

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки Нечеси Поліни Олегівни

академічної групи 073М-22з-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «МХП»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Іванова М.І.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«01» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр

студентці Нечесі П.О. **академічної групи 073М-223-1**

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами

ПрАТ «МХП»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____.____.2023

№ _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні основи побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства та її забезпечення	01.09.2023 р. – 30.09.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» в конкурентних умовах функціонування	01.10.2023 р. – 31.10.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Формування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	01.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Іванова М.І.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01 вересня 2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 11 грудня 2023 р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Нечеса П.О.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства та її забезпечення	7
1.1 Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2 Засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства	12
1.3 Формування конкурентних переваг шляхом інноваційного управління підприємством	20
2 Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» в конкурентних умовах функціонування	30
2.1 Фактори впливу на формування конкурентоспроможності птахівництва у регіонах	29
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «МХП»	32
2.3 Організація корпоративної соціальної відповідальності як основної складової конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	45
2.4 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «МХП»	49
3 Формування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	63
3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	63
3.2 Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» шляхом маркетингових заходів на основі бренд-підходу	70
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	79
Висновки	85
Перелік джерел посилання	91

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи ступеня магістр полягає у тому, що в умовах трансформаційної економіки України відбуваються глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, які безпосередньо впливають на процес діяльності підприємств. Останні діють у конкурентному середовищі, розширюючи свій асортимент продукції, робіт, послуг, впроваджуючи новий тип економічної поведінки, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність. Вона виступає важливою дефініцією, яка визначає можливість і ефективність адаптації підприємств до умов конкурентного середовища.

В сучасних умовах концепція управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі становлення та передбачає серйозну перебудову всіх форм і методів традиційного менеджменту, підпорядкування їх ідей найбільш повній реалізації основних конкурентних переваг підприємства. Тому питання управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення. Особливої уваги ця проблема набуває в умовах підвищення конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках, де підприємства-виробники продукції постійно проводять моніторинг зміни попиту, вартості сировини, а питання рентабельності прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу.

Проблема підвищення конкурентоспроможності визнається однією з важливіших в теорії і практиці економічної науки. Важливого значення вона набуває для українських промислових підприємств, функціонуючих в умовах транзитивної економіки, конкурентні позиції яких на сучасних світових ринках залишаються недостатньо високими. Вирішення задачі підвищення конкурентоспроможності ускладнюється наслідками фінансово-економічної кризи, високим рівнем зношування виробничих фондів, низьким рівнем якості

управління та іншими причинами.

Особливої гостроти проблема підвищення конкурентоспроможності набуває для харчових підприємств. Через обмежений доступ до зовнішніх ринків, сучасні вимоги до якості продукції харчової промисловості, низьку активність та ефективність інноваційної діяльності, недосконалість бізнес-процесів та неякісний менеджмент, відсутність державної підтримки, харчовим підприємствам необхідна ефективно функціонуюча система управління конкурентоспроможністю, яка б відповідала сучасним умовам відкритої економіки.

У сучасних умовах господарювання особливого значення для підприємств набуває пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг, у тому числі на основі детального аналізу сучасних течій і концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства, дослідження та опису процесів впровадження інновацій і методів їх генерування всередині підприємств. Досвід розвинених країн свідчить, що конкуренція виступає важливим чинником стимулювання господарської діяльності підприємства на ринку, яке проявляється в таких його основних конкурентних перевагах, як: розширення асортименту та підвищення якості продукції, зниження витрат, вихід на нові ринки та галузі, застосування нової техніки та технології, стабілізація фінансово-економічного розвитку, що забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах конкуренції.

Мета кваліфікаційної роботи – є теоретичні, методичні та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні **завдання**:

- розглянути сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю
- оцінити засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства;
- розглянути особливості формування конкурентних переваг шляхом інноваційного управління підприємством;
- дослідити фактори впливу на формування конкурентоспроможності

птахівництва у регіонах;

- навести загальну характеристику ПрАТ «МХП»;
- розглянути організацію корпоративної соціальної відповідальності як основної складової конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «МХП»;
- обґрунтувати основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «МХП» шляхом маркетингових заходів на основі бренд-підходу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю ПрАТ «МХП».

При написанні роботи були використані такі загальнонаукові методи (аналізу, порівняння, систематизації, класифікації); теоретичного узагальнення, економіко-статистичного аналізу; графічний метод.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності із загальною сумою витрат 1813753 тис. грн., при цьому прогнозоване збільшення виручки від реалізації очікується за усіма напрямками на 14% в загальному розмірі 6541746 тис. грн. За всіма напрямками очікується отримання ефекту в сумі 4727993 тис. грн., а загальний розмір ефективності – 3,61 грн. / грн., що є достатньо значимим для підприємства птахівництва.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1 Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність – це здатність набувати властивостей, які створюють переваги для суб'єкта економічного змагання. Традиційно конкурентоспроможність трактується як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами стійке становище товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. Останнім часом зростає кількість як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які аналізують проблему вказаної економічної категорії і відзначають різні підходи щодо її визначення. І.З. Должанський та Т.О. Загорна стверджують, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами [18].

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників и ого діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства за словами І.А. Бланка – це система характеристик, які оцінюють господарську діяльність господарства і впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку [9].

Конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це можливість господарських одиниць до ефективного

функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю и асортиментом в необхідні терміни та на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах. Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції пов'язано з розробкою системи управління конкурентоспроможністю [32, 55].

Вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй і ринковій ніші. Пріоритетними заходами підвищення конкурентоспроможності підприємства, є: актуалізація системи управління в напрямку підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; покращення інноваційної діяльності підприємства; запровадження нових інформаційних, фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості продукції за стадіями життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики та тактичного маркетингу [57].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами, які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному та світовому ринках і сприяють стабільній фінансовій стійкості. Л.С. Шевченко стверджує, що управління конкурентоспроможністю – це менеджмент організацій в умовах зростаючої конкуренції [60].

Управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечити максимальне використання виробничих потужностей та орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції. Пріоритетними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства є [17]:

- єдність (процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності підприємства здійснюється у поєднанні теорії та практики у сфері

менеджменту);

- науковість (рішення, які спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад);

- комплексність (забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень);

- безперервність (управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги);

- оптимальність (зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства);

- ефективність (максимально можливе використання потенціалу для досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати);

- цілісність (управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів);

- конструктивність (формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтування її вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування).

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається за визначеними складовими (рисунок 1.1).

Для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого є конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її елементів [57].

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги; – метод бенчмаркінгу;
- методи, що засновані на прийомах комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.



Рисунок 1.1 – Складові конкурентоспроможності підприємства [8]

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки діяльності підприємства [30, 56].

При освоєнні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства використовуються, в основному, комплексний і маркетинговий підходи, тобто при прийнятті управлінських рішень одночасно враховуються аспекти виробничого процесу, орієнтуючись на кон'юнктуру ринку і конкретні вимоги споживачів. Відтак, пропонуємо в процесі дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства використовувати холістичний підхід, який означає інтегральний підхід до системи як до одного

цілого, а не просто сукупності певних частин. На наш погляд, холістичний підхід сприяє визначенню нової концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, яка дозволяє найбільш повно адаптуватися підприємствам до умов трансформаційної економіки, та покликана забезпечити комплексний підхід в системі управління і синтезувати в єдину модель елементи цілісної структури підприємства [57].

Слід зробити особливий акцент на цілісності концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, тобто коли взаємовідносини між суб'єктами розглядаються як система, кожен компонент якої впливає на ефективність усього ланцюга. Цілісність процесу холістичного підходу з оптимального розвитку підприємства, розробки та впровадження програм на основі багаторівневої взаємодії декількох різноспрямованих концепцій повинно бути підкріплено залученням інвестицій, обладнання та технологій, що в цілому сприятиме вирішенню проблеми формування ефективної системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Використання запропонованого наукового підходу забезпечить функціонування суб'єктів підприємства як системи на принципах збалансованості, що є основним індикатором синергетичного ефекту при здійсненні процесів розвитку [57].

На сучасному етапі розвитку наукової думки поняття «система» набуло важливого пізнавального значення і становить основу вивчення проблем управління, організації, автоматизації, контролю процесу виробництва продукції. Відтак, маємо справу не з окремим об'єктом, а з групою взаємодіючих об'єктів, які впливають одне на одного. Дефініція «ціле» є відображенням внутрішньо необхідного взаємозв'язку компонентів системи, причому зміна одного з компонентів викликає зміну в іншому, а нерідко і всієї системи. Нові властивості цілого виникають в результаті взаємодії його частин. Тому, щоб знати ціле потрібно поряд з знанням особливостей частин знати закон організації цілого, тобто закон взаємодії частин. Оскільки компоненти є складовими системи або цілого, то вони вступають в різні відносини між собою. В системі цілого спостерігається підпорядкованість

частин цілому. Система цілого характеризується тим, що може створити частини, яких їй не вистачає, тому тільки сукупна єдність частин складає системну організацію системи, її цілісність.

1.2 Засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства

Будь-яке харчове підприємство є типовим промисловим підприємством, системою з характерними для неї відповідними елементами і властивостями. Система управління харчового підприємства має функціонувати відповідно до цілей управління та при наявності чітких кінцевих результатів. Реалізувати цілі, одержати кінцеві результати можливо тільки за наявності в системі відповідного механізму управління. В системі управління він займає центральне місце і забезпечує приведення її в дію [21].

Принципами формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості [21], і отже, її механізму є: принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру; принцип цільової стратегії управління; принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю; принцип орієнтації на кінцеві результати; принцип стимулювання.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити свідоме використання економічних законів, закономірностей для досягнення поставлених цілей. Особливості механізмів визначаються характером дій з організації управління [52].

На рисунку 1.2 показана схема механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Центральне місце в ньому займає орган управління, який необхідно створити на підприємстві або, в окремих випадках, ці функції можна покласти на відділ маркетингу. Цей орган управління повинен вести аналіз кон'юнктури ринку і розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення

якості харчової продукції, зниження собівартості і цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності підприємства та забезпечувати її підвищення [52].

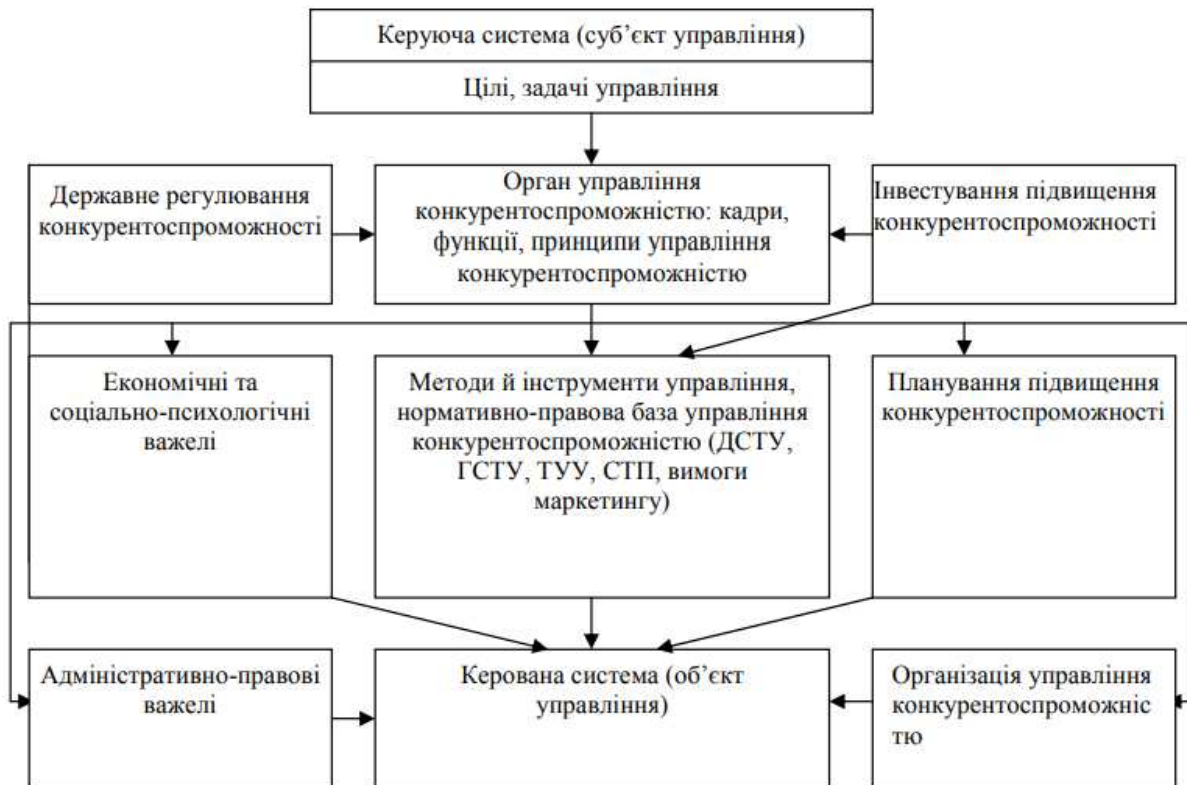


Рисунок 1.2 – Схема механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства

Ключовою умовою побудови ефективного механізму управління є необхідність використання управлінськими працівниками методів та інструментів управління на всіх етапах прийняття управлінських рішень. З огляду на всю сукупність особливостей, що супроводжують процес управління конкурентоспроможністю харчового підприємства, нами виділено спеціальні його методи й інструменти (таблиця 1.1).

В запропонованому механізмі надзвичайно важливе місце займає нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю, яка містить державні, галузеві стандарти, технічні умови та стандарти підприємств.

Таблиця 1.1 – Методи й інструменти управління конкурентоспроможністю харчових підприємств

Етап прийняття управлінських рішень	Зміст та особливості етапу прийняття управлінських рішень	Використовувані методи та інструменти
Аналіз ситуації на ринку	Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку	Системний і ситуаційний підхід, евристичні та матричні методи, використання коефіцієнтів визначення інтенсивності конкуренції
Формування альтернативних варіантів управлінського рішення	Постановка мети, формування бази даних, аналіз проблем	Анкетування, аналіз, побудова дерева рішень
Визначення критеріїв і обмежень вибору найкращого варіанта управлінського рішення	Встановлення критеріїв, формування обмежень, встановлення логічного взаємозв'язку між критеріями й обмеженнями	Метод сценаріїв, розробка процедури моделювання, методи дослідження операцій
Оцінка альтернативних варіантів і вибір найкращого варіанта управлінського рішення	Порівняльна оцінка альтернатив, зіставлення за ступенем відповідності критеріям оцінки ефективності результату	Оцінні методи, економіко-математичне моделювання
Організаційний супровід і інформаційна підтримка прийняття й реалізації управлінського рішення	Визначення й закріплення функціональних обов'язків управлінських працівників, моніторинг, оцінка ризику	Кількісні методи, методи управління персоналом, модель справедливості

Важливе значення стандартизації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства доведено багатьма вченими [24, 49]. Вагомою є роль стандартів у системах сертифікації харчової продукції, які значно впливають на підвищення конкуренто-спроможності підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Слід зазначити, що в національній системі стандартизації багато не вирішених проблем, які стримують розвиток експорту, призводять до втрати позицій на ринках Європи. Більшість національних стандартів не відповідають міжнародним і європейським вимогам, а результати українських

сертифікаційних та акредитаційних процедур не визнають європейські країни. З огляду на низькі темпи гармонізації стандартів та той факт, що країни близького та далекого зарубіжжя активно впроваджують європейські та міжнародні стандарти, цілком зрозуміло, що України опинилася перед загрозою втрати потенційних ринків [52].

Аналіз використання стандартів підприємства в Україні свідчить, що більшість з них має організаційно-методичний характер і поширюється переважно на процеси організації й управління підприємством, проте закордоном стандарти підприємства використовують як нормативні документи на продукцію.

На нашу думку, в сучасних умовах розвитку конкурентного середовища в Україні розв'язання проблеми управління конкурентоспроможності підприємства потребує відповідного механізму узгодження досягнень НТП та вимог споживачів. Оскільки стандарти підприємств гарантують необхідний рівень властивостей продукції, який влаштовує споживачів, їх можна розглядати як інструмент такого узгодження.

Для успішного функціонування механізму управління необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням всіх відділів, служб підприємства, пов'язаних із забезпеченням його конкурентоспроможності, тому що один орган управління не зможе забезпечити її підвищення і підтримку на належному рівні. У цьому зв'язку необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності підприємства між цехами, відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності.

Служба управління конкурентоспроможністю підприємства (СУКП), має здійснювати загальне управління й координацію діяльності всіх його підрозділів. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління конкурентоспроможністю підприємства й раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства (рисунок 1.3), як це показано в [58].

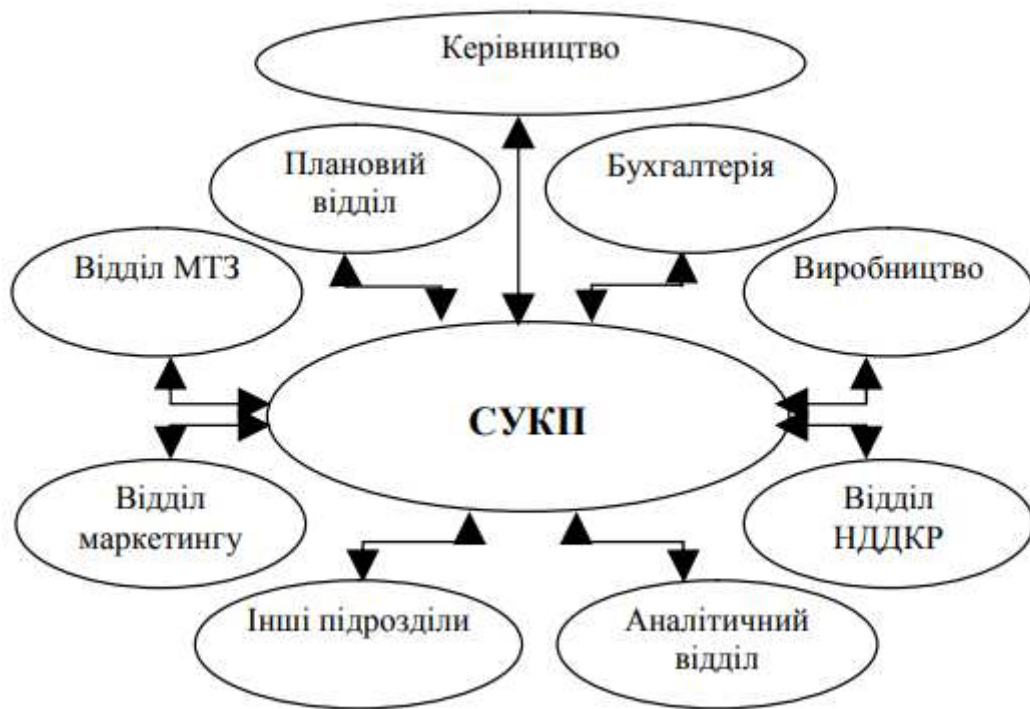


Рисунок 1.3 – Схема взаємозв'язку СУКП із відділами і службами підприємства

Використання комплексного цільового підходу для формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить об'єднати зусилля фахівців різних відділів та служб у єдину систему й цілеспрямовано управляти їх діяльністю по підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Важливим моментом при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна структура управління конкурентоспроможністю є сукупністю підрозділів, що займаються побудовою, координацією роботи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Можна виділити наступні основні фактори визначення організаційної структури управління конкурентоспроможністю харчового підприємства [52]:

- масштаби виробництва та обсяги реалізації;
- асортимент й номенклатура випуску;
- рівень спеціалізації та концентрації;

– ступень розвитку регіональної інфраструктури.

Очевидно, що для забезпечення ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю, насамперед, потрібно послідовно встановити:

- 1) Обсяги виробництва, асортимент й номенклатуру випуску, заходи щодо досягнення поставлених цілей;
- 2) Необхідне ресурсне забезпечення для досягнення запланованого обсягу виробництва й продажів та поставлених цілей;
- 3) Розробити процеси переробки компонентів, що перебувають на «вході» у систему в продукцію на її «виході»;
- 4) Розробити структури, які реалізують ці процеси.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити перетворення мети в кінцевий результат [4].

На рисунку 1.4 представлена послідовність такого перетворення. Для досягнення поставлених цілей потрібні організаційно-технічні заходи, засоби й механізми досягнення цілей, сукупність необхідних ресурсів.

Якщо, наприклад, єдиним пріоритетом і метою управління конкурентоспроможністю визначено підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, то для її досягнення необхідно вирішити чотири основні завдання:

- 1) Завдання 1 – підвищити якість продукції;
- 2) Завдання 2 – знизити витрати виробництва на 4.5–5%. Це дасть можливість знизити ціни на 3–3.5%;
- 3) Завдання 3 – активізувати діяльність з маркетингового сприяння збуту;
- 4) Завдання 4 – освоїти нові ринки, включаючи вихід на зовнішні.

Основними заходами по досягненню цілей управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, є використання у виробництві високоякісної сировини, оснащення виробництва сучасним устаткуванням, застосування інноваційних технологій обробки, зберігання.

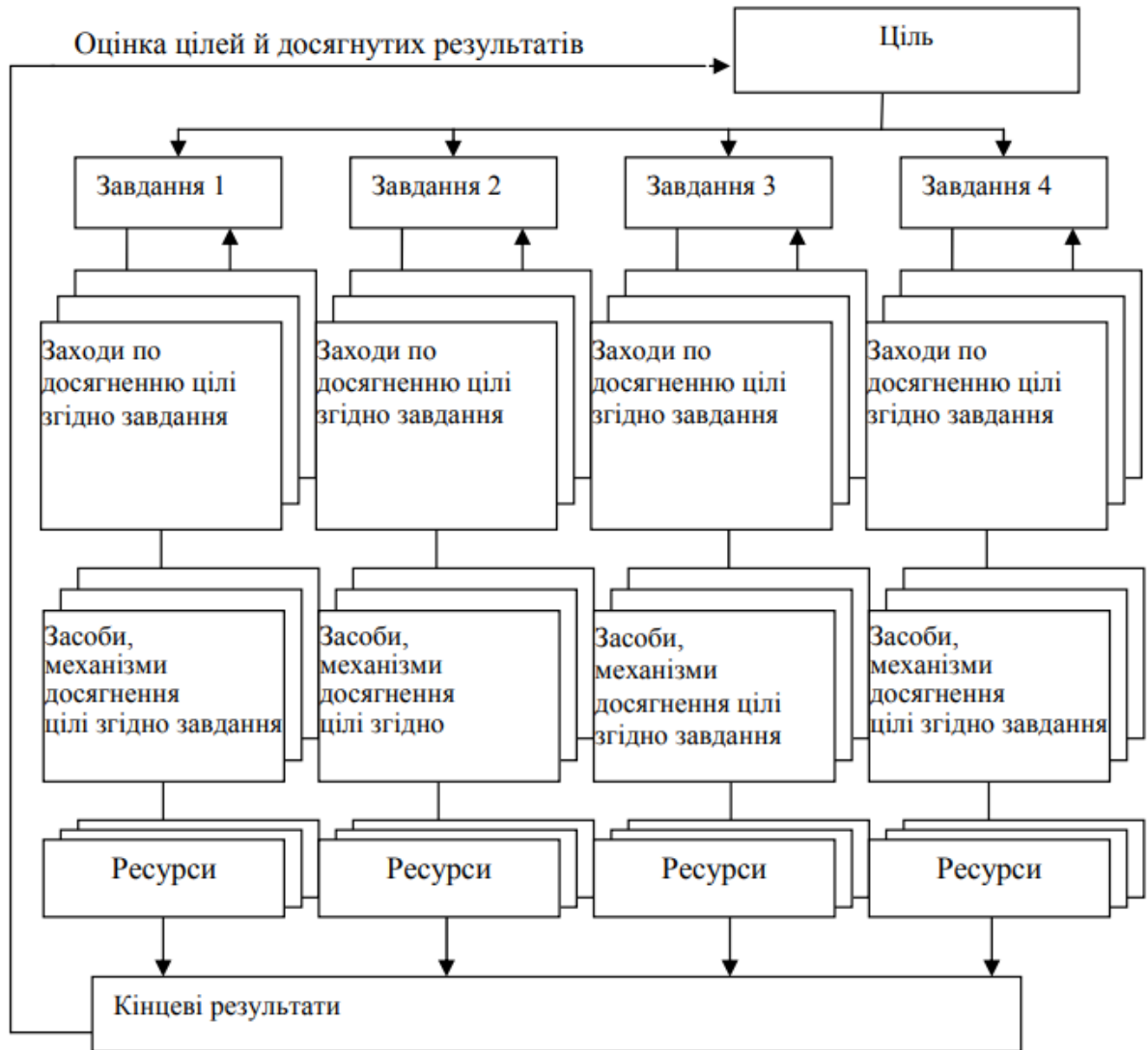


Рисунок 1.4 – Схема перетворення мети в кінцевий результат

Засобами досягнення цілей можуть бути освоєння нових видів продукції, технологій виробництва, прогресивних методів організації праці та виробництва; удосконалювання планування, мотивації, стимулювання праці; посилення адміністративно-правового впливу на об'єкт управління; формування організаційної культури і т.п. Визначальною умовою досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність та раціональне використання трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, без яких неможливо ефективно управляти виробничим процесом та забезпечувати необхідний рівень

конкурентоспроможності.

Таким чином, саме комплексне ув'язування цілей, завдань, засобів досягнення цілей та ресурсів дозволить досягти запланованих кінцевих результатів. Це й становить, на наш погляд, основу комплексного системного підходу до управління і його організації в сфері забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств. Для досягнення цілей, ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно систематично проводити моніторинг і оцінку ступеня відповідності досягнутих проміжних і кінцевих результатів поставленим цілям і завданням управління й своєчасно приймати управлінські рішення по правовому, адміністративному, економічному контролю і регулюванню процесів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Найбільш значимим економічним важелем механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості ми вважаємо стимулювання персоналу у досягненні необхідної якості харчової продукції і мінімальних витрат виробництва. У цьому зв'язку пропонується розробити й затвердити положення по стимулюванню працівників підприємства, де за виконання плану по виготовленню і реалізації високоякісної продукції передбачити преміювання, відповідно до його розробленої системи. При визначенні сфер контролю необхідно закріпити виконавців за керівниками, установити форми, визначити терміни проведення.

Відзначимо, що рівень працездатності механізму управління залежить від того, наскільки налагоджена система комунікацій. Інформація може поширюватися по двох напрямках: вертикальному, тобто по рівнях ієрархії і горизонтальному – на кожному рівні. Важливим аспектом формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є створення комунікаційних систем, визначення порядку обміну інформацією.

Спираючись на механізм система управління повинна забезпечувати тісний взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з попитом, збутом і ефективністю виробництва, а також здійснювати комплексний вплив

на певні об'єкти управління на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

1.3 Формування конкурентних переваг шляхом інноваційного управління підприємством

За сучасних умов розвитку світової економіки підприємствам доцільно в загальній стратегії свого розвитку застосовувати комплекс інновацій у всіх сферах його життєдіяльності. Інноваційний розвиток має бути найважливішою стратегічною ціллю підприємства, а не просто функціональним напрямом чи завданням, а саме: формування стратегічних орієнтирів управління конкурентними перевагами має перерости в перспективний напрям і враховувати особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [28].

Одним із важливих завдань на підприємстві є розроблення й обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку, яка дасть можливість досягнення певного рівня конкурентних переваг, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності. Провідний досвід багатьох підприємств свідчить про потребу глобальних інновацій як рушія інноваційної діяльності й активності. Саме глобальні інновації різних рівнів (світового, галузевого тощо) створюють фундамент для інтелектуального капіталу підприємства.

Інновації, які створюють довготермінові конкурентні переваги, є основою підтримки інноваційної активності нижчого порядку. На рисунку 1.5 наведено напрями розвитку інноваційної діяльності підприємства та формування конкурентних переваг.

Вибір виду інновацій підприємствами характеризує вищий рівень формування цінностей і спонукає до зміцнення рівня конкурентоспроможності. Очевидно, що існує потреба створення комплексного підходу до розгляду, координації процесів поєднання окремих інновацій у межах інноваційної діяльності та організації стратегічного інноваційного управління та розвитку [28].

Кожне підприємство орієнтується на вибір і застосування тих інновацій, які забезпечуватимуть ефективне функціонування внутрішнього середовища підприємства відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Застосування інновацій на підприємстві спонукає його до створення нової, влучної бізнесмоделі, формує нові форми та методи планування, організації, регламентування праці та виробництва, а також активізації роботи щодо здійснення мотивації та постійного оцінювання результатів діяльності.

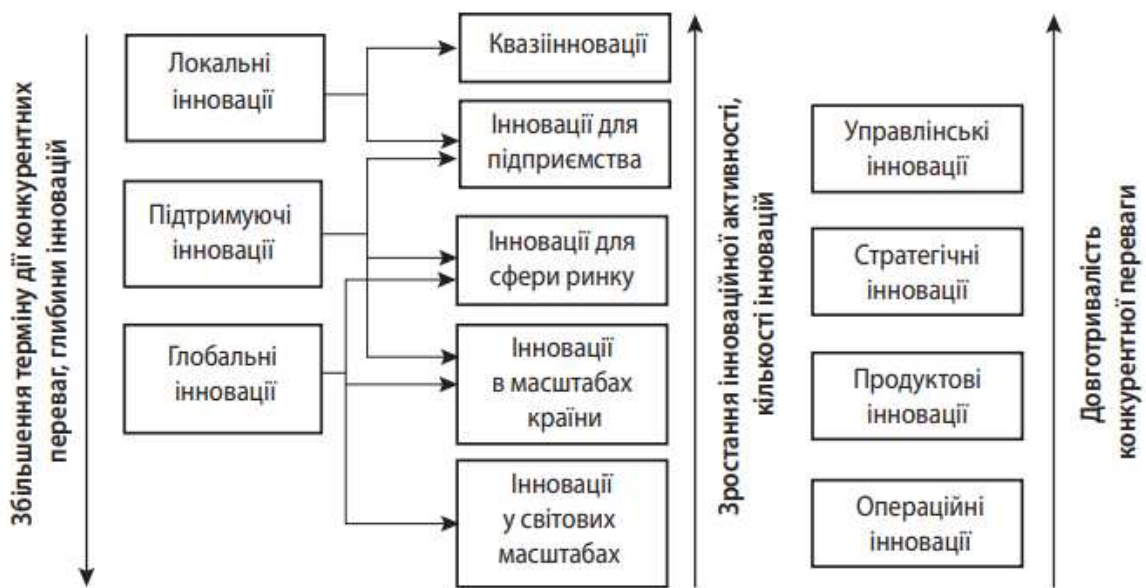


Рисунок 1.5 – Напрями розвитку інноваційної діяльності підприємства та формування конкурентних переваг

Функціональною ціллю інноваційної політики є отримання та підтримка економічної стійкості підприємства як цілісної економічної системи в постійних трансформаційних процесах на ринку та в економіці. Досягти сформульованої цілі можна завдяки [28]:

- підвищенню інноваційної активності через впровадження сучасного техніко-технологічного забезпечення на визначених бізнес-процесах;
- адаптивності до змін із набуттям нових компетенцій і конкурентних переваг;

– підтримання ефективності інноваційної діяльності та раціонального використання інноваційного потенціалу як передумови набуття неповторних конкурентних цінностей для споживача та в балансі із їхніми вартостями;

– диверсифікації ризиків за напрямками діяльності та рівнями управління, функціональними стратегіями із використанням здатності оптимізувати ризики на підставі оперативного переміщення ресурсів на «вузькі» місця при виникненні загроз, які явні та можливі для здійснення вчасної адаптації.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є основою для розробки заходів щодо його розвитку. Модернізація виробничої сфери за умов підвищення його конкурентоспроможності в аспекті адаптації до зовнішніх умов може бути розділена за такими напрямками [1]:

- роботизація виробничо-технологічних операцій;
- автоматизація контролю виробничо-технологічних операцій;
- використання більш ефективного та інноваційного обладнання;
- вдосконалення виробничих операцій;
- автоматизація планування та забезпечення виробничих завдань, впровадження інновацій у виробничий процес.

Інноваційний розвиток, як результат успішної діяльності підприємства, дає змогу віднайти якнайкраще застосування інтелектуальних ресурсів, прогресивних методів управління, підвищити рівень їх конкурентоспроможності (рисунок 1.6). Саме розробка інноваційної політики є цілісним, постійно оновлюваним процесом здійснення інноваційної діяльності, яка спирається на ринково-маркетингову, техніковиробничу, кадрово-компетентнісну політику в поєднанні із організаційною структурою та корпоративною культурою.

Таким чином, система управління інноваціями на підприємствах повинна включати основні елементи впливу на ефективність використання ресурсів підприємства та відображати взаємозв'язок з процесами розвитку інноваційного потенціалу [12].

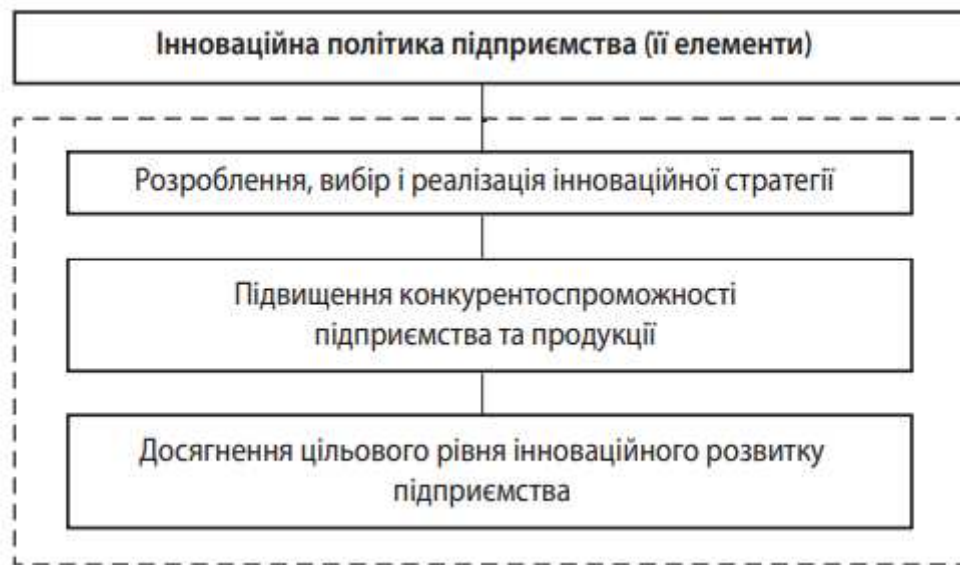


Рисунок 1.6 – Інноваційна політика підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності

Підприємству для підвищення рівня конкурентоспроможності та управління інноваційним розвитком необхідно забезпечити такі умови:

- успішно конкурувати в перспективі зможуть ті підприємства, які зорієнтують свою діяльність у бік створення унікальних товарів чи формування ринків для задоволення існуючих чи вироблення нових потреб у споживачів, особливої корпоративної (інноваційної) культури та продукування знань, основою якої є розвиток інноваційного потенціалу;

- необхідно змінити організаційну структуру на більш гнучку та формувати вміння до швидкого реагування й адаптації відносно змін зовнішнього середовища;

- створити умови для інтелектуалізації управлінської праці на підставі застосування диджиталізації, реалізації принципу адаптивності на всіх рівнях створення доданої вартості;

- слід посилити увагу до забезпечення економічних інтересів комерційно-виробничого, кадрового, інноваційно-інвестиційного характеру, а також покращення задоволення інтересів стейкхолдерів.

У процесі управління інноваційними ресурсами потрібно мінімізувати вартість ресурсів, їх склад і структуру, при цьому обґрунтувати необхідність резервування [38], оскільки їхня обмеженість обумовлює появу небезпек виробничого характеру та втрат ринкових позицій через перебої постачання та можливу нестачу продукції на ринку. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається наявними в нього конкурентними перевагами, що пов'язані з перевагами продукції, яку воно виготовляє, а також перевагами, що виникають у результаті виробництва та переробки. Перший тип конкурентних переваг залежить від якісних, кількісних і вартісних параметрів ресурсів, виробленої продукції та товару, з якими підприємство виходить на ринок. Натомість вміння ефективно комбінувати переваги продукції, перетворюючи їх на переваги підприємства, забезпечують стійкі довготривалі конкурентні позиції підприємства в умовах невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Такі переваги формуються у сфері управління підприємством.

До цього доцільно застосовувати «концепцію ієрархічної побудови цільових призначень, яка має ґрунтуватися на засадах відповідності визначених цілей можливостям підприємства до реструктуризаційних перетворень. Вона включає вдосконалення функцій управління, впровадження нових управлінських технологій, використання ключових компетенцій співробітників» [2]. Саме реструктуризація є методом, застосовуючи який, підприємства можуть сконцентрувати увагу та ресурси як на «вузьких» місцях виду діяльності, так і функціонально напряму згідно з наявною організаційною структурою.

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає систематизацію всіх чинників, які впливають на неї, та їх подальший аналіз у розрізі окремого підприємства. Першочерговим при цьому є виділення чинників прямої дії, що формують конкурентні переваги та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства. На рисунку 1.7 відображено схему впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства. Забезпечення стійких конкурентних

позицій підприємства має реалізуватися в рамках дії управління його конкурентоспроможністю, яке являє собою систему інструментів, методів, важелів і стимулів, що використовуються для формування й утримання конкурентних переваг.

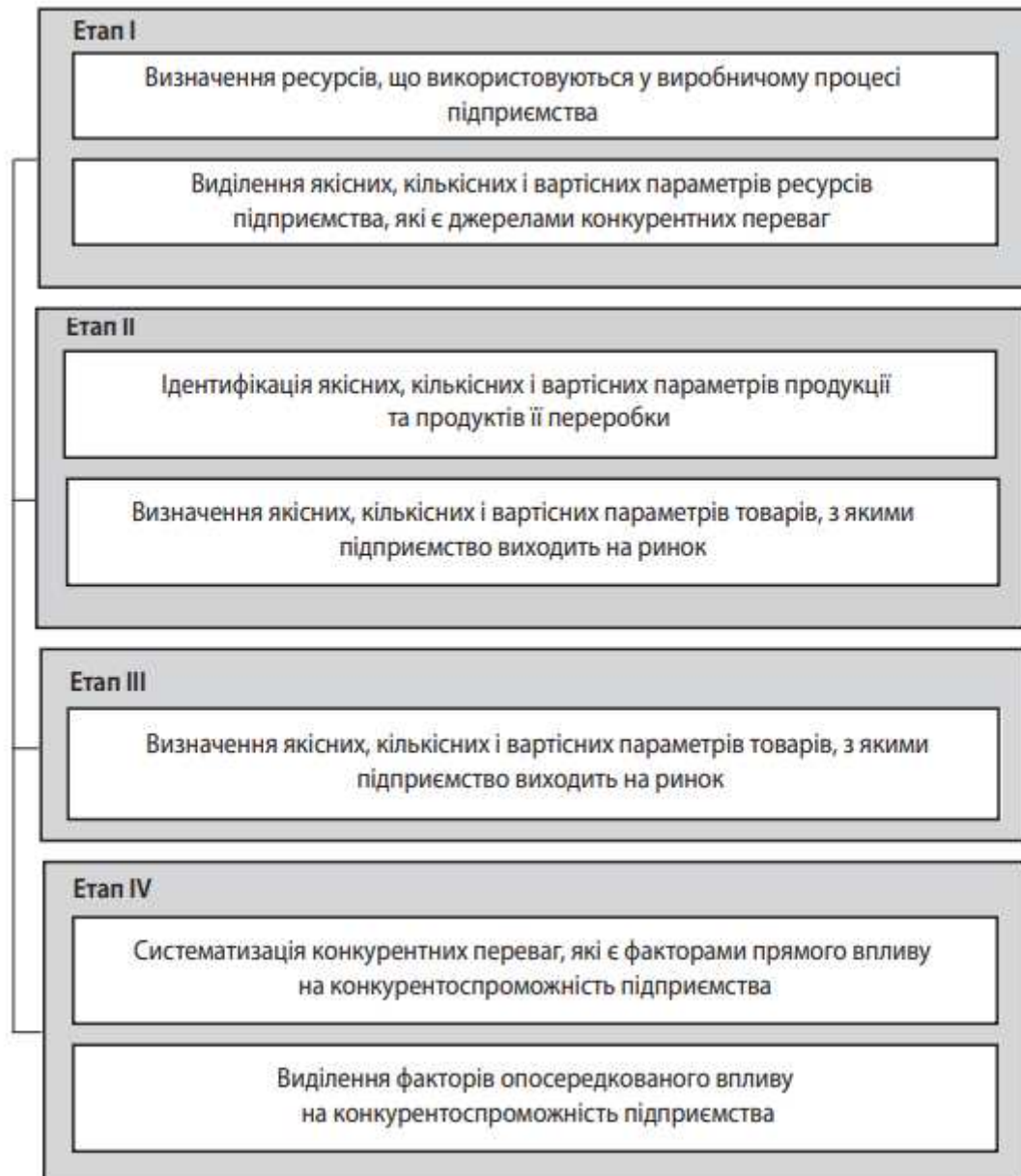


Рисунок 1.7 – Послідовність впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства

Інструментами такого управління виступають способи впливу на господарську діяльність підприємства, а саме: фінансові, економічні,

організаційні та технологічні складові. До важелів управління конкурентоспроможністю (тобто, до характеристик, зміна яких забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності) віднесено ефективність, ризиковість та імідж, що впливають на переваги підприємства в цілому, а також ціну, якість, доступність, поінформованість споживачів, що визначає переваги окремих видів продукції. Основними напрямками зміцнення позицій підприємств на ринку повинні бути управління витратами, забезпечення інноваційного та зрівноваженого розвитку, обґрунтування та впровадження новітніх технологій [28].

Головні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств, зорієнтованих на інноваційний розвиток та інноваційну діяльність, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційного управління та розвитку

Ознака	Напрямок
1 Удосконалення організаційної структури, корпоративної культури	Створення на підґрунті підприємств інноваційних високотехнологічних стартапів, які втілюють інноваційну діяльність; ефективність визначається через кількість впроваджених інновацій і посилення іміджевих позицій
2 Підвищення ефективності управлінської діяльності	Формування системи управління інноваційним розвитком на базі обґрунтування пріоритетних напрямів підприємств, системи управління щодо усунення перешкод інноваційного розвитку та опору змінам, що забезпечує вчасну підтримку ресурсами підприємств, розроблення та реалізацію проєктів на цифровій основі
3 Втілення інновацій у бізнес-процеси, технологічні ланцюжки підприємства	Інноваційний розвиток на підставі втілення поліпшуючих інновацій, загальні витрати на втілення яких є дещо нижчими, ніж на інші види інновацій, водночас економічний ефект є вищим
4 Забезпечення економічних інтересів	Упровадження нових технологій і модернізація наявного обладнання, що сприятиме підвищенню якості товарів і надання послуг, можливого розширенню сегментів ринку, отриманню більшої вигоди від продажів і рентабельності діяльності, що дозволить формувати конкурентну для інвесторів дивідендну політику

Процес управління інноваційним розвитком підприємства зорієнтований на посилення наявних конкурентних переваг або сприяння

формуванню нових. Цей процес має передбачати [28]:

- діагностування процесу управління інноваційним потенціалом: інтегрований підготовчий узагальнений висновок щодо стану фактичного та гіпотетичного інноваційного потенціалу підприємства;

- планування (стратегічне, тактичне та оперативне) процесу управління інноваційним потенціалом підприємства (встановлення орієнтирів, цілей, темпів зростання), розроблення рішень щодо термінів, виконавців і послідовності виконання процесу з метою досягнення намічених результатів;

- система стимулювання персоналу на загальному й індивідуальному рівнях, яка зорієнтована на ініціативу та підтримку сумлінного виконання працівниками обов'язків на основі моральної (інноваційної культури) та матеріальної зацікавленості;

- організування процесу та забезпечення управління інноваційним потенціалом підприємства, що передбачає розв'язання питань завершальної оптимальної структури потенціалу, регламентування та врегулювання дій виконавців, налагодження підтримки процесу оптимального розвитку інноваційного потенціалу;

- моніторинг і контролювання процесу управління інноваційним потенціалом підприємства. Отже, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства потребує концентрації уваги на вдосконаленні процесу управління інноваційним потенціалом і розвитком та запровадженні інновацій; виявленні відхилень від бажаного стану потенціалу; формуванні системи управління інноваційним потенціалом.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що питання управління конкурентоспроможністю підприємства має пріоритетне значення. Вирішення його спрямовано на формування добробуту населення країни, економічної та продовольчої безпеки и незалежності держави. У той же час підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається не тільки сукупністю факторів виробництва, а значною мірою спрямованістю та швидкістю впровадження стратегії як логічної ланки економічного розвитку

на шляху до створення ефективного, конкурентоспроможного виробництва. Відтак, функціональність системи управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи та виконувати покладені функції з урахуванням набору принципів. В процесі дослідження нами запропоновано холістичний підхід до системи управління конкурентоспроможністю підприємства, за допомогою якого є можливість цілісно здійснювати управління потенціалом підприємства, обґрунтовувати стратегії подальшого розвитку.

Сучасні умови ринкової економіки обумовлюють потребу підприємств у виконанні функцій щодо визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку, що ставить перед керівництвом підприємств завдання з опанування засад стратегічного управління на інноваційних засадах. Серед заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливе місце має належати окресленню напрямів оптимального вибору інноваційної стратегії щодо виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Фактори впливу на формування конкурентоспроможності птахівництва у регіонах

Формування регіональних ринків продукції птахівництва відбувається під впливом багатьох факторів конкурентоспроможності. Серед яких найбільш впливовими є стан попиту та пропозиції продукції на ринку. Попит на продукцію залежить від демографічної ситуації в регіоні, рівня доходів, цін на продукцію птахівництва та інші види продукти харчування тощо. Пропозиція продукції птахівництва представлена регіональними виробниками та продукцією підприємств, що реалізують товари у регіоні, що в свою чергу формує рівень конкуренції на ринку. Розміщення виробників продукції птахівництва у регіонах України обумовлене географічними, природно-кліматичними та демографічними характеристиками регіону [44].

Для визначення географічних особливостей розташування виробників продукції птахівництва розглянемо присутність ключових підприємств – виробників продукції по регіонам України (рисунок 2.1).

	Північний (1,8%)	
Західний (14,2%) Агропромислова група «Пан Курчан» – 2%, ТОВ "Західний торговельний ресурс" (УЛАР) – 1,7%, ПРАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» – 1,6%	Центральний (66%) Агроіндустріальний холдинг «МХП» (ТМ «Наша Ряба») – 55%, ТОВ «Агро-Рось» – 1%	Східний (17,98%) ТОВ «Агро-Овен» («Для своїх», «Золотко») – 4,2%, ТОВ «ПК «Дніпровський» (ТМ «Знатна курка»; ТМ «Дніпровські Курчата») – 7%;
	Південний (0,02%)	

Рисунок 2.1 – Присутність основних підприємств – виробників продукції у регіонах України

Таким чином, найбільше промислове виробництво курятини розташоване саме в Центральному регіоні (66%). У Північному та Південному регіоні не виявлено присутності великих підприємств. Галузь птахівництва має позитивні перспективи для подальшого розвитку, з огляду на те, що м'ясо птиці є більш дешевою альтернативою іншим видам м'яса та більш дієтичним продуктом. Прогнозується, що до 2031 р. споживання м'яса птиці у світі становитиме 154 млн тон, що становитиме 47% від загального споживання м'яса [50].

Розташування великих птахокомплексів обумовлено, як правило, двома обставинами: з одного боку їх намагаються будувати як можна найближче до кормової бази (тому виробництво розміщували в степовій та лісостеповій зоні), а з іншої суттєвим важелем для вибору місця є наявність поблизу великих міст, промислових або курортних зон (максимальне наближення до споживача). Саме тому найбільшого розвитку досягли підприємства, які зорієнтовані на вертикальну інтеграцію: займаються вирощуванням, переробкою, транспортуванням птиці і виробництвом кормів, а також мають розгалужену мережу фірмової торгівлі.

Основною кормовою базою для птахівництва є фуражне зерно, яке переробляють на комбікорми. Так як на степову зону припадає 40% земель України, при чому 1/5 земельних угідь відведено під кормові культури, такий земельний ресурс і обумовив можливість для вирощування фуражного зерна в достатньому обсязі. Ще одним позитивним фактором для швидкого розвитку птахівництва стала сучасна механізація процесів вирощування та догляду за свійською птицею: роздача кормів, подача води, збирання яєць, виведення пташенят, прибирання приміщень, що дозволило зменшення використання ручної праці, а значить здешевлення всього виробничого процесу. І все ж таки залишається актуальним питання здешевлення кормів, для цього використовують нетрадиційні кормові добавки та корми: соняшникові, ріпакові та лляні шроти і макухи, відходи переробки зернових, продукти спиртового виробництва [23].

Малі підприємства, що не мають власного виробництва кормів опиняються в більш скрутному становищі, вони вимушені використовувати як основний корм зернофураж в чистому вигляді або у вигляді простих зернових сумішей, так як не мають фінансових можливостей купувати комбікорми за ринковими цінами, що призводить до підвищення собівартості та зменшення продуктивності виробництва.

Лідируючі позиції як з вирощування птиці, так і з виробництва кормів займає Агроіндустріальний холдинг «МХП», на другому місці компанія «Українське зерно», на третьому – «Ukrlandfarming». Присутність основних виробників кормів у регіонах в багатьох аспектах географічно співпадає з розміщенням найбільших виробників продукції птахівництва (рисунок 2.2).

	Північний (8,29%) ТОВ «Українське зерно» – 7,07% НВП «Глобинський свинокомплекс» – 1,22%	
Західний (1,87%) ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» – 1,87%	Центральний (36,93%) Агроіндустріальний холдинг «МХП» – 30,38%, ТОВ «Овостар Юніон» – 4,6% ТОВ «Нива Переяславщини» – 1,95%	Східний (11,93%) Ukrlandfarming – 5,23% ПрАТ «АПК-Інвест» – 2,54% ТОВ АПК «Дніпровська» – 2,14% ТОВ «Агро-Овен» – 2,02%
	Південний (0%)	

Рисунок 2.2 – Присутність основних підприємств – виробників кормів у регіонах України

Порівняння часток обсягів виробництва продукції птахівництва та виробництва кормів показує, що позиції лідерів, як правило, займають підприємства, що мають власні земельні угіддя та займаються виробництвом кормів. Але розподіл часток серед виробників кормів має певні відхилення у порівнянні з розподілом часток виробників продукції птахівництва. Так, наприклад, Агроіндустріальний холдинг «МХП» займає лідируючі позиції в обох напрямках, але як виробник продукції птахівництва має більшу частку на ринку. Таким чином, на формування сучасного рівня

конкурентоспроможності продукції птахівництва в регіоні впливає декілька груп факторів (таблиця 2.1).

Відтак, систему факторів, що впливають на пропозицію продукції птахівництва у регіоні, можна розподілити на три групи: наявність кормової бази (забезпечує доступність кормів, за умови вертикальної інтеграції і наявності в структурі підприємства підрозділу з вирощування та виготовлення кормів суттєво впливає на виробничі витрати підприємства); організація ефективного виробництва продукції птахівництва (розкриває наявність достатніх умов для організації (ефективність економічної системи підприємства, сучасність, механізованість технологічних процесів, рівень задоволеності споживчого попиту, рівень забезпеченості кадрами); сприятливі можливості для реалізації продукції (розгалуженість системи торгівельних підприємств, відстані постачання продукції, наявність у регіоні виробників продукції).

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «МХП»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – це провідний агрохолдинг України та найбільший виробник м'яса птиці у Європі, що був заснований у 1998 році. Холдинг налічує близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат співробітників у 2022 р. і становив понад 6 тисяч осіб. На кінець 2022 р. земельний банк компанії становив близько 390 тис. га землі [35]. Підприємство є господарською одиницею із замкнутим циклом виробництва. Технологія вирощування птиці ґрунтується на одержанні максимальних приростів із найменшими затратами на виробництво, тому для успішного збуту продукції птахівництва необхідно дотримуватися сучасної концепції маркетингу, суть якої зводиться до знання споживчого попиту і передбачення його змін у перспективі.

Таблиця 2.1 – Фактори впливу на формування конкурентоспроможності продукції птахівництва у регіонах

Фактори	Показники	Вага фактора	Оцінка	Зважена
1	2	3	4	5
Фактори, що впливають на забезпеченість та доступність кормів для вигодовування птиці свійської у регіонах				
Технологічні	Посівні площі	0,021	-2	-0,042
	Урожайність	0,008	2	0,016
	Технологія виробництва	0,009	2	0,018
	Обробка зерна	0,031	2	0,062
	Посівний матеріал	0,012	2	0,024
	Умови зберігання	0,001	-3	-0,003
Природно-кліматичні	Середньорічна температура	0,025	2	0,05
	Кількість опадів	0,015	2	0,03
	Якість ґрунту	0,012	2	0,024
Ринкові	Організація державної політики експорту – імпорту кормів	0,081	-4	-0,324
	Дослідження стану конкуренції на ринку торгівлі кормами	0,004	2	0,008
	Контроль за світовими цінами на корма	0,005	3	0,015
	Контроль за відповідністю вимогам до якості кормів та світовим стандартам	0,016	3	0,048
Економічні	Витрати на вирощування	0,024	-4	-0,096
	Витрати на зберігання	0,065	-4	-0,26
	Дохід від реалізації	0,012	2	0,024
	Прибутковість	0,012	2	0,024
Фактори, що впливають на організацію ефективного виробництва продукції птахівництва у регіонах				
Географічні	Наближеність до кормової бази	0,035	3	0,105
	Наближеність до споживачів	0,025	3	0,075
Ринкові	Організація державної політики експорту – імпорту продукції птахівництва	0,081	-4	-0,324
	Дослідження стану конкуренції на ринку торгівлі продукції птахівництва	0,004	2	0,008
	Контроль за світовими цінами на корма	0,005	3	0,015
	Контроль за відповідністю вимогам до якості кормів та світовим стандартам	0,016	3	0,048

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Економічні	Наявність власної кормової бази	0,031	3	0,093
	Витрати на вирощування	0,024	-4	-0,096
	Витрати на переробку	0,065	-4	-0,26
	Дохід від реалізації	0,012	2	0,024
	Прибутковість	0,012	2	0,024
Технологічні	Відповідність обладнання вимогам до сучасних технологій	0,022	2	0,044
	Рівень забезпеченості технологічного процесу обладнанням	0,013	2	0,026
	Відповідність технологічним факторам вирощування	0,014	2	0,028
	Ефективність використання матеріальних ресурсів	0,022	2	0,044
Споживчі	Частка виробників продукції на місцевому (регіональному) ринку	0,011	3	0,033
	Рівень задоволеності споживачів якістю продукції	0,019	3	0,057
	Відповідність ціна – якість продукції птахівництва	0,018	3	0,054
	Стабільність та достатній рівень попиту на продукцію	0,078	3	0,234
Кадрові	Наближеність підприємств до населених пунктів (потенціальної робочої сили)	0,017	3	0,051
	Продуктивність праці	0,018	4	0,072
	Сталість кадрів	0,011	4	0,044
	Рівень заробітної плати в галузі	0,012	2	0,024
Фактори, що впливають на ефективність реалізації продукції птахівництва у регіонах				
Система торгівельних підприємств регіону	Наявність фірмової торгівлі	0,012	2	0,024
	Наявність та розгалуженість мереж супермаркетів у регіонах	0,013	3	0,039
	Популярність у споживачів інших торгівельних точок, де реалізується продукція птахівництва	0,014	2	0,028
Територіальне розташування підприємств-виробників	Наявність у регіоні виробників продукції птахівництва	0,012	3	0,036
	Довжина маршрутів з реалізації продукції птахівництва	0,031	3	0,093
Всього		1	-	0,261
Примітка: оцінка факторів проводилася за 5 бальною шкалою				

Зазначимо, що у ПрАТ «МХП» можна виділити такі основні завдання реалізації продукції птахівництва: визначення обсягу та якості продукції, що реалізується; контроль над виконанням планів поставок і договірних зобов'язань із реалізації продукції; контроль над цінами продажу продукції; розрахунок комерційної собівартості реалізованої продукції; визначення виручки і фінансових результатів від реалізації продукції птахівництва. Отже, обсяги виробництва повинні перебувати у функціональній залежності від запитів споживачів.

Географія експорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – близько 65 країн. Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.) та ін. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є більш відомим за такими торговими марками, як «Наша ряба», «Легко!», «Башинський», «Qualiko», «Ukrainian Chicken» (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Ребрендинг логотипу компанії «МХП» та її основні торгові марки [35]

Складові менеджменту підприємства наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Складові менеджменту ПрАТ «МХП» [35]

Стратегія	Характеристика	Цінності	Характеристика
Основною стратегією МХП є посісти місце провідного виробника м'яса на українському ринку		1) Мотивація	Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає МХП у членах своєї команди. Холдинг, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил
1) контроль собівартості	-		
2) створення надсучасних підприємств	Інвестування в сучасні виробничі потужності та обладнання, щоб підтримати статус сучасного та інноваційного європейського виробника	2) Адаптивність і здатність до вдосконалення	У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень
3) розширення системи збуту	У планах компанії на наступні п'ять років розширення франчайзингових мереж	3) Професіоналізм	Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії
4) збільшення частки присутності на ринку	Займаючи стійку позицію на ринку м'ясопереробки, МХП прагне розширити асортимент та завоювати більшу частку сегменту	4) Орієнтація на результат	Для команди немає значення, яким багатообіцяючим здавався проект у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута
5) розширення земельного банку	-	5) Відкритість	Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні для всіх співробітників, споживачів, партнерів, інвесторів і держави
6) просування торгових марок	Підтримка торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує МХП високу впізнаваність, довіру до продукції МХП, а також веде до подальшого збільшення продажів		

Група МХП вперше за роки своєї діяльності провела оновлення логотипу компанії. Новий знак – це трансформація історичного елемента –

«млин», який був присутній у логотипі компанії ще з 1998 р. Адже саме «млин» віддзеркалює сутність бренду: за допомогою вітру – зусиллями працівників компанії – млин перетворює аграрні ресурси в якісну для кінцевого споживання продукцію.

Сформований портфель продукції компанії та товарні позиції, які входять в кожену групу наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Товарні групи ПрАТ «МХП», їх структура та характеристики станом на 2022 р.

Товарні групи	Товарні одиниці	Характеристика	Орієнтація на ринки
Курятина та супутні операції	Куряче філе	Основні потужності географічно сконцентровані у Вінницькій та Дніпропетровській областях. Найбільш ліквідний товар компанії, контролюється весь процес від вирощування до перероблення та пакування	Все більша тенденція до експорту, повна монополізація на національному ринку
	Ціла курятина		
	Куряча гомілка; куряче стегно; куряча грудка; куряче крило		
	Яйця		
Рослинні олії	Соняшникова олія	Посівні площі для вирощування маслянистих культур сконцентровані у Вінницькій, Хмельницькій та Івано-Франківській областях. Потужності по перероблюванню в олії сконцентровані у Київській, Черкаській, Вінницьких областях.	Експортна діяльність, невелика частина реалізується шляхом партнерських угод у B2B секторі
	Оливкова олія		
	Лляна олія		
	Кукурудзяна олія		
	Гірчична олія		
Зернові культури	Пшениця	Використовуються для експорту, власного забезпечення (для годування птиці) та перероблення у рослинні олії, також забезпечення національного ринку	Експортна діяльність
	Жито		
	Овес		
	Просо		
	Ячмінь		
	Кукурудза		
	Соя		
Продукти м'ясо-переробки	Курячі субпродукти – печінка, спинка, серце, шлунок.	Внаслідок вдосконалення процесу виробництва стало можливим реалізація даної товарної категорії	Національний ринок, реалізація через B2B сектор
Інші види продуктів	Виробництво комбікормів	Дані товарні категорії є додатковими, реалізуються в гуртових партіях при співпраці із B2B сектором. Окремо виділити слід категорію біогазу – отриману енергію використовують як для внутрішніх потреб, так і реалізують на національному ринку	Орієнтація на внутрішній ринок із тенденцією щодо збільшення експорту
	Виробництво борошна		
	Виробництво біогазу на переробних заводах		

Досліджуване підприємство орієнтоване одночасно на різні види ринків – воно охоплює як національний, так і зарубіжний ринки. Виробничі потужності підприємства дозволяють реалізувати таку стратегію, а фактична монополія на національному ринку дозволяє робити сміливі управлінські кроки. Окрім цього, з аналізу зрозуміло, що компанія продовжує стратегію диверсифікації, збільшуючи власний продуктивний портфель. Політика компанії спрямована на охоплення усіх сфер діяльності в агробізнесі, підняття стандартів продукції до рівня, який буде вище за європейських конкурентів.

ПрАТ «МХП» постійно у русі до удосконалень. Для збільшення обсягів здійснюваних компанією операцій на підприємстві щорічно збільшується кількість співробітників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Кількість працівників у ПрАТ «МХП» у 2020–2022 рр., осіб

№	Тип зайнятості	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
1	Працівників	1617	2479	1928	1296	2469	3748
2	Постійне працевлаштування	1515	2499	1867	2965	2345	3688
3	Тимчасове працевлаштування	46	35	61	55	83	60
4	Повна зайнятість	1514	2485	1896	2993	2331	3676
5	Часткова зайнятість	52	46	32	27	95	73
6	Загальна кількість	4096		4948		6175	

ПрАТ «МХП» у своїй кадровій політиці намагається дотримуватися балансу кількості жінок та чоловіків у колективах. Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що загальна кількість працівників ПрАТ «МХП» у 2022 р. збільшилось на 1227 особи у порівнянні з 2021 р. та становила 6175 працівника.

Розглянемо більш детально діяльність ПрАТ «МХП» по сегментах його діяльності: птахівництво та пов'язані з ним операції, рослинництво й виробництво кормів та інша сільськогосподарська діяльність (виготовлення напівфабрикатів, м'ясної продукції).

Ключовий сегмент діяльності для ПрАТ «МХП» – це птахівництво, у

якому компанія виробляє, переробляє та продає куряче м'ясо (свіже та заморожене), рослинні олії (соняшникова та соєва) та комбікорми. Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 племінні птахівничі комплекси, 3 заводи з виробництва соняшникової олії, 1 завод з подрібнення сої, 3 комбікормових заводи та 2 біогазові комплекси [35]. ПрАТ «МХП» має багато торговельних марок у цьому сегменті діяльності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Торговельні марки курятини ПрАТ «МХП» [11]

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

Динаміка співвідношення експорту та імпорту компанії у період 2017–2022 рр. наведена на рисунку 2.4.

Так, підприємство є експортноорієнтованим, його політика спрямована на постійне збільшення експорту у загальному обсязі продажів підприємства. Така політика цілком закономірна – протягом досліджуваного періоду на національному ринку компанія була монополістом, контролювала більшу частку ринку, а тому для продовження розвитку їй необхідно розширювати власну діяльність.

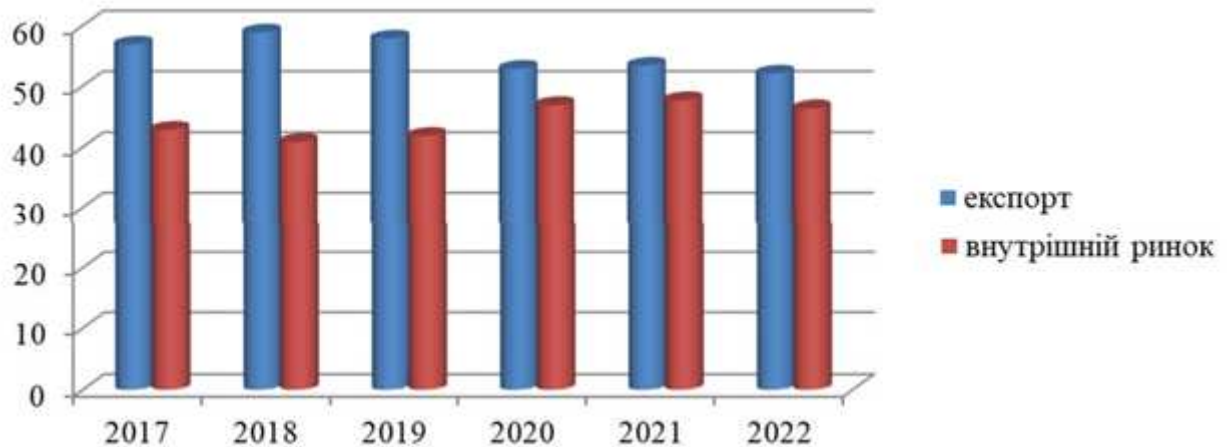


Рисунок 2.4 – Динаміка співвідношення експорту та імпорту ПрАТ «МХП» у період 2017–2022 рр., у %

Особливістю положення підприємства на національному ринку є те, що це агрохолдинг із чіткою орієнтацією на один механізм виробництва – вирощування та перероблення курятини. Проаналізована конкурентна позиція підприємства у цьому секторі ринку дозволяє визначити як основні критерії – частку ринку, якою володіє компанія, та обсяг продажів товарів підприємства (рисунок 2.5).

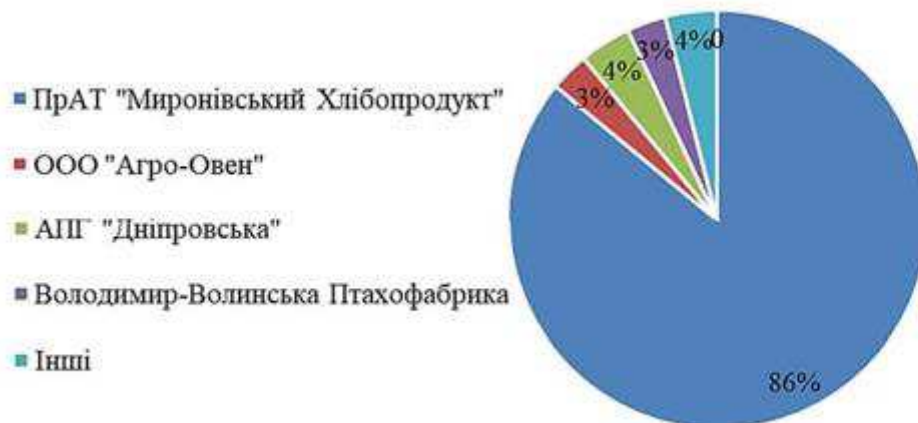


Рисунок 2.5 – Структура ринку агропродукції України за частками основних конкурентів 2022 р., у %

У 2022 р. компанія ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займала найбільшу частку національного ринку курятини, ставши абсолютним монополістом на ринку курятини. Основною причиною стрімкого збільшення

присутності підприємства на ринку стали серйозні проблеми, а надалі банкрутство головного конкурента компанії – ТОВ «Агромарс», холдингової компанії, яка випускала продукцію під торгівельною маркою «Гаврилівські Курчата». На разі компанія є банкрутом, має значні борги стосовно власних постачальників. Починаючи з 2018 р., у підприємства- конкурента почались проблеми з органами державного управління, в результаті чого на компанію були накладені штрафні санкції, що надалі призвело до фактичної ліквідації компанії. Ліквідація конкурента дала змогу ПрАТ «МХП» значно збільшити свою присутність на ринку, адже за обсягами виробництва жоден із конкурентів не міг задовольнити того попиту на ринку, який склався через ліквідацію важливого гравця. Отже, з проведеного аналізу можна сказати, що загрози конкуренції на національному ринку об'єктивно не існує, саме тому компанія може проводити політику освоєння міжнародних ринків, розташовуючи власні виробничі потужності за кордоном.

Аналіз ролі компанії у формуванні експорту курятини за кордон дозволив визначити динаміку росту компанії, а також визначити, наскільки важливим стратегічним об'єктом є підприємство в рамках державних інтересів. Це дозволило виявити ступінь зацікавленості держави у подальшому розвитку компанії, розробити певні прогнози відносно зростання компанії та тенденцій щодо державної підтримки (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура експорту товару агропідприємств України у 2022 р., %

Отже, для підприємства ситуація на ринку експорту з України за кордон

у 2017–2022 рр. була навіть більш оптимістичною у порівнянні із національним ринком – компанія фактично контролювала абсолютно весь потік експорту курятини за кордон, представляючи таким чином товар національного виробництва іншим країнам. У 2022 р. частка експорту ПрАТ «МХП» склала 94%. Зі свого боку держава розглядає компанію як об'єкт важливих та необхідних інвестицій – підприємство є пріоритетним об'єктом для державної підтримки в агросекторі, протягом тривалого періоду часу отримуючи найбільший обсяг фінансової підтримки з боку держави в агросекторі, повертаючи дотаційні кошти у вигляді дивідендів.

Для достовірного прогнозу подальших відносин компанії з основним стейкхолдером, необхідно дослідити показники динаміки дотаційної підтримки з боку держави та обсяги дивідендів, які підприємство повертає державі. Структура компанії побудована таким чином, що для забезпечення нормальної діяльності необхідні постійні значні фінансові інвестиції. Це пов'язано з особливостями роботи цього бізнесу – на початку посівного сезону прибутків немає, вони будуть отримані лише у 4 кварталі року, коли збираються основні обсяги врожаю, формуються запаси підприємства, активно відбувається реалізація продукції. Тому, перед початком посівного сезону, наприкінці першого кварталу або на початку другого кварталу, підприємству аграрного сектору необхідні значні капітальні інвестиції, які воно зможе повернути лише через певний проміжок часу. Саме тому держава, вбачаючи у ПрАТ «МХП» надійного економічного суб'єкта господарювання, який своєю діяльністю забезпечує одночасно загальний економічний підйом, реалізує механізм підтримки. Тому необхідно проводити аналіз державної фінансової підтримки для формування подальшої оцінки ринкових можливостей підприємства (рисунок 2.7).

На цей час наявна стабільна фінансова підтримка підприємства з боку держави. Компанія, своєю чергою, повертає інвестовані державою кошти у вигляді дивідендів наприкінці року, отримавши прибутки від діяльності.

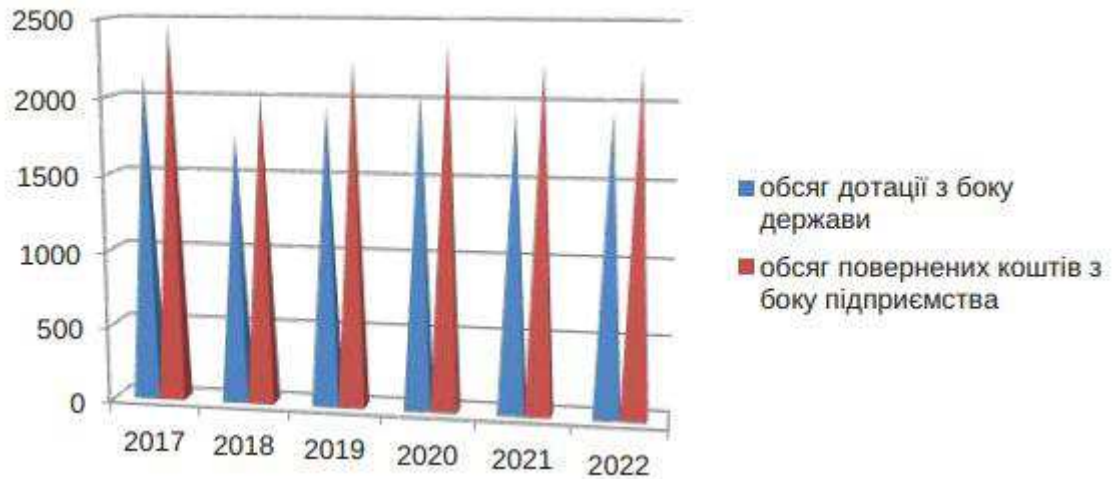


Рисунок 2.7 – Динаміка державної підтримки ПрАТ «МХП» у 2017–2022 рр., млн. грн.

ПрАТ «МХП» повертає державі кошти у вигляді дивідендів із 15% прибутками. Таким чином, реалізуючи механізм фінансової підтримки даного підприємства, держава є зацікавленою, адже видатки з бюджету компенсуються через певний період часу, формуючи додатковий капітал в державних фондах країни. Тому цілком раціонально прогнозувати подальше збільшення дотаційної підтримки з боку держави. Необхідним показником для аналізу ринкових можливостей підприємства є співвідношення чистого прибутку до оборотного капіталу. Якщо виручка від реалізації характеризує обсяг діяльності підприємства та масштаб діяльності компанії, то чистий прибуток характеризує ефективність механізмів ведення підприємницької діяльності на підприємстві, виступає основним показником, наскільки підприємство насправді є рентабельним. Даний показник є вкрай важливим для підприємств великого масштабу, де оборотний капітал є великим за обсягом, а тому буває складно повноцінно та раціонально оцінити ефективність діяльності підприємства. За результатами аналізу виявлено тенденцію відносно обсягів чистого прибутку (зменшились на 57%) та виручки (збільшилась на 2,7%) підприємства та його подальших можливостей розвитку (рисунок 2.8).

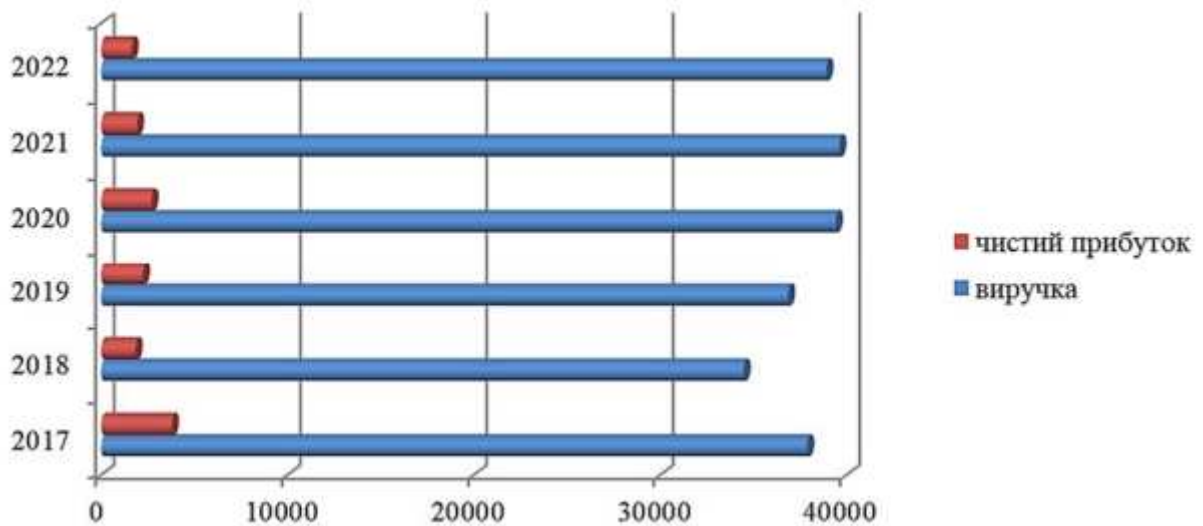


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого прибутку та виручки ПрАТ «МХП» у 2017–2022 рр., млн. грн.

Діяльність ПрАТ «МХП» потребує прискорення обороту капіталу, при цьому бізнес не є високо маржинальним – від загального обсягу обороту капіталу отримується не більше 10% чистого прибутку. За аналізований період з 2017 по 2022 рр. чистий прибуток компанії у середньому складає 6,2% від загального обсягу обороту капіталу. Така тенденція спричинена військовим конфліктом між РФ та Україною, вимкненням електроенергії, що ускладнювало зберігання продуктів. Зокрема слід зазначити, що серед конкурентів (підприємств агробізнесу) компанія є найбільш ліквідною, маючи найкраще співвідношення обсягів виторгу до чистого прибутку, ставши єдиною компанією серед великих агрохолдингів, яка за аналізований період з 2017 по 2022 рр. не зазнала збитків, а обмежилась лише падінням обсягів прибутку. Такі тенденції свідчать про ефективно налагоджений механізм прийняття управлінських рішень, чітко розроблений маркетинговий план, який враховує актуальну ситуацію на ринку, завдяки чому підприємство великого масштабу встигає скорегувати свою діяльність згідно тенденцій ринку. З початком повномасштабного вторгнення спостерігається зменшення обсягу прибутку на 57%, що є негативним показником.

ПрАТ «МХП» постачає охолоджене та заморожене куряче м'ясо та інші

м'ясні продукти до ряду національних мереж супермаркетів, включаючи Fozzy, Metro Cash & Carry, ECO, Novus та Auchan. Агропромисловий холдинг «МХП» також виробляє та продає рослинні олії – соняшникову та соєву, як побічний продукт виробництва кормів, головним чином на міжнародних ринках.

2.3 Організація корпоративної соціальної відповідальності як основної складової конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» розуміє свій вплив на суспільство. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність стала невід'ємною частиною розвитку компанії шляхом інтеграції в щоденні бізнес-активності. ПрАТ «МХП» бачить результати такого підходу, а також і те, що КСВ дедалі більше трансформується в концепцію сталого розвитку. Для ПрАТ «МХП» сталий розвиток – це спільний розвиток компанії та їх стейкхолдерів на основі балансу між економічними, соціальними й екологічними показниками.

Регулярна взаємодія, діалог та зворотний зв'язок із ключовими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами компанії «МХП» є важливими елементами успіху бізнесу та функціонування бізнес-моделі. Розуміння їхніх поглядів забезпечує інформацією та допомагає процесу прийняття рішень компанії «МХП» та сприяє прогресу у досягненні цілей та стратегій компанії. Варто зазначити, що ПрАТ «МХП» системно працює над формуванням позитивного іміджу та запроваджує у повсякденну діяльність принципи корпоративної соціальної відповідальності, що закладені у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» («Guidance on Social Responsibility») [31].

Проаналізуємо основні складові корпоративної соціальної відповідальності, що закладені у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Основні аспекти соціальної відповідальності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [31, 35]

Компанія «МХП» визначила такі ключові групи зацікавлених сторін і з часом розробила свій підхід для урегулювання цих основних напрямів діяльності:

1. Люди.
2. Громади.
3. Клієнти, ділові партнери та постачальники.
4. Акціонери, фінансова та інвестиційна спільнота.
5. Уряди та регуляторні органи.
6. ЗМІ.

Варто зазначити, що досліджуване підприємство прагне вести прозорі, повні та послідовні комунікації та звітувати перед усіма своїми ключовими стейкхолдерами. У 2016 р. відбулися трансформаційні зміни в реалізації політики КСВ: було створено окремий департамент зі зв'язків з громадськістю та корпоративної соціальної відповідальності, розроблено політику корпоративної соціальної відповідальності МХП.

Політика КСВ стала основним документом, що окреслює стратегію взаємодії з різними зацікавленими сторонами компанії за чотирма пріоритетами (рисунок 2.10).

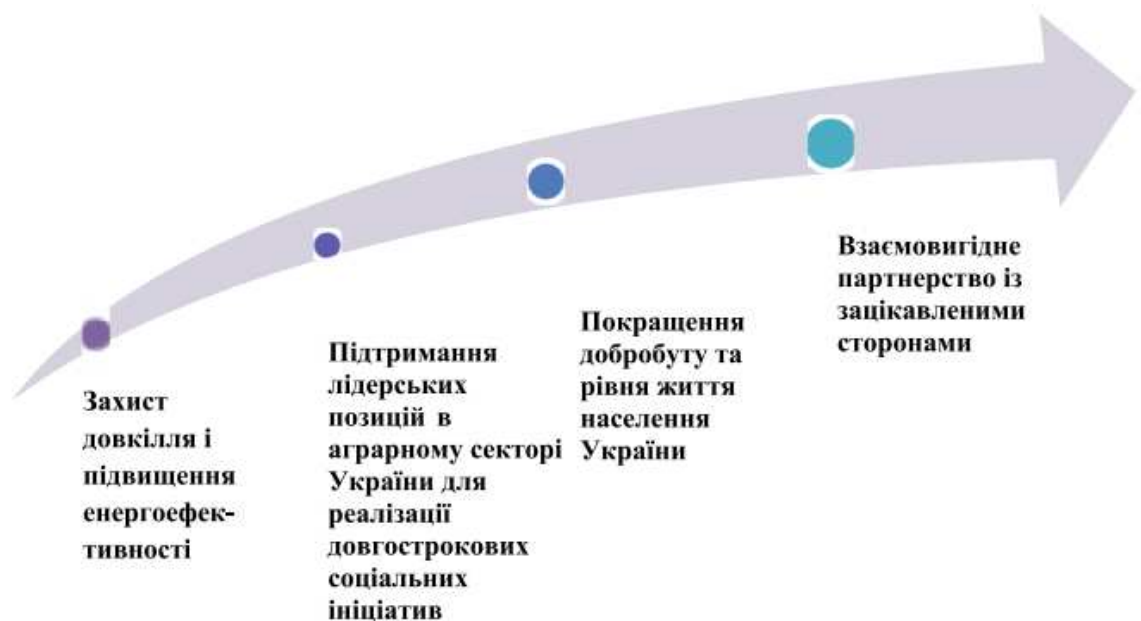


Рисунок 2.10 – Пріоритети політики корпоративної соціальної відповідальності компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [35]

Політика КСВ ПрАТ «МХП» покликана окреслити стратегію взаємодії із різними цільовими аудиторіями для тривалої, стабільної та плідної співпраці з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Основними завданнями ведення і планування КСВ ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є взаємовигідне партнерство із громадськістю, а саме:

- підтримання лідерських позицій в аграрному секторі України задля реалізації довгострокових соціальних ініціатив та практичного підвищення добробуту суспільства і країни в цілому;
- задоволення потреб споживачів продукції;
- збереження здоров'я та безпека працівників, розвиток кадрового потенціалу;
- захист довкілля, підвищення енергоефективності підприємств компанії;
- побудова взаємовигідних партнерських стосунків із громадськістю у

регіонах присутності ПрАТ «МХП» та підвищення рівня життя населення України в цілому.

У розробці та плануванні політики КСВ ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» керується основними принципами, які наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Принципи розробки та планування політики КСВ ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [35]

Принцип	Характеристика
1) Взаємодія із зацікавленими сторонами	Компанія готова об'єднуватись для реалізації соціально значимих проєктів із іншими організаціями, об'єднаннями, зацікавленими сторонами, якщо такі проєкти сприятимуть підвищенню рівня життя і добробуту населення
2. Стратегічний розвиток	Пріоритетним напрямом інвестування ПрАТ «МХП» є стратегічно значимі проєкти, які несуть користь і матимуть вплив як на громадськість загалом, так і на кожну окрему людину зокрема. Стратегія розвитку холдингу полягає у розширенні земельного банку в Україні, нарощуванні виробничих потужностей, диверсифікації ринків збуту. Досягнення поставлених бізнес-цілей приведе до збільшення кількості робочих місць, покращення економіки як у місцевому, так і у всеукраїнському масштабі; також дасть можливість вкладати значно масштабніші інвестиції у розвиток громад та території присутності підприємств
3. Послідовність та інновації	За роки діяльності підприємства компанії напрацювали власні методи та шляхи істотного розвитку і покращення соціальної сфери у регіонах України. Проте динамічні зміни сучасної економіки та соціального життя вимагають застосування нових технологій не лише у виробничих процесах, але й у вирішенні суспільних завдань зокрема. Тому ПрАТ «МХП» буде пропонувати та запроваджувати інноваційні кроки для підвищення рівня життя суспільства та покращення соціально-економічних відносин у місцях своєї присутності
4. Прозорість та відкритість	Усвідомлюючи свій вплив на економіку країни та дотримуючись відповідальності перед суспільством, компанія відкрита та готова до діалогу з усіма заінтересованими сторонами. Цей принцип також передбачає відповідність українським та міжнародним нормам ведення бізнесу
5. Захист довкілля	Включає раціональне використання ресурсів та поступове зниження споживання енергії з невідновлюваних джерел за рахунок енергії з відновлюваних; посилення ролі екологічного управління в системі управління ПрАТ «МХП» з метою досягнення різності трьох складових розвитку (економічної, екологічної, соціальної); повага до прав людини; врахування екологічних наслідків під час прийняття управлінських рішень; сталий розвиток

На підприємстві впроваджено функціональну організаційну структуру, яка наведена на рисунку 2.11.

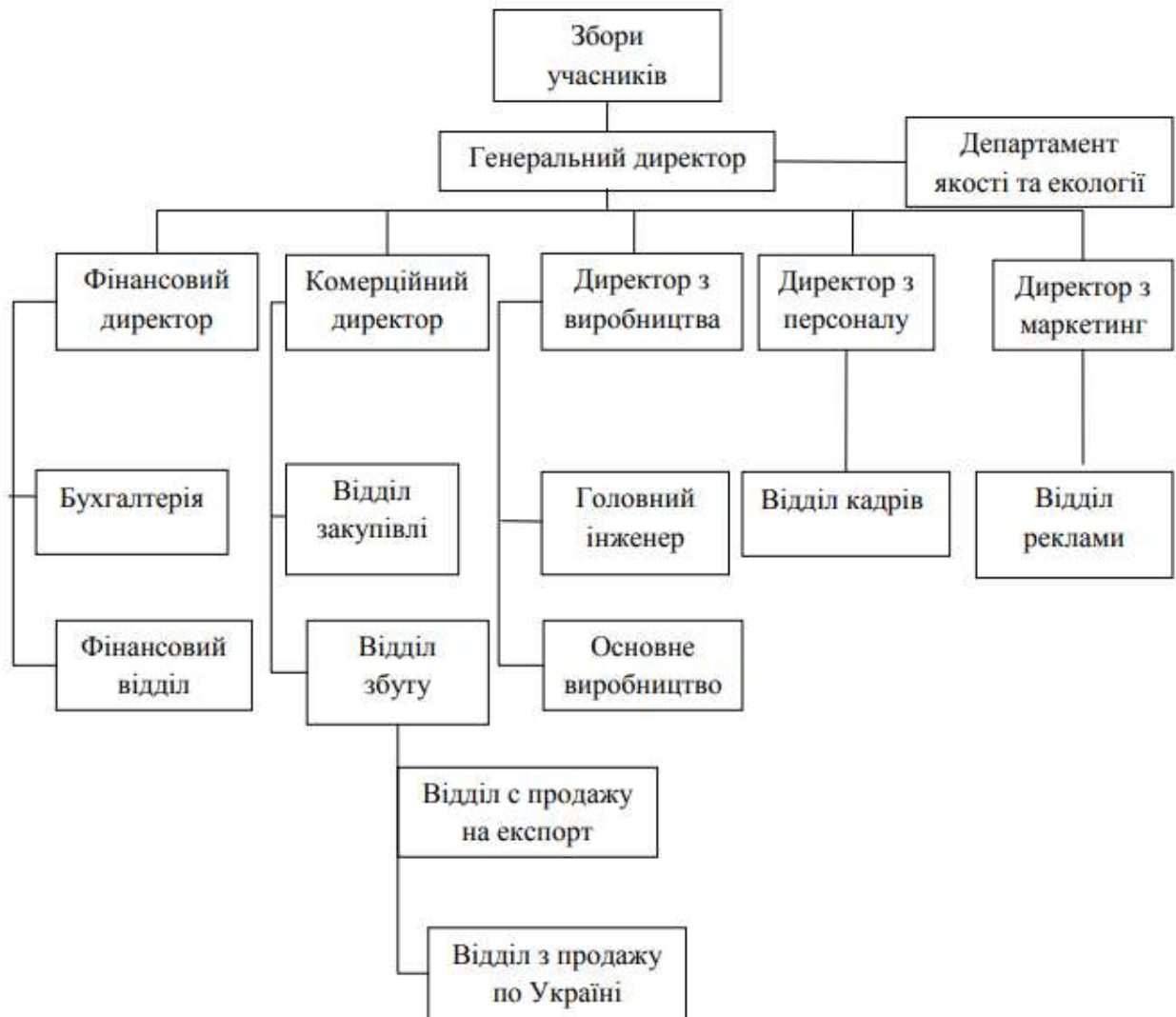


Рисунок 2.11 –Організаційна структура ПрАТ «МХП»

2.4 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «МХП»

Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства. Фінанси є індикатором конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку. Тому стійкий фінансовий стан підприємства є запорукою його життєдіяльності в умовах ринкової економіки.

Ефективна фінансово-господарська діяльність підприємства повинна базуватися на системі найважливіших фінансово-економічних показників. Від їх правильного вибору залежить прийняття управлінських рішень, що

стосуються складу, структури і вартості активів, капіталу підприємства, величини власного капіталу, довгострокових і короткострокових позикових коштів, обсягу виручки і прибутку від реалізації і способів їх досягнення [59].

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» представлений у таблиці 2.7 вихідними даними є фінансова звітність підприємства за 2019–2022 рр.

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що прибуток до оподаткування зменшився за звітний період на -1619 млн грн. Це негативно впливає на скорочення коштів, яких не вистачає підприємству для інвестування у розвиток. Зменшення вартості оборотних активів у звітному періоді на -3439 млн грн свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності, що в майбутньому може негативно відобразитися на фінансовому стані підприємства. При цьому виручка від реалізації збільшилася на 1,59% при зменшенні собівартості реалізованої продукції на -3,82%. Отриманий чистий прибуток також мав негативну тенденцію до скорочення – він зменшився на -99,55%.

Для визначення ефективності функціонування підприємства, визначимо показники рентабельності, дані занесемо до таблиці 2.8.

Виходячи з аналізу таблиці 2.8 можна зробити висновки, що ПрАТ «МХП» за період 2019–2022 рр. неефективно використовує свої активи для генерації прибутку на одиницю грн. Рентабельність активів зменшилась на -4,7% порівняно з 2021 р. Аналізуючи доходні показники рентабельності, можна зробити висновки, що всі вони погіршилися у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.7 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП»

Показники	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
						Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	р.6 - р.5	р.6/р.5 * 100-100
1. Чистий дохід від реалізації	Ф2 р.2000	36852545	35973856	45996975	46726759	729784	1,59
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р.2050	28931627	28110066	38956241	37467459	-1488782	-3,82
3. Валовий прибуток	Ф2 р.2090(2095)	7920918	7863790	7040734	9258700	2217966	31,50
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф2 р.2190(2195)	2540864	2451917	834132	157159	-676973	-81,16
5. Фінансовий результат до оподаткування	Ф2 р.2290(2295)	5042752	1846825	1626153	7285	-1618868	-99,55
6. Чистий фінансовий результат	Ф2 р.2350(2355)	5042752	1846825	1626153	7285	-1618868	-99,55
7. Валюта балансу	Ф1 р.1300	32143333	32468784	34452069	34110873	-341196	-0,99
8. Власний капітал	Ф1 р.1495	15434522	14736932	9693187	6093052	-3600135	-37,14
9. Довгострокова заборгованість	Ф1 р.1595	10896888	18416792	9198089	4136921	-5061168	-55,02
10. Поточна заборгованість	Ф1 р.1695	29918333	24370573	44145256	40203925	-3941331	-8,93
11. Необоротні активи	Ф1 р.1095	13633005	11860868	14093391	17191074	3097683	21,98
12. Оборотні активи	Ф1 р.1195	18510328	20607916	20358678	16919799	-3438879	-16,89

Таблиця 2.8 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «МХП»

Показники	Код рядка та формула розрахунку	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	р.6 - р.5
I. Вхідні дані, тис. грн.						
1. Валюта балансу	Ф1 р.1300	32143333	32468784	34452069	34110873	-341196
2. Власний капітал	Ф1 р.1495	15434522	14736932	9693187	6093052	-3600135
3. Фінансові інвестиції	Ф1 р.(1030+1035+1160)	2268973	2268973	2268973	2268973	0
4. Необоротні активи	Ф1 р.1095	13633005	11860868	14093391	17191074	3097683
5. Робочий капітал	Ф1 р.(1195-1695)	-11408005	-3762657	-23786578	-23284126	502452
6. Дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	36852545	35973856	45996975	46726759	729784
7. Собівартість	Ф2 р.2050	28931627	28110066	38956241	37467459	-1488782

8. Валовий прибуток	Ф2 р.2090(2095)	7920918	7863790	7040734	9258700	2217966
Кінець таблиці 2.8						
1	2	3	4	5	6	р.6 - р.5
9. Чистий прибуток	Ф2 р.2350(2355)	5042752	1846825	1626153	7285	-1618868
II. Розрахункові дані						
10. Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	Чистий прибуток/ Валюта балансу	0,1569	0,0569	0,0472	0,0002	-0,0470
11. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	Чистий прибуток/ Власний капітал	0,3267	0,1253	0,1678	0,0012	-0,1666
12. Рентабельність фінансових інвестицій	Чистий прибуток/ Фінансові інвестиції	2,2225	0,8139	0,7167	0,0032	-0,7135
13. Рентабельність необоротного (постійного) капіталу	Чистий прибуток/ Необоротні активи	0,3699	0,1557	0,1154	0,0004	-0,1150
14. Рентабельність робочого капіталу	Чистий прибуток/ Робочий капітал	-0,4420	-0,4908	-0,0684	-0,0003	0,0681
15. Рентабельність реалізації (продаж)	Валовий прибуток/ Собівартість	0,2738	0,2797	0,1807	0,2471	0,0664
16. Показник чистого доходу	Чистий прибуток/ Нематеріальні активи	0,3699	0,1557	0,1154	0,0004	-0,1150

Аналіз показників ефективності використання власного капіталу ПрАТ «МХП» наведено в таблиці 2.9.

Виходячи з аналізу таблиці 2.9 коефіцієнт фінансової стабільності показує на зменшення рівня забезпеченості підприємства власними коштами. Перевищення позикових коштів над власними свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності, хоча і має тенденцію до зменшення (у 2022 р. він зменшився на -0,0443), проте його значення є достатньо високим і свідчить про відносну фінансову стабільність підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує залежність від зовнішніх позик. Чим нижче значення коефіцієнта, тим більше позик у підприємства, тим вище ризик неплатоспроможності. Низьке значення коефіцієнта відбиває також потенційну небезпеку виникнення у підприємства дефіциту коштів. Скорочення показника у динаміці є негативним фактором і свідчить про зменшення рівня фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової залежності є зворотнім до коефіцієнта фінансової стабільності. Зменшення цього показника в динаміці означає скорочення частки позикових засобів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення знижується до одиниці (чи 100%), це означає, що власники цілком фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт фінансового ризику на досліджуваному підприємстві достатньо високий та збільшується у динаміці (у 2022 р. – збільшився на 1,7741), це свідчить про достатню частку залученого капіталу у загальних джерелах фінансування підприємства. Показник рентабельності власного капіталу збільшився (на 0,7932%), та залишається значно низьким і на кінець 2022 р. дорівнює 1,5196%, що є не дуже позитивним фактором для ПрАТ «МХП».

Збільшення величини фінансового важеля (на 2,0441) пояснюється впливом двох негативних факторів: по-перше, відбулося зменшення валюти балансу на -341 млн грн. та, по-друге, вартості власного капіталу, який скоротився на -3600 млн. грн.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ефективності використання власного капіталу ПрАТ «МХП»

Показники	Код рядка та формула розрахунку	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	р.7 - р.6
I. Вхідні дані, тис. грн.							
1.Валюта балансу	Ф1 р.1300	-	32143333	32468784	34452069	34110873	-341196
2.Власний капітал	Ф1 р.1495	-	15434522	14736932	9693187	6093052	-3600135
3.Залучений капітал	Ф1 р.1595+1695+1700+1800	-	40815221	42787365	53343345	44340846	-9002499
4.Необоротні активи	Ф1 р.1095	-	13633005	11860868	14093391	17191074	3097683
5.Чистий дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	-	36852545	35973856	45996975	46726759	729784
6.Валовий прибуток	Ф2 р.2090(2095)	-	7920918	7863790	7040734	9258700	2217966
7.Чистий прибуток	Ф2 р.2350(2355)	-	5042752	1846825	1626153	7285	-1618868
II. Розрахункові дані							
8. Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	зростання	0,4802	0,4539	0,2814	0,1786	-0,1027
9. Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Валюта балансу	зменшення	1,2698	1,3178	1,5483	1,2999	-0,2484
10. Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Залучений капітал	понад 1	0,3782	0,3444	0,1817	0,1374	-0,0443
11. Коефіцієнт фінансового ризику	Залучений капітал / Власний капітал	зменшення	2,6444	2,9034	5,5032	7,2773	1,7741
12. Індекс постійного активу	Необоротні активи / Власний капітал	зменшення	0,8833	0,8048	1,4539	2,8214	1,3675
13. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід / Власний капітал	збільшення	2,3877	2,4411	4,7453	7,6689	2,9236

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	p.7 - p.6
14. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком)	Валовий прибуток / Власний капітал	збільшення	0,5132	0,5336	0,7264	1,5196	0,7932
15. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	Чистий прибуток / Власний капітал	збільшення	0,3267	0,1253	0,1678	0,0012	-0,1666
16. Період окупності власного капіталу	Власний капітал / Чистий прибуток	зменшення	3,0607	7,9796	5,9608	836,3833	830,4224
17. Рентабельність власного капіталу за моделлю Du Pont	Рентабельність продаж* Коефіцієнт оборотності активів* Фінансовий важіль	збільшення	0,3267	0,1253	0,1678	0,0012	-0,1666
17.1. Рентабельність продаж	Чистий прибуток / Чистий дохід (виручка) від реалізації	збільшення	0,1368	0,0513	0,0354	0,0002	-0,0352
17.2. Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації / Валюта балансу	збільшення	1,1465	1,1080	1,3351	1,3698	0,0347
17.3. Фінансовий важіль	Валюта балансу / Власний капітал	зменшення	2,0826	2,2032	3,5543	5,5983	2,0441

Саме тому керівництву підприємства необхідно впровадити заходи, що спрямовані на оптимізацію вартості капіталу, як власного, так і залученого.

Враховуючи вищевикладене, бачимо, що фінансовий стан ПрАТ «МХП» нестабільний та фінансово нестійкий, така ситуація потребує постійного спостереження та коригування поточних дій, що стосуються фінансово-господарської діяльності.

Далі розглянемо показники ефективності використання оборотного капіталу ПрАТ «МХП» дані занесемо до таблиці 2.10.

Виходячи з аналізу таблиці 2.10 бачимо, що показники оборотного капіталу в динаміці загалом негативні, а саме від'ємний робочий капітал (у 2022 р. – -23284 млн грн) через залучення короткострокових кредитів. Прискорення швидкості коефіцієнту оборотності оборотних коштів, свідчить про можливість використання оборотних коштів в повній мірі. Коефіцієнт оборотності запасів у динаміці зменшується, що характеризує скорочення швидкості руху виробничих запасів з моменту їх отримання на склад підприємства до моменту використання їх у виробничому процесі. Для ПрАТ «МХП» збереження часу оборотності запасів пояснюється оптимізацією внутрішньоцехової логістики шляхом скорочення часу перебування сировини на підготовчому етапі. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшується в динаміці при значному скороченні суми дебіторської заборгованості – на -2868 млн грн, що пояснюється оптимізацією збутової мережі, а саме надання продукції на реалізацію. Таким чином у розподіл готової продукції включено велику кількість маленьких продуктових магазинчиків на теренах усієї України. Однак керівництву необхідно розробити заходи оптимізації розрахунків з дебіторами та покращити політику управління дебіторською заборгованістю.

Розглянемо структуру оборотних активів ПрАТ «МХП» на рисунку 2.12. Ми бачимо, що левову долю займає інша дебіторська заборгованість – 49,42%; на другому місці розташувалася дебіторська заборгованість за розрахунками та за продукцію, товари, роботи, послуги по 17,92%,

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу ПрАТ «МХП»

Показники	Код рядка та формула розрахунку	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	р.7 - р.6
I. Вхідні дані, тис. грн.							
1.Оборотний капітал	Ф1 р.1195	-	18510328	20607916	20358678	16919799	-3438879
2.Запаси	Ф1 р.(1100+.....+1104)	-	484128	508355	495513	526439	30926
3.Дебіторська заборгованість	Ф1 р.(1120+1125+ 1135+....+1155)	-	14683017	16806456	16258687	13390001	-2868686
4.Поточні зобов'язання	Ф1 р.1695	-	29918333	24370573	44145256	40203925	-3941331
5.Чистий дохід(виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	-	36852545	35973856	45996975	46726759	729784
6.Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р.2050	-	28931627	28110066	38956241	37467459	-1488782
II. Розрахункові дані							
7. Робочий капітал	Оборотний капітал - Поточні зобов'язання	зростання	-11408005	-3762657	-23786578	-23284126	502452
8. Маневровість робочого капіталу	Запаси / Робочий капітал	незначне збільшення	-0,0424	-0,1351	-0,0208	-0,0226	-0,0018
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Чистий дохід / Оборотний капітал	збільшення	1,9909	1,7456	2,2593	2,7617	0,5023
10. Час обороту оборотних коштів (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	зменшення	181	206	159	130	-29
11. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Запаси	збільшення	59,7603	55,2961	78,6180	71,1715	-7,4465
12. Час обороту запасів (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	зменшення	6	7	5	5	0
13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	збільшення	2,5099	2,1405	2,8291	3,4897	0,6606
14. Час обороту дебіторської заборгованості (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	143	168	127	103	-24

відповідно; передостаннє місце належить грошам та їх еквівалентам – 10,62%, а останнє – запасам – 4,12%.

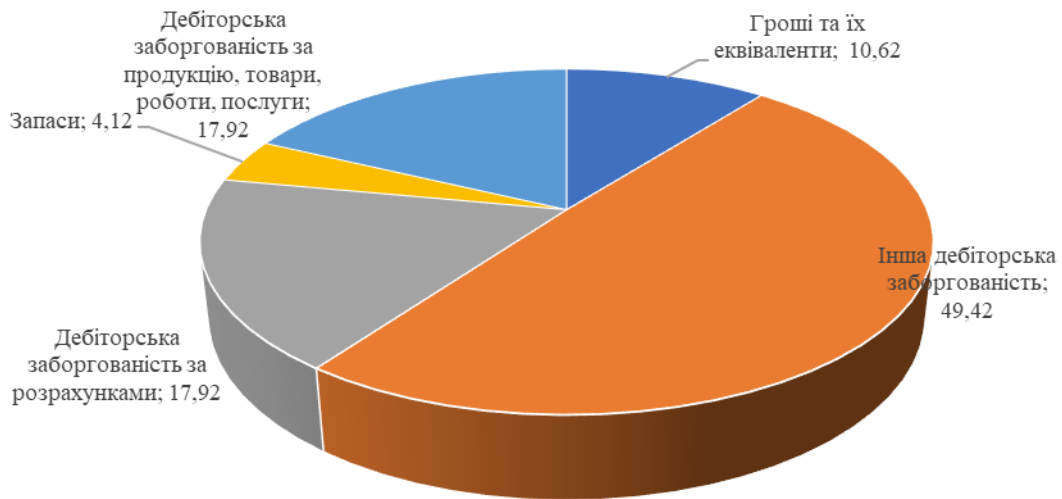


Рисунок 2.12 – Структура оборотних активів ПрАТ «МХП» у 2022 р.

Відтак, головне завдання, що вирисовується перед менеджерами ПрАТ «МХП» – налагодити управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Для більш детального аналізу фінансових показників ПрАТ «МХП» дослідимо час обороту грошових коштів, а саме фінансового та операційного циклів дані представлені в таблиці 2.11.

Виходячи з аналізу таблиці 2.11 можна зробити висновки, що операційний цикл підприємства знижується на -24 дні, що свідчить про зменшення проміжку часу між придбанням сировини, матеріалів для здійснення основної діяльності та одержанням коштів від реалізації виробленої з них продукції. Фінансовий цикл також знизився у динаміці на -2 дні, що свідчить про зменшення проміжку часу, упродовж якого грошові кошти вилучені з обігу підприємства.

Проведений аналіз свідчить про відносно стабільний фінансово-економічний стан підприємства, який потребує поточного корегування.

Таблиця 2.11 – Визначення фінансового та операційного циклу ПрАТ «МХП» 2019–2022 рр.

Показники	Код рядка та формула розрахунку	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	р.7 - р.6
I. Вхідні дані, тис грн							
1.Запаси	Ф1 р.(1100+...+1104)	-	484128	508355	495513	526439	30926
2.Дебіторська заборгованість	Ф1р.(1120+1125+1135+...+1155)	-	14683017	16806456	16258687	13390001	-2868686
3.Кредиторська заборгованість	Ф1р.(1605+1615+...+1650)	-	29918333	24370573	44145256	40203925	-3941331
4.Чистий дохід (виручка) від реалізації	Ф2 р.2000	-	36852545	35973856	45996975	46726759	729784
5.Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р.2050	-	28931627	28110066	38956241	37467459	-1488782
II. Розрахункові дані							
6.Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Запаси	збільшення	59,76	55,30	78,62	71,17	-7,45
7.Час обороту запасів (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	зменшення	6	7	5	5	0
8.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	збільшення	2,51	2,14	2,83	3,49	0,66
9.Час обороту дебіторської заборгованості (дні)	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	143	168	127	103	-24
10.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість / Кредиторська заборгованість	збільшення	0,97	1,15	0,88	0,93	0,05
11.Час обороту кредиторської заборгованості (дні)	360 / Кредиторська заборгованість	зменшення	372	312	408	386	-22
12.Тривалість операційного циклу дебіторської заборгованості	Час обороту запасів + Час обороту дебіторської заборгованості	зменшення	149	175	132	108	-24
13.Тривалість фінансового циклу	Тривалість операційного циклу – Час обороту кредиторської заборгованості	зменшення	-223	-137	-276	-278	-2

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що формування регіональних ринків продукції птахівництва відбувається під впливом багатьох факторів конкурентоспроможності. Розміщення виробників продукції птахівництва у регіонах України обумовлене географічними, природно-кліматичними та демографічними характеристиками регіону. Найбільше промислове виробництво курятини розташоване саме в Центральному регіоні (66%). У Північному та Південному регіоні не виявлено присутності великих підприємств.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – це провідний агрохолдинг України та найбільший виробник м'яса птиці у Європі, що був заснований у 1998 році. Холдинг налічує близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат співробітників у 2022 р. і становив понад 6 тисяч осіб. На кінець 2022 р. земельний банк компанії становив близько 390 тис. га землі. Географія експорту ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – близько 65 країн. Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.). ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є більш відомим за такими торговими марками, як «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko», «Ukrainian Chicken».

Ключовий сегмент діяльності для ПрАТ «МХП» – це птахівництво, у якому компанія виробляє, переробляє та продає куряче м'ясо (свіже та заморожене), рослинні олії (соняшникова та соєва) та комбікорми. Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 племінні птахівничі комплекси, 3 заводи з виробництва соняшникової олії, 1 завод з подрібнення сої, 3 комбікормових заводи та 2 біогазові комплекси. ПрАТ «МХП» постачає охолоджене та заморожене куряче м'ясо та інші м'ясні продукти до ряду національних мереж супермаркетів, включаючи Fozzy, Metro Cash & Carry, ESO, Novus та Auchan. Агропромисловий холдинг «МХП» також виробляє та

продає рослинні олії – соняшникову та соєву, як побічний продукт виробництва кормів, головним чином на міжнародних ринках.

ПрАТ «МХП» системно працює над формуванням позитивного іміджу та запроваджує у повсякденну діяльність принципи корпоративної соціальної відповідальності, що закладені у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» («Guidance on Social Responsibility»). Політика КСВ стала основним документом, що окреслює стратегію взаємодії з різними зацікавленими сторонами компанії за чотирма пріоритетами.

На підприємстві впроваджено функціональну організаційну структуру. ПрАТ «МХП» у своїй кадровій політиці намагається дотримуватися балансу кількості жінок та чоловіків у колективах. Загальна кількість працівників ПрАТ «МХП» у 2021 р. збільшилось на 1227 особи у порівнянні з 2020 р. та становила 6175 працівника.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП», що прибуток до оподаткування зменшився за звітний період на -1619 млн грн. Це негативно впливає на скорочення коштів, яких не вистачає підприємству для інвестування у розвиток. Зменшення вартості оборотних активів у звітному періоді на -3439 млн грн свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності, що в майбутньому може негативно відобразитися на фінансовому стані підприємства. При цьому виручка від реалізації збільшилася на 1,59% при зменшенні собівартості реалізованої продукції на -3,82%. Отриманий чистий прибуток також мав негативну тенденцію до скорочення – він зменшився на -99,55%.

ПрАТ «МХП» за період 2019–2022 рр. неефективно використовує свої активи для генерації прибутку на одиницю грн. Рентабельність активів зменшилась на -4,7% порівняно з 2021 р. Аналізуючи доходні показники рентабельності, можна зробити висновки, що всі вони погіршилися у 2022 р. порівняно з 2021 р. Фінансовий стан ПрАТ «МХП» нестабільний та фінансово

нестійкий, така ситуація потребує постійного спостереження та коригування поточних дій, що стосуються фінансово-господарської діяльності.

Структура оборотних активів ПрАТ «МХП» демонструє, що левову долю займає інша дебіторська заборгованість – 49,42%; на другому місці розташувалася дебіторська заборгованість за розрахунками та за продукцію, товари, роботи, послуги по 17,92%, відповідно; передостаннє місце належить грошам та їх еквівалентам – 10,62%, а останнє – запасам – 4,12%.

Проведений аналіз свідчить про відносно стабільний фінансово-економічний стан підприємства, який потребує поточного корегування.

3 ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МХП»

3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність продукції птахівництва ґрунтується на загальних закономірностях, принципах і умовах функціонування маркетингу, який орієнтований на максимізацію обсягів споживання, цілеспрямованого вибору споживачів на основі їхньої купівельної поведінки, забезпечення відповідної якості і високого рівня життя населення [13]. Повне задоволення потреб у м'ясі птиці забезпечують науково обґрунтовані норми його споживання. При цьому задоволення потреб виходить із того, що необхідно забезпечити таку різноманітність продукції м'ясного птахівництва, щоб споживачі змогли вибрати ті продукти, які найбільше задовольняють їхні смаки та вподобання.

Так, продукція птахівництва повинна забезпечити не лише оптимальний обсяг і відповідну якість продукції, а й її різноманітність, а найголовніше – доступність за прийнятними цінами. Із підвищенням платоспроможності населення змінилися його споживчі переваги. Практично все м'ясо птиці нині випускається в обпатраному вигляді, зросли обсяги виробництва продуктів із м'яса птиці: напівфабрикатів, різних ковбасних і кулінарних виробів, консервів.

Більшість птахофабрик налагодили випуск тушок і напівфабрикатів в упакованому вигляді. Нині птахівничими підприємствами країни поставляється на ринок м'яса птиці у вигляді тушок 49%, натуральних напівфабрикатів і частин тушок – 21%, ковбас, консервів і готових до вживання продуктів – 30%. Це стало результатом упровадження у галузь прогресивних м'ясних кросів птиці, нових ресурсозберігаючих технологій,

сучасних організаційних форм виробництва, переробки та реалізації продукції. Своєю чергою, це стало результатом переорієнтації виробників м'яса птиці на кінцевий вихід продукції, задоволення вимог ринку й орієнтації на запити і вимоги споживачів [13].

В умовах посилення конкуренції на ринку м'яса птиці та контрабандного імпорту необхідно організувати постійний ціновий моніторинг відносно ресурсів і готової продукції птахівництва й на цій основі розробити механізми державного регулювання формування цін на сировину. Важливо також із метою формування добросовісної цінової конкуренції та забезпечення ринку від проявів монополізації доцільно середнім і невеликим птахофабрикам створити на засадах пайової участі оптові бази з реалізації м'яса птиці у регіонах [20].

Цільова спрямованість реалізації визначається вибором одного з кількох варіантів мети його орієнтації. Основними з них є досягнення максимально можливого виробництва продукції та максимального задоволення споживчого попиту, надання максимально широкого вибору товарів. Від того, яка цільова спрямованість буде вибрана підприємством, залежатиме ефективність його роботи. Нині найбільш ефективно функціонують ті птахівничі підприємства, які в умовах неплатежів і військової агресії рф під час виробництва продуктів із м'яса сільськогосподарської птиці використовують безвідходні технології, що базуються на повному використанні всіх сировинних ресурсів.

В перспективі відбуватимуться зміни в структурі споживання м'яса: індиче м'ясо замінюватиме більш дорожчу свинину і яловичину. Тому для птахівничих підприємств це додаткова можливість підвищити маржинальність і збільшити обсяги реалізації. У даному разі головне, щоб виробники м'яса птиці контролювали ціну реалізації. Вищезазначене зумовить посилення конкуренції та перерозподілу ринку між провідними гравцями [20].

Враховуючи той факт, що більшість провідних товаровиробників на ринку м'яса птиці сформувала конкурентні переваги і спроможна вплинути на

перерозподіл ринку, першочерговим завданням для середніх і дрібних птахівничих підприємств є нарощування потужностей виробництва, їх модернізація/оптимізація, оперативна мобілізація фінансових та інших ресурсів підприємств із метою зниження собівартості одиниці продукції [47].

Зазначимо, що всі товаровиробники птахівничої продукції досліджуваного регіону перебувають практично в однаковому становищі, оскільки додержуються однієї стратегії: виробництво як замороженої, так і охолодженої продукції – частка останньої демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів виробництва як тушок, так і натуральних напівфабрикатів, субпродуктів і готових кулінарних виробів. Спеціалізації на якомусь одному виді охолодження продукції або товарній групі не спостерігається. Окрім того, охолоджена продукція у споживача асоціюється з якіснішим продуктом, який не підлягав заморожуванню. Організація реалізації продукції птахівництва передбачає її доведення до конкретного покупця за допомогою укладення договорів, зберігання, упаковки, переробки і безпосередньо реалізації, іншими словами, формування каналів її розподілу. Останні є системою взаємозв'язаних елементів: обсяг реалізації, ціноутворення, якість [20].

Від вибору каналу реалізації залежить конкурентоспроможність підприємства, на яку впливають ціна реалізації продукції, швидкість обороту оборотного капіталу, витрати обігу. Канал розподілу характеризується кількістю посередників, які виконують певні функції з наближення продукції птахівництва до споживачів. Виділимо чотири рівні розподілу продукції птахівництва: канал нульового рівня, одно-, дво- і трирівневий [5].

До того ж налагоджена процедура укладення договорів між партнерами на купівлю-продаж продукції, значно підвищує роль договірних відносин. Договірна система дієво впливає на виробників і посередників через низьку дисципліну виконання договірних зобов'язань, складності під час вирішення питань ритмічності поставок продукції. В умовах ринку виробник самостійно повинен шукати покупця своєї продукції, що досить проблематично за

існуючої недосконалої інформаційної бази про ринки збуту [6].

ПРАТ «МХП» орієнтується під час реалізації продукції на оптовороздрібні ринки. На цей час вже встановлені стійкі, стабільні зв'язки у продовольчому ланцюгу між виробниками, оптовиками і роздрібними продавцями, вони мають системний та постійний характер. Із виходом на споживчий ринок потужних національних товаровиробників продукції птахівництва та збутових роздрібних мереж загострилася конкуренція.

Сучасна система реалізації птахівничих підприємств повинна відповідати двом основним критеріям: комфортності й безумовній безпеці, тому торговельним компаніям необхідно розробляти програми лояльності як ефективний інструмент залучення покупців не обійтися. Підприємство запровадило корпоративні стандарти якості, використовує дисконтні, бонусні картки, формує позитивний імідж підприємства.

При формуванні заходів підвищення конкурентоспроможності під час виробництва й реалізації продукції птахівництва необхідно враховувати, що ця галузь чутливо реагує на дію багатьох чинників, які впливають на рівень ціни, так, щоб забезпечити досягнення запланованих цілей, пов'язаних зі збутом товару у визначений термін. Під час установаження остаточної ціни необхідно враховувати її психологічне сприйняття (реакцію покупців), вплив ціни на конкурентів.

Керівництвом було проведено вибіркове опитування 100 покупців м'яса птиці на продовольчих ринках м. Дніро, у фірмових магазинах ПРАТ «МХП». Результати довели, що 80% опитаних за рівної ціни бажають купувати м'ясо птиці вітчизняного виробництва, 16% відповіли, що їм байдуже, яку продукцію купувати. При цьому вони готові купувати продукцію тих товаровиробників, яка буде дешевша. У поняття якості окремого продукту вкладається його цільове призначення і відповідність певним вимогам. Споживчі переваги досліджуваної аудиторії відносно якості продукції наведено на рисунку 3.1.

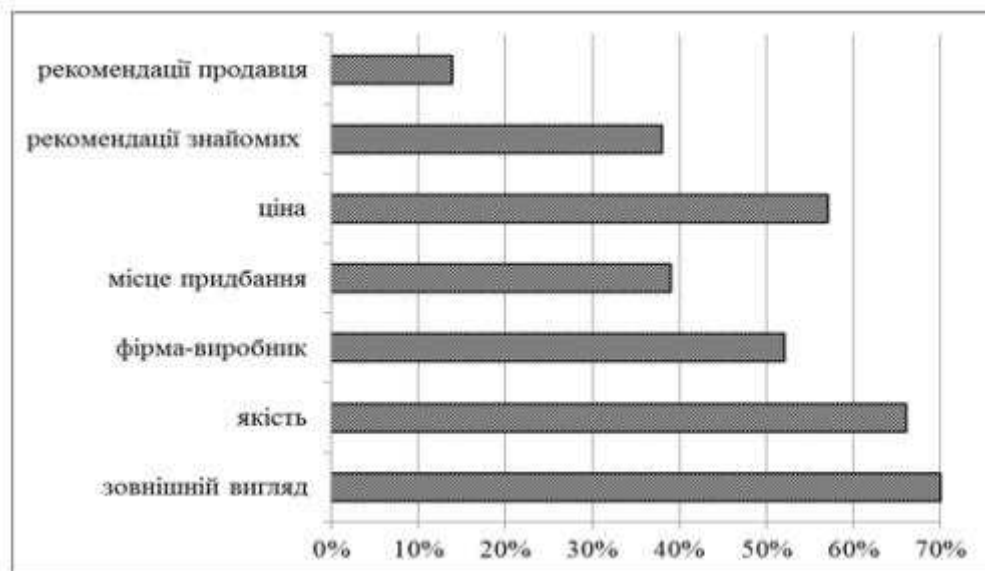


Рисунок 3.1 – Вплив чинників на формування купівельних переваг споживачів під час купівлі м'яса птиці

Так, понад 69% опитаних віддають перевагу зовнішньому вигляду продукції, 64% – його якості, 50% – фірмі-виробникові, 55,4% загальної кількості респондентів відзначили, що ціна продукції є головним чинником покупки м'яса птиці. Важливим показником, що використовується під час формування фірмової торговельної мережі реалізації м'яса птиці є інформація про те, де споживачі вважають за краще купувати той або інший продукт. Проведене опитування покупців свідчить, що 36% із них є постійними покупцями м'яса птиці у продуктових магазинах, 30% є прихильниками саме фірмових магазинів, а 17% вважають за краще купувати м'ясо птиці у супермаркетах, 13% – на ринках, 4% – в інших місцях придбання (із них пересувна торгівля – 2%) (рисунок 3.2).

Окрім цього, проведене опитування покупців м'яса птиці у фірмових магазинах ПрАТ «МХП» показав, що 50% із них є постійними покупцями саме цих магазинів, а 45% вважають за краще купувати м'ясо птиці у вигляді цілісної тушки.

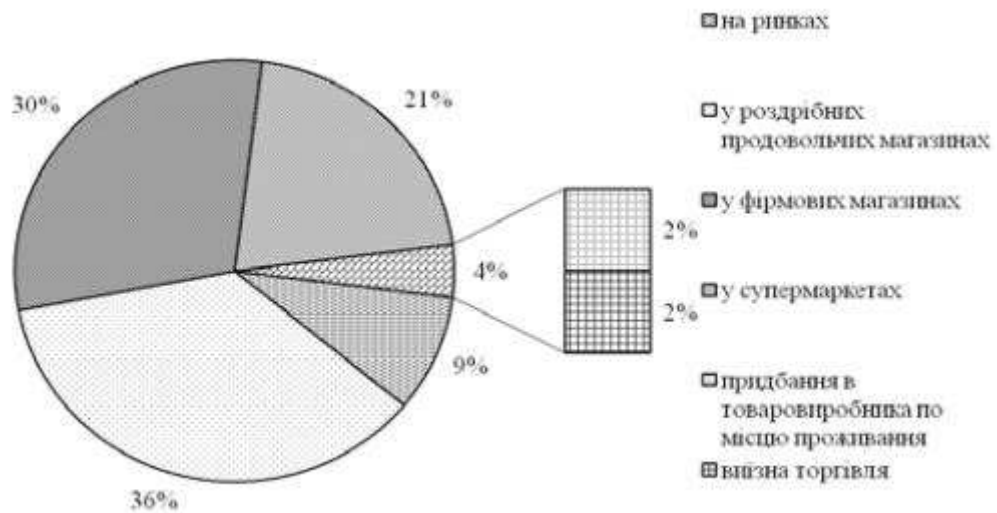


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей на питання: «Де ви зазвичай купуєте м'ясо птиці?»

Проведені маркетингові дослідження дають змогу зробити висновок про те, що дана продукція має попит у потенційних покупців, а на досліджуваному підприємстві налагоджено належний контроль не лише над якістю продукції, а й раціонально організована відгодівля, забій тушок птиці, що дає йому змогу бути конкурентоспроможним на ринку цієї продукції.

Таким чином, у боротьбі за розширення ринку реалізації продукції для ПрАТ «МХП» нами виділено три основних напрями: збільшення виробництва охолодженої продукції і вихід безпосередньо на споживчий ринок – у торговельні мережі, споживчу кооперацію і подальше розширення фірмових магазинів; збільшення обсягів поставок продукції у райони області та диверсифікація бізнесу по вертикалі; створення власної мережі швидкого харчування даного підприємства. Відповідно заходи забезпечення конкурентоспроможності заснована на підвищенні ефективності виробництва та реалізації продукції птахівництва ПрАТ «МХП» має такий вигляд (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Заходи забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Стрімкий розвиток великих міст країни стимулює виробників формувати взаємовідносини з головними роздрібними продавцями. Ефективним методом просування товару є безпосередня взаємодія товаровиробника з торговельними точками. У великих супермаркетах і магазинах виробники намагаються домовитися про брендовий мерчандайзинг [3]. При цьому товар одного виробника розміщується локально, що привертає до нього особливу увагу покупців. У цьому разі важливо укласти довгостроковий договір про поставку продукції, тому тут надається перевага великим підприємствам, що зможуть забезпечити безперебійне її постачання на досить тривалий період. Торговельні мережі зацікавлені у співпраці з добре відомими на ринку регіональними виробниками і постачальниками птахівничої продукції, які зможуть пропонувати якісний товар за прийнятною ціною.

3.2 Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» шляхом маркетингових заходів на основі бренд-підходу

Формування заходів підвищення конкурентоспроможності шляхом реалізації маркетингових стратегій підприємства обґрунтовано за допомогою матриці «Мак Кінсі», яка будується на основі комбінаторності двох факторів – привабливості ринку за вісьмома показниками, що її характеризують (місткість ринку передбачає оцінку національного виробництва й експортно-імпортного сальдо; показник рівня конкуренції складається з кількості, концентрації та ринкової частки найбільших конкурентів), і конкурентоспроможності підприємства за дев'ятьма показниками, що формують уявлення про ринок. Загальна оцінка показників двох факторів визначається в результаті множення коефіцієнта вагомості певного показника на його рейтинг за 10-бальною шкалою. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином визначається загальна оцінка за фактором. В таблицях 3.1 та 3.2 наведемо порівняння двох найближчих конкурентів галузі птахівництва – ПрАТ «МХП» та ТОВ «Агро-Овен».

Привабливість ринку для агропромхолдингу ПрАТ «МХП» у 8,15 балів формується його місткістю (1,4 бала), темпами зростання (1,52 бала) та існуючим рівнем конкуренції (1,4 бала). Конкурентоспроможність підприємства в 9,3 бала складається з якості товару (2,2 бала), привабливого асортименту (1,04 бала), із абсолютної ринкової частки (1,2 бала), яку він займає, та обсягів продажу (1,1 бала) (див. таблицю 3.1).

Привабливість ринку для ТОВ «Агро-Овен» у 4,3 бала залежить від існуючого на ринку рівня конкуренції (0,95 бала) і ризику ведення справ (0,95 бала), наявності та доступності матеріально-технічних ресурсів (0,5 бала) і розміру необхідних ресурсів (0,57 бала). Конкурентоспроможність підприємства в 4,52 бала складається з якості товару (1,05 бала), привабливого асортименту (0,56 бала), існуючого рівня цін (0,51 бала) та обсягів продажу (0,50 бала) (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.1 – Загальна оцінка привабливості ринку і конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Привабливість ринку	Коефіцієнт ваговий	Ранг	Зважена	Конкурентоспроможність	Коефіцієнт ваговий	Ранг	Зважена
1. Місткість ринку	0,14	10	1,40	1. Якість товару	0,22	10	2,20
2. Темпи зростання ринку	0,19	8	1,52	2. Абсолютна ринкова частка	0,12	10	1,20
3. Рентабельність	0,16	6	0,96	3. Відносна ринкова частка	0,08	10	0,80
4. Рівень конкуренції	0,14	10	1,40	4. Привабливість асортименту	0,13	8	1,04
5. Розмір необхідних інвестицій	0,14	6	0,84	5. Ефективність каналів збуту	0,08	10	0,80
6. Ризик ринку	0,13	10	1,30	6. Ефективність рекламної діяльності	0,06	10	0,60
7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,07	10	0,70	7. Рівень ціни	0,11	6	0,66
8. Державне регулювання ринку	0,03	1	0,03	8. Фінансові ресурси	0,09	10	0,90
				9. Обсяг продажу	0,11	10	1,10
Разом	1,00	61	8,15	Разом	1,00	84	9,30

Таблиця 3.2 – Загальна оцінка привабливості ринку і конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Овен»

Привабливість ринку	Коефіцієнт ваговий	Ранг	Зважена	Конкурентоспроможність	Коефіцієнт ваговий	Ранг	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Місткість ринку	0,08	5	0,4	1. Якість товару	0,21	5	1,05
2. Темпи зростання ринку	0,12	4	0,48	2. Абсолютна ринкова частка	0,08	5	0,40
3. Рентабельність	0,10	3	0,3	3. Відносна ринкова частка	0,04	5	0,20
4. Рівень конкуренції	0,19	5	0,95	4. Привабливість асортименту	0,14	4	0,56
5. Розмір необхідних інвестицій	0,19	3	0,57	5. Ефективність каналів збуту	0,06	5	0,30
6. Ризик ринку	0,19	5	0,95	6. Ефективність рекламної діяльності	0,08	5	0,40

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,10	5	0,5	7. Рівень ціни	0,17	3	0,51
8. Державне регулювання ринку	0,03	5	0,15	8. Фінансові ресурси	0,12	5	0,60
				9. Обсяг продажу	0,10	5	0,50
Разом	1,00	35	4,3	Разом	1,00	42	4,52

На підставі проведених розрахунків побудуємо матрицю «Мак Кінсі» (рисунок 3.4).

		Конкурентоспроможність птахівничих підприємств		
		Висока 6,67–10,00	Середня 3,33–6,66	Низька 0,0–3,32
Привабливість ринку	Висока 6,67–10,00	ПрАТ «МХП» ТОВ «Агро-Рось» ТОВ «ПК «Дніпровський»		
	Середня 3,33–6,66		ТОВ «Агро-Овен» ТОВ «Західний торговельний ресурс»	
	Низька 0,0–3,32			

Рисунок 3.4 – Матриця «Мак Кінсі» привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва

ПрАТ «МХП» розташоване у верхньому лівому квадраті I зони на перетині оцінки привабливості ринку у 8,15 бала і конкурентоспроможності цієї торгової марки по відношенню до існуючих конкурентів в 9,30 бала за десятибальною шкалою, що відповідає положенню підприємств, які діють на дуже перспективному ринку і при цьому мають сильні конкурентні позиції.

До першої зони зростання, крім агропромхолдингу ПрАТ «МХП», ще увійшли ТОВ «ПК «Дніпровський» (7,47 і 7,88 бала) і ТОВ «Агро-Овен» (7,78

і 7,38 бала відповідно). Усім цим підприємствам за матрицею «Мак Кінсі» пропонується стратегія захисту позицій з метою збереження ринкової частки на цьому ринку, що передбачає розширення виробництва, великий обсяг інвестицій, концентрацію уваги на підтриманні конкурентних переваг (вкладання коштів у маркетингову діяльність цих підприємств, розвиток їх брендів).

До другої зони розвитку увійшли птахівниче підприємство ТОВ «Західний торгівельний ресурс» (з рівнем оцінки обох факторів в 4 бали) і ТОВ «Агро-Овен» (4,30 і 4,52 бала відповідно). Цим підприємствам, із середнім рівнем конкурентоспроможності на середньому за рівнем привабливості ринку, пропонується стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на сегменті, що зростає, пошук шляхів отримання конкурентних переваг (вкладання коштів у маркетингову діяльність і розвиток їх торгових марок), інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

З позиції співвідношення «товар/ринок» для ПрАТ «МХП» найбільш релевантною уявляється стратегія глибокого проникнення з наявним товаром на традиційні ринки під існуючою торговою маркою «Наша ряба» і стратегія розвитку ринку з продукцією під новою торговою маркою «Ukrainian Chicken». Сутність, напрями, альтернативи і засоби реалізації цих стратегій представлено в таблиці 3.3.

Запевнити споживача збільшити обсяг і частоту споживання продукції ПрАТ «МХП» пропонується за допомогою його поінформування про корисність, дієтичність цієї продукції, про легкість та швидкість її приготування та засвоєння у різних смачних стравах. Виробнику доцільно за допомогою рекламної агенції виготовити брошури з рецептами смачних і корисних страв, в яких використовується його продукція, та забезпечити розповсюдження цих брошур через супермаркети, мінімаркети, кіоски на продуктових ринках та інші торгові місця, де вона реалізується. Після того, як покупець здійснить покупку, продавець повинен покласти йому в пакет з атрибутикою брэнда разом з продукцією і брошуру з інформацією про користь

споживання охолодженого курячого м'яса та з рецептами страв, до складу яких воно входить [16].

Таблиця 3.3 – Реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок для торгової марки «Наша ряба» та стратегії розвитку ринку для торгової марки «Ukrainian Chicken» ПрАТ «МХП»

Сутність	Напрямок	Альтернатива	Засіб
Стратегія глибокого проникнення на ринок для торгової марки «Наша ряба»			
Збільшення обсягів продажу, нарощування ринкової частки та прибутку за рахунок асортименту продукції під ТМ «Наша ряба» на існуючих ринках збуту	1 Підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів продукції ПрАТ «МХП» на певному ринку збуту	1.1 Мотивація споживача збільшити обсяг споживання товару. 1.2 Мотивація споживача щодо збільшення частоти споживання товару	1 Активізація рекламної діяльності. 2 Застосування засобів стимулювання збуту. 3 Підвищення рівня обслуговування в місцях продажу. 4 Зниження витрат виробництва і збуту
	2. Залучення до продукції під ТМ «Наша ряба» нових споживачів на існуючому ринку збуту	2.1 Передбачає залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які споживають продукцію конкурентів, до продукції ТМ «Наша ряба»	
Стратегія розвитку ринку для торгової марки «Ukrainian Chicken»			
Адаптація атрибутів ТМ «Ukrainian Chicken» до існуючої продукції та до нових ринків збуту: нова торгова марка виходить на нові ринки	1 Залучення нових сегментів ринку до існуючої продукції під ТМ «Ukrainian Chicken»	1.1 Адаптація розфасовки і упаковки продукції під стандарти одноразової купівлі (з метою разового приготування)	1 Активізація заходів ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту). 2 Підвищення рівня обслуговування в місцях продажу і зниження витрат на збут за рахунок використання розгалуженої франчайзингової мережі ПАТ «МХП» на ко-брендингових засадах
	2 Вихід на нові територіальні ринки збуту з новою ТМ «Ukrainian Chicken»	2.1 Освоєння дистрибуції нових мереж супермаркетів міста, універсамів, гастрономів та вихід на географічні ринки чотирьох суміжних областей	

Також для збільшення обсягів споживання продукції доцільно

використовувати стратегію суббрендинга, тобто продавати охолоджену курятину ТМ «Наша ряба» із замороженими овочами, як, наприклад, ТМ «Рудь». Це буде нагадувати споживачеві, що страву з курки (чи печінки) можна приготувати з овочами і, відповідно, в місцях продажу заморожених продуктів відбувається нагадування споживачеві про страви з курки.

У споживачів за об'єктивних причин вага і сума купівлі поступово зменшується, тому зменшується обсяг порції разового приготування. Саме тому розфасовку продукції в супермаркетах необхідно модифікувати за об'ємом разової пропозиції (залежно від виду продукції): до 500 г – 50% (половина цієї кількості до 250 г); 500–1000 г – 30 % (половина цієї кількості до 750 г) і більше 1000 г – 20 % (переважно тушка курки). Відповідно ціна знизиться, а якість продукції залишиться на відповідному рівні. Ці дії зумовлять залучення нових споживачів, а отже, – освоєння нових сегментів ринку щодо існуючої продукції ПрАТ «МХП».

Вихід на нові територіальні ринки збуту з новою ТМ «Ukrainian Chicken» важливо здійснити, враховуючи те, що основним каналом дистрибуції охолодженої курятини є супермаркети, універсами та гастрономи. Така тенденція розподілу продажу замороженої й охолодженої продукції пов'язана з тим, що реалізація цієї продукції передбачає високі вимоги до холодильного обладнання на місці торгівлі. Це можуть бути морозильні шафи, ларі, бонети, які забезпечують температуру зберігання (в розмежованому діапазоні від -20 до $+4^{\circ}\text{C}$). Таке обладнання є високовартісним, і дрібні торгові точки, що є обмеженими в ресурсах, неспроможні його придбати. Самостійно поставляти велику кількість такого обладнання на значну кількість торгових точок є недоцільним, тому рекомендовано використовувати розгалужену логістичну систему франчайзингової мережі ТОВ «Агро-Овен» на ко-брендингових засадах, що може стати конкурентною перевагою ПрАТ «МХП». Пропонуємо такі моделі прийняття стратегічних рішень для підбору інструментальних маркетингових стратегій для підприємства лідера ПрАТ «МХП» на регіональному ринку м'яса птиці на

різних етапах їх брендоутворення (таблиця 3.4).

Таблиці 3.4 – Набір стратегій птахівничого підприємства франчайзі ТОВ «Агро-Овен» і виробника-лідера ПрАТ «МХП» на різних етапах їх брендоутворення

Методична платформа	Маркетингові стратегії на різних етапах брендоутворення	
	підприємство-лідер ПрАТ «МХП»	підприємство-нішер / аутсайдер ТОВ «Агро-Овен»
Глобальні маркетингові стратегії	Стратегія інтернаціоналізації, глобалізації та диверсифікації	Стратегія кооперації
Базові маркетингові стратегії	Стратегія цінового лідерства та товарної (брендової) та сервісної диференціації	Стратегія фокусування (концентрації) за товарною (брендовою) й іміджевою диференціацією
Маркетингові стратегії зростання	Стратегії інтенсивного та інтегративного зростання і стратегія диверсифікації	Стратегія інтенсивного зростання та стратегія інтегративного зростання
Маркетингові конкурентні стратегії	Стратегії захисту своїх позицій, підвищення частки за наявної місткості ринку, розширення місткості ринку	Стратегії підтримання позицій у певній ніші, інтеграції зусиль з іншим партнером, виходу за межі ніші; стратегія послідовника щодо копіювання та імітації складових комплексу маркетингу лідера
Функціональні маркетингові стратегії	Стратегія ко-брендингу	Стратегія брендингу

З огляду на те, що агропромхолдинг ПрАТ «МХП» вибудовує власну діяльність на основі стратегії інтегративного зростання, що передбачає наразі об'єднання зусиль з торговими посередниками (пряма інтеграція), з постачальниками матеріальних ресурсів (зворотна інтеграція), а також з виробниками (вертикальна інтеграція), запропоновано доповнити стратегічний портфель підприємства з метою забезпечення системності стратегічного планування діяльності горизонтальною формою стратегії інтегративного зростання як об'єднання зусиль з підприємством-конкурентом ТОВ «Агро-Овен» на регіональному ринку.

Суть реалізації стратегії інтегративного зростання ТОВ «Агро-Овен»

розглядається як запровадження стратегічним маркетинговим альянсом клубної форми. До учасників цього клубу, крім постачальників, виробників, посередників, конкурентів-партнерів альянсу, увійдуть лояльні споживачі його продукції як прихильники, соратники, які бажають бути залученими у життєдіяльність цих брендів, що забезпечить відчуття причетності до його створення і до агітації (піару) щодо його просування (розповсюдження продукції).

Маркетингові конкурентні стратегії відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, і його конкурентної позиції на цьому ринку поділяються на маркетингові стратегії лідера ринку, членджера, послідовника і нішера [64]. Так, ПрАТ «МХП» (бренд «Наша Ряба») однозначно представляє лідера ринку м'яса птиці в Україні, вертикально інтегрований агропромхолдинг, що займає найбільшу ринкову частку на цьому ринку й використовує такі різновиди стратегії лідера ринку, як розширення місткості ринку через збільшення обсягів споживання товару, яка є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та пошуку нових потреб або нових споживачів. ТОВ «Агро-Овен» – підприємство, що орієнтує свою діяльність на регіональні ринки і яке на початковій стадії свого брендингу дотримується різновиду маркетингової конкурентної стратегії, що притаманна нішеру, – стратегії підтримання позиції в ніші, що залишилася поза увагою інших учасників ринку, доки вона не втратить свою ринкову актуальність (через пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий).

Конкурентна стратегія ринкової ніші, яка застосовується в даному випадку, класифікується як один з різновидів загальних стратегій, а точніше, як стратегія фокусування, головною особливістю якої є спеціалізація на обраній ніші. ТОВ «Агро-Овен» орієнтується на частину сегмента, що володіє такими характеристиками:

- а) достатній потенціал зростання прибутку;
- б) мала привабливість для конкурентів;

- в) відповідність існуючим відмінностям торгової марки;
- г) наявність стійких бар'єрів входу.

Зайнявши позицію ринкової ніші, підприємство знайшло для себе критерії, за допомогою яких обрало власну спеціалізацію. Ці критерії пов'язані з якісними властивостями продукції та з одним із елементів комплексу маркетингу, а саме: системою стимулювання збуту на постійно діючій основі. З огляду на те, що зазначене підприємство за рахунок власних можливостей не в змозі задовольнити всі потреби даної ніші, є сенс на другому етапі впровадження ним брендингу використати такий різновид стратегії нішера, як стратегія інтеграції – об'єднання зусиль з іншим виробником (іншою торговою маркою) на засадах ко-брендингу.

Важливо зазначити, що такі стратегічні плани ТОВ «Агро-Овен» не суперечать стратегічному розвитку ПрАТ «МХП». Справа в тому, що агропромхолдинг, поряд із зазначеною вище стратегією розширення місткості ринку, активно застосовує стратегію підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку, що, по суті, з одного боку, є стратегією наступу шляхом підвищення якості продукції, виведення на ринок нової продукції, активізації рекламної діяльності й урізноманітнення заходів стимулювання збуту існуючої продукції, а з іншого боку, – збільшення підприємством частки ринку має свою межу в 50% (при нинішніх 43%), за якою починається процес зменшення прибутковості (через збільшення витрат на просування, посилення тиску з боку конкурентів, які втрачають свою частку ринку, більш прискіпливої уваги антимонопольного комітету і товариств із захисту прав споживачів).

Тому агропромхолдинг ПрАТ «МХП» зорієнтовано на модифікацію стратегії лідера як стратегію захисту позицій, яка має на меті зафіксувати частку ринку цього підприємства або за рахунок позиційного захисту ринкової частки за всією товарною номенклатурою, або за рахунок упереджувального захисту в створенні високих вхідних бар'єрів на ринок збуту, або ж за рахунок мобільного захисту не стільки щодо виходу на нові

продуктові чи територіальні ринки, скільки у створенні нових горизонтальних (чи вертикальних) інтеграційних груп чи альянсів.

Інтереси ПрАТ «МХП» щодо реалізації стратегії мобільного захисту своїх позицій є спільними з інтересами ТОВ «Агро-Овен» щодо перспектив його стратегії інтеграції (об'єднання зусиль з іншим бізнес-партнером).

З метою реалізації маркетингового стратегічного альянсу між агропромхолдингом ПрАТ «МХП» (бренд «Наша Ряба») і ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко») на засадах ко-брендингу (підвид брендингу) необхідно доповнити (або перепрофілювати) стратегічний набір ТОВ «Агро-Овен» як підприємства-нішера одною або декількома стратегіями послідовника, зокрема:

а) стратегією копії: використання ТОВ «Агро-Овен» різновидів стратегії лідера – учасника альянсу в повному обсязі (товарна, цінова, збутова, рекламна діяльності);

б) стратегією імітації: використання ТОВ «Агро-Овен» окремих елементів стратегії лідера із внесенням певних відмінностей в упаковку або складові комплексу маркетингу;

в) стратегією адаптації: використання ТОВ «Агро-Овен» бренда (брендингу) лідера як основи для його подальшого вдосконалення і пристосування до умов ринку;

г) стратегією інтегрованого продукту (використання обома учасниками стратегічного альянсу конкурентних переваг обох брендів (брендингу) з метою досягнення синергетичного ефекту).

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

За результати проведеного дослідження систематизуємо усі запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» та оцінимо їх ефективність (таблиця 3.5).

По-перше, рекомендовано збільшення виробництва охолодженої продукції і вихід безпосередньо на споживчий ринок – у торговельні мережі, споживчу кооперацію і подальше розширення фірмових магазинів; збільшення обсягів поставок продукції у райони області та диверсифікація бізнесу по вертикалі; створення власної мережі швидкого харчування даного підприємства.

По-друге, реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок для торгової марки «Наша ряба» та стратегії розвитку ринку для торгової марки «Ukrainian Chicken».

По-третє, використання стратегії суббрендинга шляхом продажу охолодженої курятини ТМ «Наша ряба» із замороженими овочами ТМ «Рудь». В-четвертих, утворення маркетингового стратегічного альянсу між агропромхолдингом ПрАТ «МХП» (бренд «Наша Ряба») і ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко») на засадах ко-брендингу.

У таблиці 3.5 окрім заходів наведені витрати на їх впровадження та прогнозоване збільшення виручки від реалізації. Різниця між результатом (збільшенням виручки від реалізації) та витратами складе ефект від запропонованих заходів. А відношення результату до витрат – ефективність. Також необхідно додати, що показники, які наведені у таблиці 3.3 отримані експертним шляхом від спеціалістів ПрАТ «МХП».

Ми бачимо, що загальна сума витрат на впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності складає 1813753 тис. грн., при цьому прогнозоване збільшення виручки від реалізації очікується за усіма напрямками на 14% в загальному розмірі 6541746 тис. грн. За всіма напрямками очікується отримання ефекту в сумі 4727993 тис. грн., а загальний розмір ефективності – 3,61 грн. / грн. Це означає, що на кожен грн. вкладену в заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» та оцінка їх ефективності

Напрямок	Витрати, тис. грн.	Прогнозоване збільшення виручки від реалізації або економія, тис. грн	Ефект від заходу, тис. грн.	Ефективність, грн./грн.
1 Збільшення виробництва охолодженої продукції і вихід безпосередньо на споживчий ринок – у торговельні мережі, споживчу кооперацію і подальше розширення фірмових магазинів; збільшення обсягів поставок продукції у райони області та диверсифікація бізнесу по вертикалі; створення власної мережі швидкого харчування даного підприємства	617653	$46726759 * 1,052 = 2429791$	1812138	3,93
2 Реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок для торгової марки «Наша ряба» та стратегії розвитку ринку для торгової марки «Ukrainian Chicken»	423120	$46726759 * 1,031 = 1448530$	1025410	3,42
3 Використання стратегії суббрендинга шляхом продажу охолодженої курятини ТМ «Наша ряба» із замороженими овочами ТМ «Рудь»	246545	$46726759 * 1,024 = 1121442$	874897	4,55
4 Утворення маркетингового стратегічного альянсу між агропромхолдингом ПрАТ «МХП» (бренд «Наша Ряба») і ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко») на засадах ко-брендингу	526435	$46726759 * 1,033 = 1541983$	1015548	2,93
Всього	1813753	$46726759 * 1,14 = 6541746$	4727993	3,61

приходиться 3,61 грн. додаткової виручки від реалізації, що є достатньо значимим для підприємства птахівництва.

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що сформовано портфель взаємопов'язаних стратегій сільськогосподарського птахівничого підприємства ПрАТ «МХП» та його конкурента ТОВ «Агро-Овен», які за конкурентними позиціями і діями можна віднести до такого типу підприємств, як ринкові лідери та нішери. Стратегічний портфель для ринкового лідера ПрАТ «МХП» за маркетинговими конкурентними стратегіями складається із: а) стратегії розширення місткості ринку (за рахунок залучення нових споживачів продукції, пошуку нових потреб, які можна задовольнити продукцією підприємства, збільшення обсягу споживання продукції споживачами); б) стратегії захисту своїх позицій (за рахунок позиційного захисту ринкової частки за всією товарною номенклатурою, упереджувального захисту за рахунок створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту, використання стратегій товарної (брендової), сервісної диференціації, цінового лідера за базовими стратегіями та мобільного захисту – виходу на інші ринки, інтернаціоналізації, глобалізації за маркетинговими стратегіями); в) підвищення частки за наявної місткості ринку (за рахунок стратегій інтенсивного зростання (розвитку ринку), ефективного використання складових комплексу маркетингу, інтеграції зусиль із іншим партнером, інтегративного зростання, зокрема вертикальної (об'єднання зусиль з постачальниками, виробниками і посередниками) і горизонтальної інтеграції (об'єднання зусиль з підприємствами-конкурентами) за стратегіями зростання та стратегія диверсифікації, а саме: виробництво нової продукції, що в технологічному або маркетинговому плані пов'язана або не пов'язана з наявною продукцією, але призначена для наявних споживачів, чи виробництво принципово нової продукції, не пов'язаної з наявною діяльністю підприємства та ринками збуту). Стратегічний портфель для нішера ТОВ «Агро-Овен» за маркетинговими конкурентними стратегіями складається із: а) стратегії

підтримання позицій підприємства в обраній ніші (за рахунок стратегій вибіркового розвитку та глибокого проникнення на ринок); б) завоювання лідерства в ніші (за рахунок стратегій розвитку, інтенсифікації зусиль, концентрованого маркетингу, фокусування (концентрації) зусиль за товарною (брендовою) та іміджевою диференціацією); в) інтеграції зусиль із іншим партнером з метою спільного задоволення потреб ніші та виходу за межі ніші (стратегії кооперації, інтегративного зростання (горизонтальної інтеграції) – об'єднання зусиль з іншими підприємствами-конкурентами з метою створення стратегічного маркетингового альянсу з використанням стратегій брендингу і ко-брендингу); г) стратегії розвитку ринку на основі стратегій зростання та диверсифікації, стратегії послідовника шляхом компіляції й імітації складових комплексу маркетингу учасників горизонтальної інтеграції з метою забезпечення конкурентоспроможності цих підприємства в довгостроковій перспективі.

До заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» відносяться, по-перше, збільшення виробництва охолодженої продукції і вихід безпосередньо на споживчий ринок – у торговельні мережі, споживчу кооперацію і подальше розширення фірмових магазинів; по-друге, реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок для торгової марки «Наша ряба» та стратегії розвитку ринку для торгової марки «Ukrainian Chicken»; по-третє, використання стратегії суббрендинга шляхом продажу охолодженої курятини ТМ «Наша ряба» із замороженими овочами ТМ «Рудь», в-четвертих, утворення маркетингового стратегічного альянсу між агропромхолдингом ПрАТ «МХП» (бренд «Наша Ряба») і ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко») на засадах ко-брендингу. Загальна сума витрат на впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності складає 1813753 тис. грн., при цьому прогнозоване збільшення виручки від реалізації очікується за усіма напрямками на 14% в загальному розмірі 6541746 тис. грн. За всіма напрямками очікується отримання ефекту в сумі 4727993 тис. грн., а загальний розмір ефективності – 3,61 грн. / грн. Це означає, що на кожен грн. вкладену в заходи щодо

підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» приходится 3,61 грн. додаткової виручки від реалізації, що є достатньо значимим для підприємства птахівництва.

ВИСНОВКИ

Метою даної кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «МХП». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

Питання управління конкурентоспроможністю підприємства має пріоритетне значення. Вирішення його спрямовано на формування добробуту населення країни, економічної та продовольчої безпеки и незалежності держави. У той же час підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається не тільки сукупністю факторів виробництва, а значною мірою спрямованістю та швидкістю впровадження стратегії як логічної ланки економічного розвитку на шляху до створення ефективного, конкурентоспроможного виробництва. Відтак, функціональність системи управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи та виконувати покладені функції з урахуванням набору принципів. В процесі дослідження нами запропоновано холістичний підхід до системи управління конкурентоспроможністю підприємства, за допомогою якого є можливість цілісно здійснювати управління потенціалом підприємства, обґрунтовувати стратегії подальшого розвитку.

Сучасні умови ринкової економіки обумовлюють потребу підприємств у виконанні функцій щодо визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку, що ставить перед керівництвом підприємств завдання з опанування засад стратегічного управління на інноваційних засадах. Серед заходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливе місце має належати окресленню напрямів оптимального вибору інноваційної стратегії щодо виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції.

Формування регіональних ринків продукції птахівництва відбувається під впливом багатьох факторів конкурентоспроможності. Розміщення виробників продукції птахівництва у регіонах України обумовлене географічними, природно-кліматичними та демографічними характеристиками регіону. Найбільше промислове виробництво курятини розташоване саме в Центральному регіоні (66%). У Північному та Південному регіоні не виявлено присутності великих підприємств.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – це провідний агрохолдинг України та найбільший виробник м'яса птиці у Європі, що був заснований у 1998 році. Холдинг налічує близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат співробітників у 2022 р. і становив понад 6 тисяч осіб. На кінець 2022 р. земельний банк компанії становив близько 390 тис. га землі. Географія експорту ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – близько 65 країн. Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.). ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є більш відомим за такими торговими марками, як «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko», «Ukrainian Chicken».

Ключовий сегмент діяльності для ПрАТ «МХП» – це птахівництво, у якому компанія виробляє, переробляє та продає куряче м'ясо (свіже та заморожене), рослинні олії (соняшникова та соєва) та комбікорми. Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 племінні птахівничі комплекси, 3 заводи з виробництва соняшникової олії, 1 завод з подрібнення сої, 3 комбікормових заводи та 2 біогазові комплекси. ПрАТ «МХП» постачає охолоджене та заморожене куряче м'ясо та інші м'ясні продукти до ряду національних мереж супермаркетів, включаючи Fozzy, Metro Cash & Carry, ЕСО, Novus та Auchan. Агропромисловий холдинг «МХП» також виробляє та продає рослинні олії – соняшникову та соєву, як побічний продукт виробництва кормів, головним чином на міжнародних ринках.

ПрАТ «МХП» системно працює над формуванням позитивного іміджу та запроваджує у повсякденну діяльність принципи корпоративної соціальної відповідальності, що закладені у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» («Guidance on Social Responsibility»). Політика КСВ стала основним документом, що окреслює стратегію взаємодії з різними зацікавленими сторонами компанії за чотирма пріоритетами.

На підприємстві впроваджено функціональну організаційну структуру. ПрАТ «МХП» у своїй кадровій політиці намагається дотримуватися балансу кількості жінок та чоловіків у колективах. Загальна кількість працівників ПрАТ «МХП» у 2021 р. збільшилось на 1227 особи у порівнянні з 2020 р. та становила 6175 працівника.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП», що прибуток до оподаткування зменшився за звітний період на -1619 млн грн. Це негативно впливає на скорочення коштів, яких не вистачає підприємству для інвестування у розвиток. Зменшення вартості оборотних активів у звітному періоді на -3439 млн грн свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності, що в майбутньому може негативно відобразитися на фінансовому стані підприємства. При цьому виручка від реалізації збільшилася на 1,59% при зменшенні собівартості реалізованої продукції на -3,82%. Отриманий чистий прибуток також мав негативну тенденцію до скорочення – він зменшився на -99,55%.

ПрАТ «МХП» за період 2019–2022 рр. неефективно використовує свої активи для генерації прибутку на одиницю грн. Рентабельність активів зменшилась на -4,7% порівняно з 2021 р. Аналізуючи доходні показники рентабельності, можна зробити висновки, що всі вони погіршилися у 2022 р. порівняно з 2021 р. Фінансовий стан ПрАТ «МХП» нестабільний та фінансово нестійкий, така ситуація потребує постійного спостереження та коригування поточних дій, що стосуються фінансово-господарської діяльності.

Структура оборотних активів ПрАТ «МХП» демонструє, що левову долю займає інша дебіторська заборгованість – 49,42%; на другому місці розташувалася дебіторська заборгованість за розрахунками та за продукцію, товари, роботи, послуги по 17,92%, відповідно; передостаннє місце належить грошам та їх еквівалентам – 10,62%, а останнє – запасам – 4,12%.

Проведений аналіз свідчить про відносно стабільний фінансово-економічний стан підприємства, який потребує поточного корегування.

Запропоновано сформувати портфель взаємопов'язаних стратегій сільськогосподарського птахівничого підприємства ПрАТ «МХП» та його конкурента ТОВ «Агро-Овен», які за конкурентними позиціями і діями можна віднести до такого типу підприємств, як ринкові лідери та нішери. Стратегічний портфель для ринкового лідера ПрАТ «МХП» за маркетинговими конкурентними стратегіями складається із: а) стратегії розширення місткості ринку (за рахунок залучення нових споживачів продукції, пошуку нових потреб, які можна задовольнити продукцією підприємства, збільшення обсягу споживання продукції споживачами); б) стратегії захисту своїх позицій (за рахунок позиційного захисту ринкової частки за всією товарною номенклатурою, упереджувального захисту за рахунок створення високих входних бар'єрів на ринок збуту, використання стратегій товарної (брендової), сервісної диференціації, цінового лідера за базовими стратегіями та мобільного захисту – виходу на інші ринки, інтернаціоналізації, глобалізації за маркетинговими стратегіями); в) підвищення частки за наявної місткості ринку (за рахунок стратегій інтенсивного зростання (розвитку ринку), ефективного використання складових комплексу маркетингу, інтеграції зусиль із іншим партнером, інтегративного зростання, зокрема вертикальної (об'єднання зусиль з постачальниками, виробниками і посередниками) і горизонтальної інтеграції (об'єднання зусиль з підприємствами-конкурентами) за стратегіями зростання та стратегія диверсифікації, а саме: виробництво нової продукції, що в технологічному або маркетинговому плані пов'язана або не пов'язана з

наявною продукцією, але призначена для наявних споживачів, чи виробництво принципово нової продукції, не пов'язаної з наявною діяльністю підприємства та ринками збуту). Стратегічний портфель для нішера ТОВ «Агро-Овен» за маркетинговими конкурентними стратегіями складається із: а) стратегії підтримання позицій підприємства в обраній ніші (за рахунок стратегій вибіркового розвитку та глибокого проникнення на ринок); б) завоювання лідерства в ніші (за рахунок стратегій розвитку, інтенсифікації зусиль, концентрованого маркетингу, фокусування (концентрації) зусиль за товарною (брендовою) та іміджевою диференціацією); в) інтеграції зусиль із іншим партнером з метою спільного задоволення потреб ніші та виходу за межі ніші (стратегії кооперації, інтегративного зростання (горизонтальної інтеграції) – об'єднання зусиль з іншими підприємствами-конкурентами з метою створення стратегічного маркетингового альянсу з використанням стратегій брендингу і ко-брендингу); г) стратегії розвитку ринку на основі стратегій зростання та диверсифікації, стратегії послідовника шляхом компіляції й імітації складових комплексу маркетингу учасників горизонтальної інтеграції з метою забезпечення конкурентоспроможності цих підприємства в довгостроковій перспективі.

До заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» відносяться, по-перше, збільшення виробництва охолодженої продукції і вихід безпосередньо на споживчий ринок – у торговельні мережі, споживчу кооперацію і подальше розширення фірмових магазинів; по-друге, реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок для торгової марки «Наша ряба» та стратегії розвитку ринку для торгової марки «Ukrainian Chicken»; по-третє, використання стратегії суббрендинга шляхом продажу охолодженої курятини ТМ «Наша ряба» із замороженими овочами ТМ «Рудь», в-четвертих, утворення маркетингового стратегічного альянсу між агропромхолдингом ПрАТ «МХП» (бренд «Наша Ряба») і ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко») на засадах ко-брендингу. Загальна сума витрат на впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності складає 1813753 тис. грн., при цьому прогнозоване

збільшення виручки від реалізації очікується за усіма напрямками на 14% в загальному розмірі 6541746 тис. грн. За всіма напрямками очікується отримання ефекту в сумі 4727993 тис. грн., а загальний розмір ефективності – 3,61 грн. / грн. Це означає, що на кожен грн. вкладену в заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» приходиться 3,61 грн. додаткової виручки від реалізації, що є достатньо значимим для підприємства птахівництва.

Відтак, усі поставлені задачі у кваліфікаційній роботі, виконано.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Ареф'єв С.О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. Менеджер. 2014. № 2. С. 129–134.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408–415. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf
3. Аронова В.В., Дібніс Г.І. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. 224 с
4. Аулін В.В. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем: монографія / та ін. Кропивницький: СПД ФО Лисенко В.Ф., 2021. 503 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2004. 654 с.
6. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. Вип. 154. Ч. 1. С. 368–373.
7. Безпарточний М.Г. Розвиток регіонального споживчого ринку в системі ефективного функціонування торговельних підприємств. *Регіональна економіка*. 2015. № 4. С. 43–50.
8. Бєленький П.Ю., Мікула Н.А., Матвєєв Є.С. Конкурентоспроможність на транскордонних ринках. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. 214 с.
9. Бланк І.О. Торговельний менеджмент. К: Українсько-Фінський інститут менеджменту та бізнесу, 1997. 408 с.
10. Буряк Р.І. Дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку продукції птахівництва України. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка,*

аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 41–53.

11. Бушман Т.С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №1. С. 313–318.

12. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. № 19. С. 27–28.

13. Вініченко І.І., Маховський Д.В. Стан та перспективи розвитку птахівничих підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 3–6.

14. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.

15. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 19 с.

16. Гуля Ю.В., Циганок В.М. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку підприємств галузі птахівництва на основі бренд-підходу. 2016. *Бізнес Інформ*. № 6. С. 232–239.

17. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.

18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

19. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

20. Жмуденко В.О. Удосконалення управління маркетинговою діяльністю птахівничих підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1(24). С. 89–94.

21. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 256 с.

22. Івашова Л.М., Бондаренко Д.М. Публічне і галузеве управління

економічним розвитком регіонів як предмет наукового дослідження. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 14–22.

23. Компанії лідери з виробництва комбікормів в Україні URL: <https://meat-inform.com/novyny-pro-miaso/kompanii-lidery-z-vyrobnytstva-kombikormiv-v-ukraini.html>.

24. Кустовська О.В. *Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій*. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

25. Кухно С.А. *Формування конкурентоспроможності гірничо-металургійного комплексу України в умовах глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03*. Донецький державний університет управління. Маріуполь, Донбаська державна машинобудівна академія. Краматорськ, 2018. 284 с.

26. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. *Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. №1 (28), 2019. С. 280–289.

27. Лаготюк В.О. *Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва залежно від купівельної спроможності споживачів*. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 77–82.

28. Литвин Н.Ю. *Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг*. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 303–309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-303-309>

29. Мельничук С., Гончар Р. *Безпечні продукти – умова СОТ*. *Агросектор*. 2007. № 9. С. 15–17.

30. Митяй О.В., Лагодієнко В.В., Сафонов В.В. *Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств як основний важіль сталого розвитку аграрної сфери*. *Економічний часопис – XXI*. 2015, №155(11-12), С. 59–62.

31. *Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності»*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.

32. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Вплив сукупних витрат на обсяги національного виробництва. *Економічний часопис – XXI*. 2018. №172 (7-8). С. 44–50.

33. Мягких І.М. Теоретико-методичний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2016. № 1. С. 110–116. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161_110-116.pdf

34. Ніколюк О.В. Стратегічне управління витратами спеціалізованих птахівничих підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14 № 2. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2>.

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

36. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 248 с.

37. Піддубна Л.І. Конкуреноспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.

38. Побережна З.М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 29–31. URL: <http://www.econ-omy.in.ua/?op=1&z=3677&i=5>

39. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Конкуреноспроможність як імператив функціонування та розвитку сучасних економічних систем. Конкуреноспроможність: проблеми науки та практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 264 с.

40. Посохов І.М. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Іванченко І.С., 2022. 252 с.

41. Прокопишин О.С. Забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств птахівництва. *Вісник Сумського національного*

аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 26–30.

42. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 3. С. 91–96. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48399182.pdf>

43. Родіна О.В. Аналіз ринку м'яса птиці в Україні: сучасний вектор у контексті продовольчої безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.16>

44. Савченко Т.В. фактори впливу на формування пропозиції продукції птахівництва у регіонах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-69>

45. Савченко Т.В., Константинова Т.В. Міжнародна торгівля зерном: стан та перспективи для України. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 27–31. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/7.pdf.

46. Салькова І. Кон'юнктура ринку м'яса птиці в Україні. *Agricultural and resource economics: international scientific e&journal*. 2017. Vol. 3, № 4. P. 124–134.

47. Сендецька С.В. Птахівництво в особистих селянських господарствах: проблеми і перспективи. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького*. 2014. № 1. С. 130–134.

48. Соловійов В.П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці : дис. ... д-ра екон. наук : 08.02.02. Київ, 2006. 558 с.

49. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2004. 291 с.

50. Союз птахівників України. URL: <https://www.poultryukraine.com/ua/about-association>.

51. Ставська Ю.В. Передумови розвитку підприємств галузі птахівництва в умовах глобалізації агропродовольчого ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і*

менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 171–174.

52. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Принципи побудови системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 6(20). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-138-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-138-146)

53. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/Yearbook_2022.pdf.

54. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 22 с.

55. Ужва А.М. Інфраструктура як фактор підвищення конкурентоспроможності регіональних продовольчих комплексів. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/78.pdf

56. Ужва А.М. Комплексна діагностика економічної складової сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2017. № 3. С. 228–235.

57. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 102–108.

58. Філіппов С.В., Продіус О.І. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. 340 с.

59. Фінансовий звіт ПрАТ «МХП» за 2022 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/16a53/316a74b531.pdf>

60. Шевченко Л.С. Конкурентне управління. Харків: Естада, 2004. 520 с.

61. Шпак Л.О. Регіональні проблеми формування ринку торгівлі споживчими товарами: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.05. Київ,

2007. 20 с.

62. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.

63. Яновський М.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на світових ринках: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01. Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2005. 408 с.

64. Kotler Ph. Marketing Management. Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business & Economics. 718 p.

65. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Originally published: New York: Free Press. 1980. 622 p.

66. Tkachenko V., Rodina O., Savchenko T. Influence of the technological factors of breeding on the cost management efficiency of specialized poultry enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. Vol. 40. No. 1. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2018.09>.