реалізованих товарів, а й до обслуговування, дизайну та оформлення, наявності додаткових послуг.

Покупці стали набагато уважніше ставитися до своїх витрат і вибору товарів. Залежно від демографічної ситуації підприємства повинні орієнтуватися на певні сегменти покупців.

Фактори науково-технічного середовища сприяють якісним змінам технологій виробництва та появі нових товарів на ринку. Своєчасне впровадження нових тенденцій і досягнень науково-технічного прогресу надає підприємству нові можливості розширення його діяльності [10, с.262].

Для зручності і систематизації побудуємо таблицю, яка містить в собі фактори кожного сектору матриці.

Таблиця 3.1

Матриця PEST- аналізу

Р	Політико-правові фактори	Е	Економічні фактори
	1. Зниження державного контролю за якістю та безпечністю сільгосппродуктів, продуктів харчування 2. Низький рівень політичної стабільності 3. Пандемія та війна в Україні		1.Збільшення імпорту 2. Високий рівень інфляції 3. Зменшення експорту 4. Збільшення рівня безробіття 5. Зменшення темпів росту ВВП
S	Соціокультурні фактори	Т	Технологічні фактори
	1.Зменшення споживання м'ясних продуктів у зв'язку з особистими переконаннями населення 2.Зміна потреб, смаків, звичок і стилю життя споживачів		1.Негативний вплив на екосистему при виділення аміаку, сірководню, солей важких металів 2. Низький рівень технологічного оснащення заводів.

Таблиця 3.2

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища

Група факторів, стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу фактору на підприємства галузі «+» – позитивний; «-» – негативний
1. Економічні фактори: 1.1.Збільшення імпорту 1.2. Високий рівень інфляції 1.3. Зменшення експорту 1.4. Збільшення рівня безробіття 1.5. Зменшення темпів росту ВВП	Очікується збільшення Очікується зменшення Очікується зменшення Очікується збільшення Очікується зменшення	- + - - +
2. Політико-правові фактори: 2.1.Зниження державного контролю за якістю та безпечністю молочних продуктів 2.2. Низький рівень політичної стабільності 2.3. Пандемія та війна в Україні	Очікується покращення контролю Очікуються перебої у виробництві Очікуються перебої у виробництві	+ - -
3. Технологічні фактори 3.1.Негативний вплив на екосистему при виділення аміаку, сірководню, солей важких металів 3.2. Низький рівень технологічного оснащення заводів	Очікується над виділення шкідливості Очікується зменшення виробництва	+ +
4. Соціокультурні фактори 4.1.Зменшення споживання м'ясних продуктів у зв'язку з	Очікується спад попиту на м'ясу продукцію	-

переконаваннями населення 4.2.Зміна потреб, смаків, звичок і стилю життя споживачів	Очікується зміна вподобань споживачів	–
5. Екологічні фактори: 5.1.Забруднення навколишнього середовища 5.2.Хвороби тварин	Очікується зниження рівня безпеки Очікується зниження к-сті тварин	– –

2.3 Аналіз факторів мікросередовища

Для того, щоб проаналізувати цей пункт буде розглянуто наступні пункти:

1) характеристика стану і тенденцій на ринку сировини для продукції галузі;

Досліджуючи обрану нами галузь, можемо цілком впевнено говорити, що вона має низку проблем внутрішнього й зовнішнього планів, які негативно впливають на її стан. Насамперед це якість продукції. Серйозний виклик виробникам м'ясної продукції створює також поширення в суспільстві тенденцій здорового харчування, в межах яких збільшується відмова від продуктів тваринництва та відмова від швидкого харчування, таких продуктів як шаурма та донери. Ці тенденції впливають на галузь, а також на конкурентні позиції продукції.

До основних напрямів поліпшення стану галузі рослинництва, тваринництва можна віднести:

- підтримку з боку держави;
- розширення асортименту вітчизняних виробників за рахунок впровадження нових технологій у виробництво та їх використання, що дадуть змогу знизити собівартість продукції;
- створення певного центру для підготовки фахівців для галузі, оскільки багато кваліфікованих спеціалістів працюють за кордоном, а їх місця займають молоді спеціалісти;
- часткова переорієнтація виробництва на більш здорове харчування.

В сучасних умовах, коли у споживачів все сильніше виникає потреба до вживання продуктів здорового харчування, відмова від продуктів тваринного походження, є велика загроза для обраної нами галузі.

Загалом тренд на функціональні продукти активно розвивається та перебуває тільки на початку шляху, проте багато компаній по всьому світі вже використовують рослинні рецептури у виробництві своєї продукції.

2) аналіз основних конкурентів;

У зв'язку з посиленням конкуренції на українських ринках, керівники підприємств обраної нам сфери знаходяться в постійному пошуку нових шляхів та інструментів посилення конкурентоспроможності, що дає можливість розширити вітчизняний споживчий сектор, досягнути більш високих фінансово-економічних показників, забезпечити можливості виходу підприємства на зовнішні ринки.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін [17, с. 65].

Під конкурентоспроможністю підприємства у сфері тваринництва будемо розуміти його здатність займати й утримувати стійкі позиції та частку на визначених сегментах ринку експорту м'ясної продукції завдяки виробничому, технологічному та кадровому потенціалу, ефективній системі управління, фінансовому забезпеченню, розвиненій інноваційній системі на підприємстві,

що забезпечує високу якість, екологічність та широкий асортимент конкурентоздатної продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств має свої особливості, які необхідно враховувати для формування критеріїв оцінювання, розробки відповідної методології тощо.

Для забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства недостатньо встановити привабливі ціни, а й необхідно забезпечити низку конкурентних переваг, тобто посилюються позиції саме нецінової конкуренції порівняно з ціновою конкуренцією.

У цих умовах кожному м'ясопереробному підприємству необхідно, насамперед, ідентифікувати власні конкурентні переваги, визначити слабкі сторони та оцінити свою конкурентоспроможність. Зазначимо, що єдиної методики, а тим більше єдиного показника, для оцінювання конкурентоспроможності не існує, бо, як зазначалося вище, конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах, поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу порівняно з визначеними конкурентами.

Тому оцінювання необхідно проводити на основі інтегрального узагальнюючого показника, який формується з локальних (часткових критеріїв).

Керівництво найбільших м'ясопереробних підприємств займається постійною модернізацією виробництва, покращує якість м'яса та м'ясної продукції, розширює асортимент продукції, оперативно реагуючи на потреби споживачів. Це робиться для удосконалення процесу виробництва, збільшення реалізації продукції, отримання чистого прибутку.

3) характеристика споживачів продукції підприємств галузі;

Попри нові тенденції, констатуємо, що досі м'ясо є одним з найбільш затребуваних продуктів на українському ринку. Любов до м'ясних виробів збереглася ще з незапам'ятних часів.

Агрохолдинг МХП, який ми досліджуємо в нашій роботі, у грудні 2022 року виробив 57,1 тис. тонн курятини – на 17% менше, як порівняти з аналогічним періодом 2021 року. Це без урахування європейських потужностей компанії. Проти листопада 2022 року обсяг виробництва просів на 12%.

Загальний обсяг продажів курятини третім особам у грудні 2022 року додав 3%, як порівняти з аналогічним періодом 2021 року, – до 66 тис. тонн. Проти листопадового показника 2022 року це більше на 9%.

Зокрема, продажі курятини в Україні сягнули 30,9 тис. тонн. Це на 11% більше, ніж у грудні 2021 року та на 38% більше, ніж у листопаді 2022 року.

Експорт курятини в останньому місяці 2022 року скоротився на 3%, як порівняти з аналогічним періодом 2021 року, і сягнув 35,1 тис. тонн. Також він на 9% менше за обсяг, експортований у листопаді 2022 року.

Частка експорту у загальних продажах курятини у грудні 2022 року була 53% проти 57% у грудні 2021 року.

Середня ціна курятини включно з кулінарною продукцією, виробленою МХП, у грудні 2022 року склала \$1,85/кг (без ПДВ). Це на 5% більше, як порівняти з аналогічним періодом 2021 року. Проти листопада 2022 року ціна не змінилася.

За даними досліджень ринку, основним покупцем м'ясної продукції є жінки у віці від 30 до 55 років, рівень зарплати яких перевищує 5000 грн., часто домогосподарки, кількість осіб в сім'ї - 2-3.

З чоловіками ситуація трохи інша. Основна вікова категорія тут значно молодше – 25-35 років, з рівнем доходу вище середнього і кількістю членів сім'ї - 3 особи.

Фактори, які впливають на вибір м'ясної продукції:

- ✓ Корисність продукту.
- ✓ Термін придатності (чим менше продукт може зберігатися, тим більше він натуральний).
- ✓ Склад продукції (відсутність барвників, консервантів і шкідливих речовин).

- ✓ Привабливість упаковки.
- ✓ Виробник.

До *контактних аудиторій* з якими тісно контактують підприємства м'ясної галузі в межах мікросередовища відносяться:

- Засоби масової інформації, через які підприємство інформує споживачів про свою продукцію.
- Державні установи, які здійснюють перевірку діяльності самого підприємства на дотримання всіх вимог.
- Внутрішні контактні аудиторії компанії - співробітники та управлінський персонал підприємств.
- Громадські організації, а саме комітет із захисту прав споживачів.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства.

Таблиця 3.3

SWOT – аналіз потенціалу галузі

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід роботи в переробці м'яса. 2. Близькість підприємств до головних транспортних магістралей. 3. Наявність власних торгівельних мереж. 4. Наявність виробничих потужностей, інноваційних технологій. 5. Постійний контроль якості м'ясної продукції.	1. Відсутність налагодженої роботи маркетингової служби. 2. Неповнота використання можливих каналів комунікації. 3. Слабка організаційна культура. 4. Не розвинені інформаційні ресурси.
O - Зовнішні можливості	T - Зовнішні загрози

<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність високих бар'єрів входу на ринок, за рахунок чого можна уникнути появу нових конкурентів. 2. Поява нових споживачів. 3. Ріст популярності мережі Інтернет. 4. Підвищення кваліфікації персоналу в області сучасних технологій, менеджменту та маркетингу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення споживання продуктів швидкого харчування. 2. Зниження рівня платоспроможності. 3. Сезонний характер виробництва і переробки м'яса. 4. Активні дії зі сторони конкурентів (Досконалість маркетингових комунікацій конкурентів). 5. Зміна споживчих переваг.
--	--

Після визначення слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними.

Отже, на основі даного SWOT – аналізу ми можемо скласти перехресний аналіз, щоб визначити кореляцію між слабкими та сильними сторонами підприємства, з метою визначення, які можливості компанія може використати, які загрози нівелювати за рахунок своїх переваг. Проведемо перехресний SWOT-аналіз.

– Загрози – сильні сторони (виділення потенційних стратегічних переваг): використання сучасного обладнання, інноваційних технологій покращує якість продукції, а також дає перевагу в ефекті масштабу, що мінімізує подорожання процесу виробництва. Великий досвід роботи компаній на ринку може допомогти підприємствам завжди знаходитися в курсі темпів розвитку та поточної ситуації на ринку, передбачати сезонність попиту. Багаторічний досвід роботи в галузі забезпечує впевнені стійкі позиції на внутрішньому ринку порівняно з конкурентами.

– Загрози – слабкі сторони (виділення істотних обмежень стратегічного розвитку): досконалість маркетингових комунікацій конкурентів та неповнота використання можливих каналів комунікації може призвести до втрати значної кількості споживачів та знижує конкурентні переваги. Використання тільки одного каналу комунікації не дозволить підприємству інформувати потенційних споживачів та партнерів про переваги продукції та переваги

роботи з підприємством, що призведе до втрати частини партнерів. Слабка організаційна структура може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства та призвести до великих втрат підприємства у позиціях на ринку.

– Можливості – сильні сторони (визначення орієнтирів стратегічного розвитку): високий рівень якості виготовлення продукції з дотриманням технології виробництва дасть змогу зайняти на внутрішньому ринку більшу частку ринку. Ріст популярності мережі Інтернет дозволяє розвивати інформаційні ресурси, за допомогою яких можна інформувати споживачів.

– Можливості – слабкі сторони (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень): завдяки активному росту популярності мережі Інтернет ми можемо зменшити кількість втрат потенційних споживачів, за рахунок їх інформування. За рахунок підвищення кваліфікації персоналу в області сучасних технологій, менеджменту та маркетингу можна підвищити ефективність управління організацією, налагодити роботу маркетингової служби, сформувати відносини співробітництва між працівниками організації, такі відносини є важливою складовою задоволеності працівників організації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДРОЗДІЛІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо проведення оцінки ефективності та ступеня ризику управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»

У сучасних умовах ПрАТ «МХП», щоб бути ефективним та приносити високий прибуток, необхідно створення адаптивної до ризиків системи господарювання. Ризики в ринковій економіці існують у всіх сферах та на всіх етапах діяльності ПрАТ «МХП». Це означає, що ризиками слід керувати.

Останнім часом ПрАТ «МХП» почало займатися маркетинговою діяльністю, яка покликана допомогти у прийнятті управлінських рішень щодо збуту та реалізації виробленої продукції найефективнішим способом, а також задовольнити більшість потреб споживачів. Ця діяльність, з одного боку, має знизити ризики під час господарської діяльності, але, з іншого боку, як така несе деякі специфічні ризики.

Вивчення ризиків маркетингових досліджень та його оцінка підвищує ефективність роботи всього підприємства. Існує багато різних методів оцінки ризиків маркетингових досліджень. В умовах неповної інформації або її повної відсутності це метод стохастичного програмування, метод «дерева рішень», а також методи статистичних рішень. Для більш точного аналізу використовується метод Монте-Карло. Він дозволяє комплексно оцінювати та аналізувати різні показники ризику, наприклад, розподіл ймовірностей, математичне очікування, середньоквадратичне відхилення [25]. Крім того, метод Монте-Карло успішно використовується в управлінні ризиками маркетингових досліджень.

При цьому можна визначити мінімальний рівень ризику за раніше заданої ефективності, і навпаки, вибрати максимальну ефективність стратегії при заданому граничному значенні ризику. У маркетингу також оцінюються і

ризика споживачів. Ці ризики неможливо оцінити об'єктивно через оцінюваного суб'єктивного сприйняття конкретного споживача, який має обмежену інформацію та невелику кількість спроб. Дані ризики можна оцінити лише експертним шляхом. Таким чином, оцінка ризиків маркетингових стратегій є, безсумнівно, важливим, але недостатньо розробленим та рідко застосовуваним на практиці напрямом діяльності маркетингових відділів ПрАТ «МХП». Оцінка та управління маркетинговими ризиками можуть значно підвищити ефективність 34 роботи підприємства та збільшити показники його прибутку.

Слід зазначити необхідність застосування цієї практики в сучасних умовах зниження споживчого попиту та у зв'язку зі значною невизначеністю поведінки споживачів.

3.2. Аналіз сучасних методів стимулювання інноваційної діяльності підприємства

Як ми знаємо, *інноваційна діяльність підприємства* являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва.

У ринковій економіці інноваційна діяльність підприємств - один із найсуттєвіших вагомих чинників, які дозволяють підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою комерційних інтересів даного підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства може бути класифікована наступним чином:

Продуктові інновації: Це впровадження нових або значно вдосконалених продуктів або послуг на ринок. Вони можуть включати нові технології, матеріали, дизайн або функціональні можливості. Продуктові інновації спрямовані на задоволення потреб споживачів, відкривають нові ринки і

створюють конкурентну перевагу.

Процесні інновації: Це впровадження нових або поліпшених методів виробництва, постачання товарів або надання послуг. Процесні інновації спрямовані на оптимізацію операцій, зниження витрат, підвищення якості та ефективності виробничих процесів.

Маркетингові інновації: Це впровадження нових методів маркетингу, стратегій продажу, дистрибуції або комунікації зі споживачами. Маркетингові інновації спрямовані на залучення нових клієнтів, розширення ринків або покращення сприйняття товарів або бренду споживачами.

Організаційні інновації: Це впровадження нових методів управління, структурних змін, організаційних процесів та практик з метою покращення ефективності та результативності підприємства.

Можна дати більш розширену класифікацію.

Інноваційна діяльність підприємства може бути класифікована за різними критеріями. Ось кілька основних класифікаційних підходів:

За характером інновацій:

Технологічні інновації: пов'язані з впровадженням нових технологій, продуктів або процесів.

Нетехнологічні інновації: охоплюють організаційні, соціальні, маркетингові інновації, пов'язані з управлінням, стратегією, способами комунікації тощо.

За ступенем новизни:

Радикальні інновації: передбачають зміни, які руйнують традиційні моделі та принципи, впроваджують нові концепції та технології.

Інкrementальні (еволюційні) інновації: є поступовими поліпшеннями та модифікаціями наявних продуктів, процесів або послуг.

За джерелом інновацій:

Внутрішні інновації: виникають в межах самого підприємства шляхом досліджень, розробок та внутрішнього творчого потенціалу.

Зовнішні інновації: базуються на залученні зовнішніх джерел, таких як

партнери, університети, дослідницькі центри, придбання технологій або патентів.

За ступенем співпраці:

Внутрішні інновації: здійснюються виключно в межах підприємства без залучення зовнішніх сторін.

Зовнішні інновації: вимагають співпраці та партнерства з іншими підприємствами, університетами тощо.

Стимулювання інноваційної діяльності підприємства є важливим фактором його конкурентоспроможності і розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

Нині існує багато методів стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Назвемо декілька широко використовуваних методів, які, на нашу думку, будуть доречними для застосування в такій потужній компанії як МХП та її підрозділі – мережі вуличної їжі Döner Market:

Дієвим методом для такого великого холдингу як МХП є *фінансова підтримка* держави та міжнародних організацій. Це є особливо актуально в нинішній ситуації, коли в Україні триває війна, і є потреба в підтримці держави та світового співтовариства представників аграрної сфери.

Зокрема, актуальним є надання фінансових ресурсів на дослідження і розробки, створення інноваційних продуктів або послуг. Це може включати надання грантів, кредитів з низькою процентною ставкою, венчурного капіталу або спільного фінансування з державними органами або іншими підприємствами. Даний вид стимулювання буде актуальним для компанії МХП, зокрема, у напрямку подальшого розвитку біогазових проєктів. Для держави така підтримка буде корисною як суттєвий вклад в енергетичну незалежність та екологічну відповідальність.

На кожному підприємстві не втрачає актуальності *створення інноваційної культури*: розвиток організаційної культури, що сприяє стимулюванню творчості, інноваційних думок і ідей. Це може включати створення сприятливого середовища для спілкування та обміну ідеями, нагородження

працівників за інноваційні досягнення та створення механізмів для збору ідей від всього персоналу. Такий «креативний» напрямок, що дасть змогу проявити творчість працівників буде доречним для різних підрозділів МХП, зокрема - мережі вуличної їжі Döner Market. Її працівники – це переважно молоді люди, які повні ідей, нового особливого бачення, і для менеджменту компанії дуже важливо дати їм поле для втілення власних ідей.

Важливим для представників «Döner Market», як і інших підрозділів МХП, є залучення зовнішніх джерел знань: співпраця з університетами, дослідницькими інститутами або іншими підприємствами для обміну знаннями, технологіями і ідеями. Це може включати укладання угод про спільні дослідницькі проекти, створення інноваційних кластерів або придбання технологій і патентів. Більшою мірою цей метод буде актуальним для тих структурних частин МХП, які займаються рослинництвом.

Актуальним для МХП буде створення інноваційної команди: спеціалізованої команди на основі модернізації відповідного відділу, відповідального за розробку і впровадження інновацій. Ця команда може бути відокремлена від основної структури підприємства для забезпечення більшої гнучкості.

Назвемо кілька додаткових методів стимулювання інноваційної діяльності підприємства, що будуть, на нашу думку, також актуальними для компанії МХП та її підрозділу - мережі вуличної їжі Döner Market.

Зокрема, це запровадження системи мотивації: Встановлення програми стимулювання для співробітників, що підтримує інноваційність. Це може включати премії та бонуси за інноваційні досягнення, просування по службі або надання додаткових пільг.

Важливим методом стимулювання буде і внутрішній технологічний трансфер: забезпечення зв'язку та обміну знаннями між різними підрозділами чи відділами підприємства. Це може включати організацію регулярних нарад, семінарів або тренінгів, а також створення спеціальних механізмів для обміну технічними рішеннями і передовими знаннями.

Дієвим методом є залучення зовнішніх консультантів: наймання експертів з інноваційного менеджменту або консультантів, які мають досвід у впровадженні інновацій. Вони можуть допомогти виявити потенційні сфери для інновацій, розробити стратегію та план дій, а також надати керівництво та підтримку в процесі впровадження.

Важливою є співпраця з клієнтами та партнерами: залучення клієнтів, партнерів та постачальників в процес створення інноваційних рішень. Це може включати проведення фокус-груп, опитування клієнтів, організацію спільних проектів або розробку спеціальних програм партнерства.

3.3. Напрацювання пропозицій вдосконалення інноваційної діяльності підприємства

Як ми усвідомили, вдосконалення інноваційної діяльності підприємства є надзвичайно важливою для його розвитку та конкурентоспроможності.

Для вдосконалення інноваційної діяльності підприємства можна використовувати різноманітні стратегії та підходи. Ось деякі з них:

Створення інноваційної культури: Створення сприятливого середовища для розвитку інновацій шляхом підтримки творчості, відкритості до нових ідей, сприяння співпраці та навчанню. Ключовою складовою цього процесу є залучення та мотивація співробітників до інноваційної діяльності.

Залучення зовнішніх джерел інновацій: Співпраця з університетами, дослідницькими центрами, стартапами та іншими організаціями може допомогти підприємству отримати доступ до нових ідей, технологій та експертизи. Партнерства, спільні проектні групи та програми обміну можуть сприяти обміну знаннями та інноваційними рішеннями.

Забезпечення фінансування інновацій: Доступ до фінансування є важливим аспектом розвитку інновацій. Підприємство може залучати державні гранти, інвестиції від приватних інвесторів, шукати фінансування від банків або створювати спеціальні фонди для підтримки інноваційних проектів.

Посилення процесу управління інноваціями: Ефективне управління інноваціями включає встановлення чіткої стратегії, процесів оцінки і відбору інноваційних проектів, а також контроль за їх впровадженням і комерціалізацією.

Отже, беручи до уваги аналіз факторів макро- і мікро-середовищ, проведений і зафіксований нами в Розділі 2., подамо власне бачення успішного управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства на прикладі мережі Döner Market - підрозділу компанії МХП, що займається виготовленням шаурми та донерів.

Найперше, звернемося до *факторів середовища непрямого впливу*, які, звичайно, не впливають на операції мережі швидкого харчування так помітно, як фактори середовища прямого впливу, проте, керівництву мережі необхідно враховувати їх. Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. До факторів середовища непрямого впливу відносяться стан економіки, соціокультурні й політичні фактори, а також взаємини з місцевими співтовариствами.

Стан економіки. Керівництво мережі швидкого харчування повинне вміти передбачати, як позначатися на операціях підприємства загальні зміни стану економіки. Стан світової економіки впливає на вартість всіх ввезених ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари й послуги.

Соціокультурні фактори. Будь-яка організація функціонує, щонайменше, в одному культурному середовищі. Тому соціально-культурні фактори, у числі яких переважають установки, життєві цінності й традиції, впливають на організацію. Зокрема, керівництво мережі швидкого харчування повинно усвідомлювати, що нині існує тенденція повернення до традиційної кухні, екологічно чистих продуктів, здорового харчування. Це може позначитися на успішності точок з продажу шаурми та донерів.

Політичні фактори. Деякі аспекти політичної обстановки представляють для керівника особливе значення. Інший елемент політичної обстановки – групи особливих інтересів і лобісти.

У Розділі 2. ми проаналізували зовнішнє середовище непрямого впливу за допомогою PEST – аналізу. Запропонуємо бачення вдосконалення процесу управління підприємством на основі отриманої інформації.

Отже, до факторів зовнішнього середовища прямого впливу відносять такі фактори, які безпосередньо впливають на існування самої мережі швидкого харчування, на конкретні результати її діяльності. Це: постачальники, посередники, конкуренти, споживачі та контактні аудиторії.

Постачальники. Саме від постачальників залежить відповідність асортименту продуктів харчування вимогам часу. В нашому випадку страви в Döner Маркет готують зі свіжомаринованого м'яса власного виробництва (МХП, торгова марка «Наша Ряба»), доповнюючи свіжими овочами, зеленню, соусами власного виробництва. Тут необхідно брати до уваги тенденцію у суспільстві до здорового харчування. Тобто складові донерів і шаурми мають відповідати сучасним вимогам, бути екологічно чистими та максимально відповідати принципам здорового харчування. Варто звернути увагу на розширення асортименту товарами вегетаріанського напрямку. Для даної мережі точок швидкого харчування це не буде складним, адже тут використовують складники власного виробництва.

Конкуренти. Конкуренти – це точки продажу, які пропонують аналогічні за призначенням товари. У нашому випадку таких точок з продажу на ринку багато, тому мережі Döner Маркет доводиться конкурувати з ними за прихильність споживачів до своєї продукції і іміджу мережі. В даному випадку керівництву мережі варто звернути більшу увагу на популяризацію власного бренду, розвиток власної маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність є однією з важливих складових успішного функціонування підприємства. В нашому випадку це ключовий напрямок для утримання позицій на ринку, де є багато конкурентів.

В сучасних умовах ринкової економіки для того, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність компанії, зменшити ризики, які виникають на ринку, завоювати лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку,

скоротити рівень витрат, досягнути високих показників прибутків необхідно грамотно підходити до питання популяризації компанії, розробки PR-кампанії, яка в першу чергу буде орієнтована на потреби та інтереси споживачів, буде враховувати, що цікавить реципієнта сьогодні. За цих умов актуальною є проблема визначення та вибір стратегії створення, розробки та реалізації PR-кампанії організації.

Стратегія створення, розробки та реалізації PR-кампанії мережі швидкого харчування розробляється на основі досліджень ринкової кон'юнктури, сильних та слабких сторін закладів швидкого харчування, їх можливостей та загроз, покупців, конкурентів тощо.

При розробці стратегії PR-кампанії необхідно найперше враховувати: щоб продукт, який представляє заклад харчування, мав стабільний успіх, він повинен володіти бажаними для споживачів параметрами, бути унікальним, а споживачі повинні мати інформацію про його характеристики.

Керівництву Döner Маркет необхідно працювати над постійним поліпшенням якості товарів, що пропонуються, зниженням ціни, застосуванням нових маркетингових акцій з метою просування товару на ринку, а так само пропозицією оновленої продукції.

Споживачі. Споживачі є головним об'єктом уваги мережі швидкого харчування Döner Маркет. Без них заклади існувати не можуть. Для того, щоб досягнути успіху в залученні покупців, керівництво мережі повинне всілякими засобами дізнатись, чого споживачі бажають саме сьогодні і що вони готові купувати, для задоволення своїх потреб. Цього можна досягти шляхом проведення опитувань. Також можна пропонувати різноманітні акції, в яких споживачі можуть пропонувати свої побажання і навіть рецепти, які будуть втілені в мережі закладів швидкого харчування. Наприклад акція «Шаурма за Вашим рецептом» допоможе вивчити смаки, потреби, побажання і приверне увагу покупців.

Контактні аудиторії. Мережа швидкого харчування функціонує на ринку в оточенні контактних аудиторій різних типів, котрі як сприяють, так і перешкоджають діяльності закладів на ринку. До них можна віднести:

- Фінансові кола, а саме банки;
- Засоби масової інформації, безпосередньо реклама на телебаченні;
- Громадські організації належать до небажаних контактних аудиторій, увагу яких мережа намагається не привертати, проте змушена з ними рахуватися;

Позитивне ставлення передається від однієї контактної аудиторії до іншої, що допомагає створити сприятливу атмосферу для діяльності закладів швидкого харчування на ринку в цілому.

Таким чином, на сьогодні основною задачею мережі швидкого харчування Döner Маркет є утримання існуючих і приваблення нових споживачів. Тому в сучасному світі підняті в нашій роботі проблеми і запропоновані шляхи їх вирішення є вирішальним для процвітання мережі швидкого харчування Döner Маркет. Споживачі хочуть і чекають нових цікавих і вже улюблених товарів. І конкуренти прикладуть максимум зусиль, щоб забезпечити їх цими товарами. Отже, у досліджуваного нами підприємства повинна бути своя програма власної популяризації і управління процесом, направлена в майбутнє. Тому необхідно постійно працювати над цією стратегією.

ВИСНОВКИ

Управління діяльністю підрозділів торговельного підприємства є ключовим аспектом досягнення успіху в цьому секторі. Наша робота була націлена на вивчення ефективності управління в торговельних підприємствах та розглядала стратегічний та оперативний підхід до управління підрозділами. Основна мета дослідження полягала в аналізі сучасних методів та практик управління з урахуванням специфіки торговельного сектору на основі компанії МХП та її підрозділу - мережі швидкого харчування «Донер Маркет».

Для досягнення цієї мети, робота охопила детальний аналіз управлінських аспектів, таких як управління персоналом, фінансами та логістикою. У розділі, присвяченому управлінню персоналом, досліджувалися питання підбору та розвитку кваліфікованого персоналу, створення мотивуючої робочої атмосфери та ефективного комунікаційного процесу всередині підрозділів.

У розділі про характеристику компанії розглядалися фінансові стратегії та інструменти, що дозволяють досягти фінансової стабільності та прибутковості. Аналізувалося питання бюджетування, управління оборотними активами та ризиками, а також фактори, що впливають на фінансові результати підрозділів.

Крім аналізу управлінських аспектів, робота також включає приклад успішної компанії у торговельному секторі, якою є мережа швидкого харчування Донер Маркет та компанія МХП, що демонструють ефективність використання розглянутих методів та практик управління. На основі отриманих даних, сформовані рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів.

Результати дослідження на прикладі мережі швидкого харчування Донер Маркет та компанії МХП допоможуть сучасним підприємствам удосконалити свої управлінські практики, підвищити ефективність та конкурентоспроможність. Дана дипломна робота спрямована на практичне використання знань і рекомендацій для покращення управління підрозділами торговельних підприємств і забезпечення їх успішного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрне інформаційне агентство: <https://agravery.com/>
2. Agrotimes: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/mhp-u-grudni-aktyvizuvav-prodazhi-kuryatyny-v-ukrayini/>
3. Балан В. Г. Інструментарій теорії нечітких множин у конкурентному аналізі підприємств. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 45. С. 58–65.
4. Балан В. Г., Анісімова Л. А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Випуск 25. С. 33–42.
5. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Наукова столиця, 2018. 304 с.
6. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. К.: Наукова столиця, 2018. 520 с.
7. Бібліотека економіста «Маркетингове середовище»: <http://library.if.ua/book/42/2931.html>
8. Васильєва І.М. Організація управління персоналом в торговельних підприємствах. Дніпро: Видавничий центр «Друкарня», 2019. 170 с.
9. Геселева Н. В., Пономаренко Д. Г. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 15. С. 57–63.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг. — К.: Лібра, 2004. — 712с.
11. Голомша Н.Є. Маркетинг. Навчальний посібник. “Астон”, Тернопіль, 2013., с.135.
12. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт: <http://www.ukrstat.gov.ua/97>
13. Діденко В.М. Менеджмент : підручник / В.М. Діденко. – К. : Кондор, 2018. – 584 с.
14. Дідківський М.У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Посібник. – К.: Знання, 2016. – 463 с.

15. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 266с.

16. Коваленко М.С. Управління торговельними підприємствами: організаційно-економічні аспекти. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 150 с

17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкуентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

18. Мельник О.І. Управління персоналом в торговельному секторі: теорія і практика. Київ: Видавництво «Логос», 2019. 250 с.

19. Прус О.М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Національного аграрного університету. 2016. Вип.97. С. 401–405.

20. Сидоренко Л.П. Фінансовий менеджмент торговельних підприємств. Харків: Видавництво «Основи», 2018. 180 с.

21. Шевченко Н.В. Логістика в торгівлі: теорія та практика. Львів: Видавництво «Новий світ», 2020. 200 с.

22. Döner Маркети Києва отримали премію Restaurant Awards від Bolt Food Ukraine. URL: <https://rau.ua/press-release-uk/doner-market/>

23. У Харкові запрацював перший з лютого 2022 року Döner Маркет. URL: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/u-harkovi-zapracuyuvav-pershij-z-lyutogo-2022-roku-doner-market>

24. В Україні відкрився 100-й Döner Маркет. URL: <https://www.unian.ua/society/v-ukrajini-vidkrivsyia-100-y-doener-market-12031599.html>

25. «МХП ТРИМАЄ ПРОДОВОЛЬЧИЙ ФРОНТ», – ОЛЬГА ФОРОСТЯНА, ДИРЕКТОРКА ПРАТ «МИРОНІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА». URL: <http://kanos.com.ua/mhp-trymaje-prodovolchyj-front-olha-forostyana-dyrektorka-prat-myronivska-ptahofabryka/>

26. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL:
<https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.

27. МХП. Харчова, агропромисловість, технології. URL:
<https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>

Додатки

ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати ПрАТ «МХП» за 2022 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35973856	36852545
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28110066)	(28931627)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	7863790	7920918
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	485593	20682
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2165853)	(2021075)
Витрати на збут	2150	(3576132)	(3240227)
Інші операційні витрати	2180	(155481)	(139434)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2451917	2540864
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	97223	110096
Інші доходи	2240	2641561	7535407
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1516747)	(1672348)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	(11206)
Інші витрати	2270	(5520779)	(3460061)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		5042752
збиток	2295	(1846825)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		5042752
збиток	2355	(1846825)	

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

Продовження таблиці

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	132	(160677)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	132	-160677
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	132	-160677
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1846693	4882075

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	328462	427995
Витрати на оплату праці	2505	1462328	1302397
Відрахування на соціальні заходи	2510	208311	179964
Амортизація	2515	1401192	690126
Інші операційні витрати	2520	3977655	3748014
Разом	2550	7377948	6348496

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	31477116800	31477116800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	31477116800	31477116800
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,5867)	1,6022
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Звіт про фінансові результати ПрАТ «МХП» за 2021 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36852545	34464262
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28931627)	(26943084)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	7920918	7521178
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13784643	16595547
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2021075)	(1829265)
Витрати на збут	2150	(3240227)	(2525833)
Інші операційні витрати	2180	(10521024)	(16065183)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5923235	3696444
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	0	198560
Інші фінансові доходи	2220	110096	233004
Інші доходи	2240	2394809	3886371
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1672348)	(1785095)
Втрати від участі в капіталі	2255	(11206)	0
Інші витрати	2270	(1701834)	(2345073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5042752	3884211
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5042752	3884211
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
--------	-----	-------------------	-----------------------

Продовження таблиці

	рядка		попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(160677)	(2041469)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-160677	-2041469
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-160677	-2041469
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4882075	1842742

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	427995	845396
Витрати на оплату праці	2505	1302397	1224642
Відрахування на соціальні заходи	2510	179964	165440
Амортизація	2515	690126	785268
Інші операційні витрати	2520	3748014	2938094
Разом	2550	6348496	5958840

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	31477116800	31477116800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	31477116800	31477116800
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,602	1,234
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,602	1,234
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0