

Л. М. Благодир
Н. А. Кіщук

СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ КОМПАНІЇ МНР SE В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Анотація. У статті досліджено стратегію масштабування міжнародної агропродовольчої компанії МНР SE у період 2022–2024 років. Проаналізовано фінансові показники діяльності компанії, ключові напрями стратегії масштабування та їхню ефективність в умовах воєнного стану, цифровізації і європейської інтеграції. Визначено специфіку вертикальної інтеграції як основи моделі масштабування компанії. Оцінено поточний стан ринкової концентрації та конкурентні позиції МНР SE на українському ринку птахівництва. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегії масштабування інших вертикально інтегрованих агропродовольчих підприємств.

Ключові слова: масштабування, агропродовольчі підприємства, вертикальна інтеграція, фінансові показники, стратегія розвитку, МНР SE.

Abstract. The article examines the scaling strategy of the international agri-food company MHP SE for the period 2022–2024. The company's financial performance, key directions of the scaling strategy, and their effectiveness under martial law, digitalisation, and European integration are analysed. The specifics of vertical integration as the basis of the company's scaling model are determined. The current state of market concentration and competitive positions of MHP SE in the Ukrainian poultry market are assessed. The results of the study can be used to develop scaling strategies for other vertically integrated agri-food enterprises.

Keywords: scaling, agri-food enterprises, vertical integration, financial indicators, development strategy, MHP SE.

Вступ

В умовах глобальних викликів, воєнного стану в Україні та прискореної цифрової трансформації питання ефективного управління масштабуванням агропродовольчих підприємств стає особливо актуальним. Масштабування як стратегічний процес відрізняється від простого зростання здатністю збільшувати обсяги виробництва та ринкове охоплення без пропорційного зростання операційних витрат [1]. Для вертикально інтегрованих агрохолдингів ця проблематика ускладнюється необхідністю координації численних бізнес-процесів протягом усього виробничого циклу.

МНР SE (Societas Europaea) є одним з найбільших виробників курятини в Європі та провідним агропромисловим холдингом України. Станом на 2024 рік компанія налічує понад 32 000 працівників, володіє землеканком площею понад 360 000 гектарів і здійснює експорт до понад 70 країн світу [2]. Дослідження стратегії масштабування МНР SE дає змогу виявити успішні практики адаптації великого агробізнесу до кризових умов і визначити ключові фактори сталого розвитку в аграрному секторі.

Мета статті — проаналізувати модель і стратегію масштабування компанії МНР SE на основі фінансово-економічних показників діяльності за період 2022–2024 років, визначити ключові напрями стратегічного розвитку та оцінити їхню ефективність.

Результати дослідження

Фінансова стабільність є критичною передумовою для успішного масштабування бізнесу. Аналіз консолідованої фінансової звітності МНР SE за період 2022–2024 років дозволяє оцінити динаміку ключових показників діяльності компанії в умовах повномасштабної війни (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка фінансових показників МНР SE у 2022–2024 роках (складено за даними річних звітів компанії [2])

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2023/2022	Абс. відх. 2024/2023
Сукупні активи, тис. USD	3 956 241	3 848 296	4 156 000	-107 945	+307 704
Необоротні активи, тис. USD	2 350 741	2 275 326	2 529 500	-75 415	+254 174
Власний капітал, тис. USD	1 619 943	1 506 349	1 766 500	-113 594	+260 152
Виручка, тис. USD	2 642 000	3 021 000	3 046 000	+379 000	+25 000
Валовий прибуток, тис. USD	608 213	639 000	848 000	+30 787	+209 000
Операційний прибуток, тис. USD	255 000	339 000	413 000	+84 000	+74 000
Чистий прибуток (збиток), тис. USD	-231 000	+142 000	+144 000	+373 000	+2 000

Як видно з табл. 1, у 2022 році компанія зафіксувала збиток у розмірі 231 млн USD через воєнні ризики та порушення ланцюгів постачання. Однак вже у 2023 році МНР SE досягла чистого прибутку у 142 млн USD, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі. У 2024 році зростання активів становило 8%, власного капіталу — 17,27%, що свідчить про посилення фінансової стійкості компанії.

Виручка компанії зростає з 2,64 млрд USD у 2022 році до 3,05 млрд USD у 2024 році, що становить приріст 15,3% за 2 роки. Особливо показовим є зростання валового прибутку на 32,71% у 2024 році порівняно з 2023 роком за мінімального зростання виручки (0,83%), що свідчить про успішну оптимізацію операційних витрат та ефект масштабу.

Для оцінки операційної ефективності масштабування критичне значення має показник EBITDA (прибуток до вирахування податків, амортизації та інших витрат). Динаміка EBITDA та рентабельності за EBITDA наведена в табл. 2.

Таблиця 2 – Показники операційної ефективності МНР SE у 2022–2024 роках (складено за даними річних звітів компанії [2])

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Виручка, тис. USD	2 642 000	3 021 000	3 046 000	14	1
Собівартість, тис. USD	1 601 000	1 807 000	1 840 000	13	2
EBITDA, тис. USD	384 000	445 000	566 000	16	27
EBITDA margin, %	15,0	16,0	19,0	+1 п.п.	+3 п.п.
Кількість працівників, осіб	61 000	60 000	60 000	–	–

Показник EBITDA зріс на 27% у 2024 році та досяг 566 млн USD, а рентабельність за EBITDA підвищилася до 19%. Це свідчить про ефект економії на масштабі (economies of scale), коли зростання обсягів виробництва призводить до зниження питомих витрат на одиницю продукції. При цьому кількість персоналу залишалася стабільною на рівні 60–61 тисячі осіб, що підтверджує тезу про масштабування без пропорційного зростання ресурсів.

У 2022–2023 роках відбувалося одночасне зростання виручки та покращення маржинальності, а у 2023–2024 роках основний акцент було зміщено на підвищення операційної ефективності.

Для комплексної оцінки ефективності масштабування необхідно проаналізувати показники рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE) та інвестованого капіталу (ROIC). Ці показники характеризують здатність компанії генерувати прибуток відносно наявних ресурсів (табл. 3, 4).

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунку показників рентабельності МНР SE

Показник	2022	2023	2024
Чистий прибуток (збиток), млн USD	-231	142	144
Виручка, млн USD	2 642	3 021	3 046
Сукупні активи, млн USD	3 808,7	3 886,0	4 426,0
Власний капітал, млн USD	1 445,7	1 567,0	1 966,0

Таблиця 4 – Показники рентабельності МНР SE у 2022–2024 роках (розраховано авторкою)

Показник	2022	2023	2024
ROA (рентабельність активів), %	-6,1	3,7	3,3
ROE (рентабельність власного капіталу), %	-16,0	9,1	7,3
Рентабельність продажу, %	-8,7	4,7	4,7
Фінансовий леверидж, %	38,0	40,3	44,4

У 2022 році ROA становила -6,1%, ROE — -16,0%, що пояснюється збитками воєнного періоду. У 2023 році відбувся різкий перелом: ROE зросла до 9,1%, ROA — до 3,7%. У 2024 році показники дещо знизилися (ROE — 7,3%, ROA — 3,3%), однак залишилися позитивними, що свідчить про відновлення прибутковості бізнесу.

Важливим індикатором є фінансовий леверидж, який зріс з 38% у 2022 році до 44,4% у 2024 році. Це означає, що компанія активно залучає позиковий капітал для фінансування масштабування, використовуючи ефект фінансового важеля, щоб підвищити ROE.

Показник ROIC (рентабельності інвестованого капіталу) у 2024 році становив 10,81%, що перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC) компанії, рівну 7–9% [2]. Це свідчить про створення економічної вартості та ефективність інвестиційних рішень у процесі масштабування.

На основі аналізу стратегічних документів компанії та річних звітів можна виокремити шість ключових напрямів стратегії масштабування МНР SE на період 2024–2027 років [2].

Вертикальна інтеграція та операційна досконалість. Компанія зосереджена на поглибленні вертикальної інтеграції — від виробництва кормів до переробки та дистрибуції готової продукції. Планується збільшити потужності з переробки курятини з 742 тис. тонн у 2024 році до 900 тис. тонн у 2027 році, що має забезпечити ефект масштабування та зниження собівартості продукції.

Географічна експансія. МНР SE реалізує стратегію диверсифікації ринків збуту шляхом виходу на ринки країн MENA (Близького Сходу та Північної Африки). У 2024 році було створено спільне підприємство МНР Desert Hills for Poultry Company з потужністю 45 тис. тонн курятини на рік, що має зрости до 380 тис. тонн до 2027 року.

Розширення продуктового портфеля. Компанія розвиває нові бренди та категорії: Perutnina Ptuj (придбана у 2019 році), преміальні бренди «1880» та «Башинський», сервіс МНР Food Service для HoReCa-сегменту. Це дозволяє охоплювати різні цінові сегменти та підвищувати додану вартість продукції.

Цифрова трансформація. МНР SE інвестує в цифровізацію всього ланцюга створення вартості: ERP/CRM-системи, Big Data та AI для прогнозування попиту, IoT-пристрої для моніторингу умов вирощування, роботизацію виробничих процесів (RPA).

Інноваційний розвиток. Створено Research & Innovation Hub для розробки нових кормових рецептур, селекційних програм і технологій переробки. Це забезпечує технологічне лідерство та створює основу для довгострокової конкурентної переваги.

ESG-трансформація. Компанія взяла зобов'язання досягти Net Zero до 2050 року, скоротити викиди Score 1 на 20% до 2030 року. Інвестиції в сонячні електростанції, програми сталого землекористування та партнерство з Carbon Trust підтверджують серйозність намірів.

Ці напрями формують комплексну модель масштабування, яка поєднує органічне зростання виробничих потужностей, географічну та продуктову диверсифікацію, технологічну модернізацію й соціально-екологічну відповідальність.

Для оцінки диверсифікованості бізнес-моделі МНР SE використано індекс Герфіндаля–Хіршмана (ННІ), який відображає **концентрацію виручки між бізнес-сегментами** компанії, а не конкурентну структуру галузі. ННІ розраховується як сума квадратів часток виручки окремих сегментів у загальному доході компанії. Вищі значення ННІ свідчать про більш сконцентровану структуру доходів; нижчі — про більш диверсифікований портфель.

Станом на 2024 рік структура виручки МНР SE за основними сегментами становить: птахівництво в Україні — 53,3%, міжнародні операції — 23,8%, переробка та готові продукти — 17,5%, інші сегменти — 5,4% [2].

Розрахунок ННІ: $ННІ = 53,3^2 + 23,8^2 + 17,5^2 + 5,4^2 = 2\,841 + 566 + 306 + 29 = 3\,742$.

Отримане значення ННІ = 3742 вказує на **високу концентрацію виручки** у кількох ключових бізнес-сегментах. Оптимальне значення для диверсифікованої компанії з чотирма сегментами становить ННІ = 2500. $Gap = 3742 - 2500 = 1242$ (50% перевищення).

Це означає, що значна частина доходів МНР SE генерується обмеженою групою напрямів (переважно українське птахівництво), що підкреслює стратегічну важливість географічної експансії (MENA) та розширення портфелю переробленої продукції для зниження концентрації та підвищення стійкості бізнесу до локальних шоків.

Порівняння EBITDA margin МНР SE (19%) з показниками конкурента Perutnina Ptuj (15–16%) свідчить про вищу операційну ефективність, що досягається завдяки ефекту масштабу та вертикальній інтеграції [2].

Висновки

Дослідження стратегії масштабування МНР SE у період 2022–2024 років дає змогу зробити такі висновки.

МНР SE продемонструвала високу адаптивність до кризових умов, відновивши прибутковність вже у 2023 році після збитків 2022 року. Зростання EBITDA на 27% у 2024 році за стабільної кількості персоналу підтверджує успішну реалізацію стратегії масштабування завдяки підвищенню операційної ефективності.

Ключовими напрямками масштабування є поглиблення вертикальної інтеграції, географічна експансія (MENA), розширення продуктового портфеля та цифрова трансформація. Це забезпечує диверсифікацію ризиків і створює синергетичний ефект.

Фінансові показники (ROIC 10,81% > WACC 7–9%, ROE 7,3%, EBITDA margin 19%) свідчать про створення економічної вартості та ефективність стратегії масштабування компанії.

Високий рівень концентрації виручки за бізнес-сегментами (ННІ = 3742) свідчить про залежність компанії від обмеженої кількості ключових напрямів, що підкреслює важливість стратегії диверсифікації через географічну експансію та розширення продуктового портфеля.

Досвід МНР SE демонструє, що успішне масштабування вертикально інтегрованого агрохолдингу в кризових умовах вимагає поєднання операційної досконалості, технологічних інновацій, диверсифікації та ESG-трансформації.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій масштабування інших великих агропродовольчих підприємств України та країн, що розвиваються, особливо в контексті необхідності адаптації до глобальних викликів та трансформації бізнес-моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Coviello N., Tanev S., Shakeri H., Darroch J. Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*. 2024. Vol. 39, No. 5. Article 106417.
2. МНР SE. Annual Report and Accounts 2023. Limassol: МНР SE, 2024. 192 p. URL: <https://mhp.com.ua/en/investor-relations/reports-and-presentations> (дата звернення: 23.10.2025).
3. Jansen J. J. P., Li T., Mom T. J. M., Shekshnia S., Turner N. Scaling-up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60, Iss. 3. P. 581–604.
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
5. Кішук Н. А. Управління масштабування агропродовольчих підприємств на прикладі міжнародної компанії МНР SE: кваліфікаційна робота магістра. Вінниця: ВНТУ, 2025. 128 с.

Лілія Миколаївна Благодир – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: Blagodyr@vntu.edu.ua;

Кішук Наталія Анатоліївна — студентка групи МЗД-24м факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Liliia M. Blagodyr — Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Blagodyr@vntu.edu.ua;

Kishchuk Nataliia Anatoliivna — student of group MZD-24m, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine