

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти групи

073 Мо620(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Валерія ФЕДОРЧЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації,

к. е. н., доцент Наталія ГЛЄБОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти

кафедри маркетингу, менеджменту та

підприємництва Харківського національного
університету ім. В. Н. Каразіна,

к. е. н., доцент Марина КУДІНОВА

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи процесу управління формування міжнародних конкурентних переваг підприємства. Доведено, що формування конкурентних переваг є критично важливим для сучасного підприємства, особливо в умовах війни, коли підприємства стикаються з додатковими викликами. Проаналізовано міжнародні конкурентні переваги ТОВ «МХП-Урожайна країна», запропоновані методи покращення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному економічному ринку.

Структура роботи – вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг складає 63 сторінки, список джерел літератури налічує 43 найменування. Робота містить 10 таблиць, 14 рисунків.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, формування міжнародних конкурентних переваг.

SUMMARY

The theoretical basis of the process of managing the formation of international competitive advantages of the enterprise was investigated in the qualification work. It has been proven that the formation of competitive advantages is critically important for a modern enterprise, especially in wartime, when enterprises face additional challenges. The international competitive advantages of MHP-Urozhayna Kraina LLC were analyzed, and methods of improving the company's competitiveness on the international economic market were proposed.

Structure of the work – introduction, three sections, conclusions, list of used sources, appendices. The total volume is 63 pages, the list of literature sources includes 43 names. The work contains 10 tables, 14 figures.

Keywords: competition, competitive advantages, formation of international competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Значення формування міжнародних конкурентних переваг для сучасного підприємства	6
1.2 Теоретичні положення та методичні підходи щодо визначення конкурентних переваг підприємства	15
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МХП- УРОЖАЙНА КРАЇНА»	29
2.1 Внутрішньогосподарський аналіз ТОВ «МХП-Урожайна країна»	29
2.2 Аналіз міжнародних конкурентних переваг ТОВ «МХП-Урожайна країна»	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА»	48
3.1 Вибір основних стратегій для покращення конкурентних переваг	48
3.2 Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності для ТОВ «МХП-Урожайна країна» та розрахунок економічної ефективності від їх впровадження	56
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Дослідження управління формуванням міжнародних конкурентних переваг підприємства є надзвичайно актуальним, оскільки воно допомагає компаніям ефективно адаптуватися до викликів глобального ринку, зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність, а також забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Сьогодення вимагає від підприємств освоєння міжнародних економічних ринків, український бізнес обирає курс на євроінтеграцію та збільшення прибутку. Обрана тема дослідження буде актуальною для підприємств або компаній, які бажають покращити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, за рахунок чого збільшити прибуток компанії. Адже при налагодженні зав'язків з іноземними партнерами компанія збільшує власну пізнаваність та покращує економіку країни.

Дослідження теоретичних положень та методичних підходів щодо управління формуванням та підтримки міжнародних конкурентних переваг були розглянуті у працях, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених (Клименко С. М., Дубова О. С., Барабась Д. О., Савицька О. М.). На сьогодні тема конкуренції та конкурентоспроможності набуває особливого значення, продовжує вимагати проведення нових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та удосконалення процесу управління формування міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до поставленої мети були встановлені цілі та проведенні наступні дослідження:

- визначення основних наукових дефініцій конкурентних переваг підприємства;
- розгляд теоретичних засад формування конкурентних переваг підприємства;
- ідентифікація чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- практичне визначення конкурентних переваг та внутрішніх можливостей компанії;
- розробка стратегій для зміцнення конкурентних переваг ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- оцінка ефективності розроблених стратегій.
- ініціювати використання запропонованого методу для підвищення конкурентних переваг ТОВ «Урожайна країна».

Об'єктом дослідження є формування міжнародних конкурентних переваг ТОВ «МХП-Урожайна країна».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень та методичних підходів щодо управління формуванням та підтримки міжнародних конкурентних переваг.

Елементом наукової новизни є – розробка пропозиції щодо покращення стратегій на міжнародному економічному ринку для ТОВ «МХП-Урожайна країна».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували: науково-методична література, нормативно-правові документи, фінансова звітність ТОВ «МХП – Урожайна країна», статті та ресурси, розміщені у мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення кваліфікаційної роботи опубліковані на II науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (19 січня 2024р.).

Виконана кваліфікаційна робота налічує 63 сторінки, 10 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 43 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Значення формування міжнародних конкурентних переваг для сучасного підприємства

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків питання управління формуванням міжнародних конкурентних переваг підприємства набуває особливої значущості. Кілька ключових аспектів, які підкреслюють актуальність цього дослідження, включають:

1. Посилення конкуренції на світових ринках. Підприємства змушені конкурувати не тільки на локальному, але й на глобальному рівні. Для успішного ведення бізнесу необхідно розробляти стратегії, що дозволяють ефективно використовувати та розширювати свої конкурентні переваги на міжнародних ринках;

2. Швидкі технологічні зміни. Інновації та технологічний прогрес можуть значно вплинути на конкурентоспроможність підприємств. Управління цими змінами в контексті міжнародної діяльності допомагає компаніям залишатися лідерами у своїй галузі;

3. Диверсифікація ризиків. Формування міжнародних конкурентних переваг дозволяє підприємствам зменшувати залежність від одного ринку, розподіляючи ризики і забезпечуючи стабільність бізнесу в умовах економічної нестабільності;

4. Розширення ринків збуту. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові можливості для збільшення обсягів продажів та прибутковості. Ефективне управління конкурентними перевагами дозволяє підприємствам краще використовувати ці можливості;

5. Вплив міжнародних стандартів та регуляцій. Різні країни мають свої вимоги до продукції та послуг. Підприємства повинні адаптуватися до цих

вимог, що потребує ефективного управління конкурентними перевагами для забезпечення відповідності міжнародним стандартам;

6. Зміни у споживчих вподобаннях. Міжнародні ринки характеризуються різноманітністю споживчих вподобань та поведінки. Розуміння та адаптація до цих змін є ключовими для збереження конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідження управління формуванням міжнародних конкурентних переваг підприємства є надзвичайно актуальним, оскільки воно допомагає компаніям ефективно адаптуватися до викликів глобального ринку, зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність, а також забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Формування конкурентних переваг є критично важливим для сучасного підприємства, оскільки воно визначає здатність компанії успішно конкурувати на ринку, забезпечувати стійкий розвиток та досягати довгострокових бізнес-цілей. На рис. 1.1 представлені основні аспекти значення конкурентних переваг для підприємства.

Основні аспекти значення конкурентних переваг для підприємства включають:

1. Забезпечення ринкової позиції. Конкурентні переваги дозволяють підприємству займати вигідну позицію на ринку, виділяючись серед конкурентів. Це може включати якісніші продукти, унікальні послуги, кращу ціну чи інноваційні технології.

2. Підвищення рентабельності. Підприємства з конкурентними перевагами здатні генерувати вищий прибуток завдяки підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, збільшенню обсягів продажів та лояльності споживачів.

3. Залучення та утримання клієнтів. Конкурентні переваги сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та довіри споживачів. Висока якість продукції, інновації та хороший сервіс допомагають залучати нових клієнтів та утримувати наявних.

4. Вихід на нові ринки. Сильні конкурентні переваги полегшують вихід підприємства на нові географічні та сегментні ринки. Це особливо важливо для міжнародної експансії та диверсифікації ризиків.

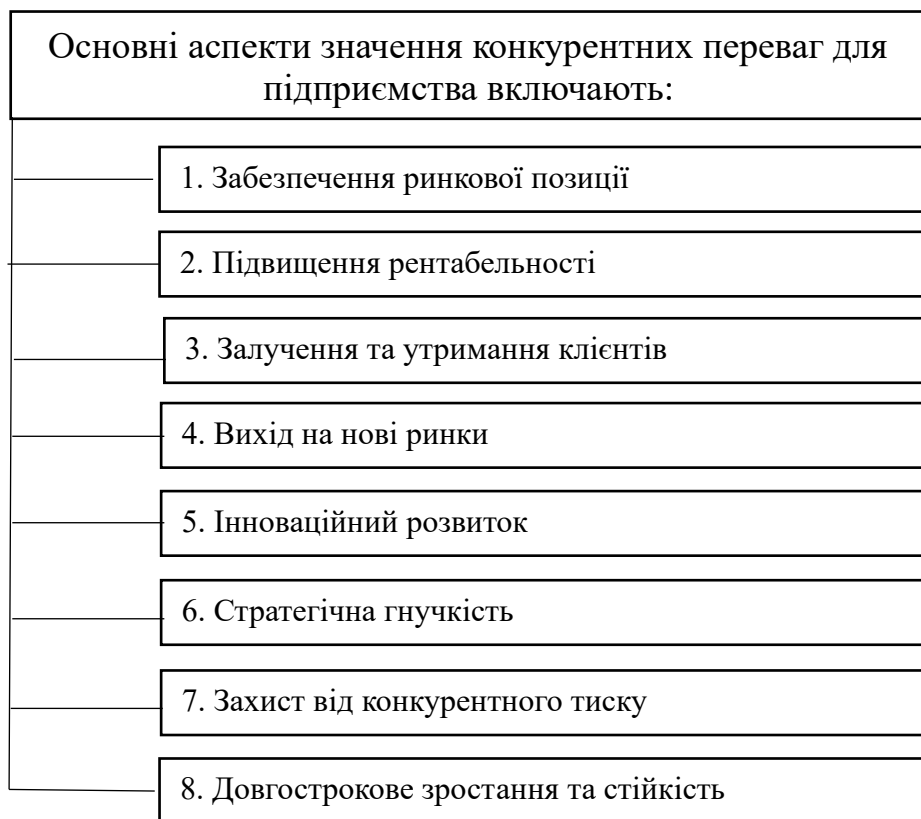


Рис. 1.1 Визначені основні аспекти значення конкурентних переваг для підприємства

Джерело: складено автором.

5. Інноваційний розвиток. Постійний пошук та формування конкурентних переваг стимулюють підприємство до інноваційної діяльності, що сприяє розвитку нових продуктів, технологій та процесів.

6. Стратегічна гнучкість. Конкурентні переваги забезпечують підприємству можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на нові виклики та можливості, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність.

7. Захист від конкурентного тиску. Високий рівень конкурентних переваг забезпечує підприємству захист від агресивних дій з боку конкурентів, таких як цінові війни, копіювання продукції чи маркетингові кампанії.

8. Довгострокове зростання та стійкість. Підприємства з конкурентними перевагами мають кращі шанси на довгострокове зростання та стійкість на ринку. Це сприяє збільшенню ринкової вартості компанії, привабливості для інвесторів та можливості подальшого розвитку.

Управління формуванням міжнародних конкурентних переваг включає в себе стратегічне планування, аналіз ринку, дослідження конкурентів, керування ресурсами, інновації та маркетингові стратегії. Ключовою метою є створення унікальних переваг, які дозволять підприємству виокремитися на міжнародному ринку і забезпечити стійку конкурентну позицію.

Базисним поняттям, що виражає сутність економічних відносин є поняття конкуренції. Ефективність діяльності сучасних підприємств значним чином пов'язаний від розуміння суті, її видів та форм прояву, методів конкурентної боротьби. Конкуренція є економічним поштовхом ефективного використання можливостей суспільства. Вона являється ключовим механізмом у регулюванні ринкової економіки, яка несе принципове значення для ведення підприємницької діяльності: по-перше можливе ускладнення виробничих відносин, але це може позитивно вплинути на покращення інноваційної ефективності (як виробничої, так і маркетингової), а по-друге конкурентні відносини можуть виступати двигуном прогресу, як в економічному плані, так і соціальному. Тому тема вивчення конкуренції є базовою. Та дає можливість розвиватись далі.

Конкуренція – це процес змагання між різними суб'єктами (особами, компаніями, організаціями тощо) за обмежені ресурси або для досягнення певної мети, такої як отримання більшої частки ринку, здобуття переваги над конкурентами або задоволення потреб споживачів. Конкуренція може бути як локальною, так і глобальною, і вона часто стимулює інновації та покращення в продукції та послугах.

Розвиток стратегій компаній – це постійний ітеративний процес, що включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення мети та напрямків розвитку, формулювання стратегій, їх впровадження та оцінку

результатів. Компанії можуть використовувати різні підходи до розвитку стратегій, такі як аналіз SWOT, матриця BCG, стратегія концентрації чи диверсифікації, а також інші моделі та методи. Ключовою складовою успішного розвитку стратегій є постійне вдосконалення та адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного управління, який допомагає компаніям оцінити їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз дозволяє компаніям краще зрозуміти їхню позицію на ринку і визначити стратегії, які допоможуть їм використовувати свої переваги і вирішувати проблеми.

Матриця BCG, або матриця росту-частки ринку, є інструментом стратегічного управління, яка розроблена Бостонською консалтинговою групою. Вона допомагає компаніям аналізувати свої портфелі бізнесу за двома ключовими параметрами: частка ринку і швидкість його зростання. Ця матриця розподіляє бізнес-одиниці на чотири категорії: зірки (high growth, high market share), питомі відносний ринкової долі (cash cows), проблемні діти (problem children), і психики (low growth, low market share). Вона допомагає компаніям приймати рішення щодо інвестування в різні бізнеси в залежності від їхнього потенціалу росту і ринкової позиції.

Стратегія концентрації – це підхід до розвитку бізнесу, коли компанія фокусується на конкретному сегменті ринку, продукті чи регіоні і витрачає свої ресурси на збільшення своєї конкурентоспроможності в цьому напрямку. Ця стратегія дозволяє компанії спрощувати управління, зосередити увагу на ключових аспектах бізнесу, розвивати спеціалізовану експертизу та ефективно використовувати ресурси. Однак вона також може вносити ризики, пов'язані з залежністю від обмеженого сегменту ринку чи змінами в цьому сегменті.

Також важливий етап в розвитку будь-якої компанії це вихід на зовнішні економічний ринок. В ньому є багато плюсів для компанії: конкурента спроможність підприємства, підвищення пізнаваності бренду, збільшення прибутку, розширення клієнтської бази, нові економічні можливості та досягнення.

На зовнішньому ринку компанія має можливість розширити свої можливості збуту за межами своєї домашньої країни. Це може бути важливо для росту компанії, зниження ризиків та доступу до нових клієнтів і ресурсів. Однак вхід на зовнішній ринок також може вимагати значних інвестицій і зусиль для адаптації до місцевих умов і конкурентної обстановки.

Вхід на зовнішні ринки можна здійснити за допомогою різних стратегій, таких як експорт, спільне підприємництво, франчайзинг, директив інвестиції або створення філіалу. Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки, і вибір залежить від цілей компанії, галузі та конкретної ситуації на ринку.

Експорт – це процес продажу товарів або послуг за межами власної країни. Це може бути важливим стратегічним напрямком розвитку для компаній, які прагнуть розширити свій бізнес на міжнародному ринку. Експорт дозволяє компаніям знайти нових клієнтів, розширити аудиторію та збільшити прибуток. Для успішного експорту важливо розуміти місцеві законодавство, культурні особливості та вимоги ринку, а також здійснювати ефективну логістику та маркетингові стратегії.

Управління формуванням підприємства охоплює вибір та розвиток правильної команди, створення ефективної організаційної структури, а також управління процесами набору персоналу. Це включає в себе визначення потреб у працівниках, рекрутинг, відбір, навчання та розвиток персоналу, а також збереження талантів у компанії. Для кожного підприємства важливо вивчити ці всі ланки, які формують основу будь-якого підприємства.

Формування підприємства охоплює весь процес створення нового бізнесу, від ідеї до реалізації. Це включає в себе вибір форми власності, розробку бізнес-плану, визначення стратегії, залучення необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), реєстрацію компанії, пошук клієнтів або ринків збуту, та запуск діяльності. Ключовою метою є створення стійкої та прибуткової організації.

Бізнес-план – це детальний документ, який описує всі аспекти бізнесу, від стратегії до фінансових планів. Він включає в себе опис бізнесу, аналіз

ринку, стратегію маркетингу, оперативний та фінансовий плани, а також оцінку ризиків та можливостей. Бізнес-план допомагає підприємцям чітко визначити свої цілі та шляхи досягнення успіху, а також залучити інвесторів чи банківське фінансування.

Стратегія підприємства – це загальний план дій, спрямований на досягнення його мети та візії на довгострокову перспективу. Щоб визначити стратегію підприємства, необхідно:

1. Здійснити аналіз внутрішнього середовища – оцінити сильні та слабкі сторони компанії, її ресурси, кадровий потенціал, технологічні можливості та інфраструктуру.

2. Обов'язково провести аналіз зовнішнього середовища – дослідити ринок, конкурентів, тенденції та зміни відносно політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

3. Визначити місію та візії підприємства – сформулювати основну мету та цінності компанії, а також її бажане майбутнє становище на ринку.

4. Сформулювати стратегічні цілі – встановити конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово обмежені цілі, які спрямовані на досягнення місії та візії підприємства.

5. Розробити стратегічні альтернативи – вибрати найбільш оптимальний шлях досягнення стратегічних цілей, враховуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Наступний крок – це впровадження та виконання стратегії. Реалізувати обрані стратегічні альтернативи через відповідні дії та програми, а також впроваджувати механізми контролю та оцінки їх ефективності.

7. Провести моніторинг та здійснити за необхідністю коригування. Постійно оцінювати виконання стратегії, адаптувати її до змін у середовищі та внутрішніх умовах підприємства.

Формування конкурентних переваг під час війни набуває особливого значення для сучасних підприємств, оскільки вони стикаються з унікальними викликами та ризиками. У таких умовах конкурентні переваги можуть стати

вирішальним фактором для виживання та успіху компанії. Основні аспекти значення конкурентних переваг для підприємства під час війни наведені на рис. 1.2.

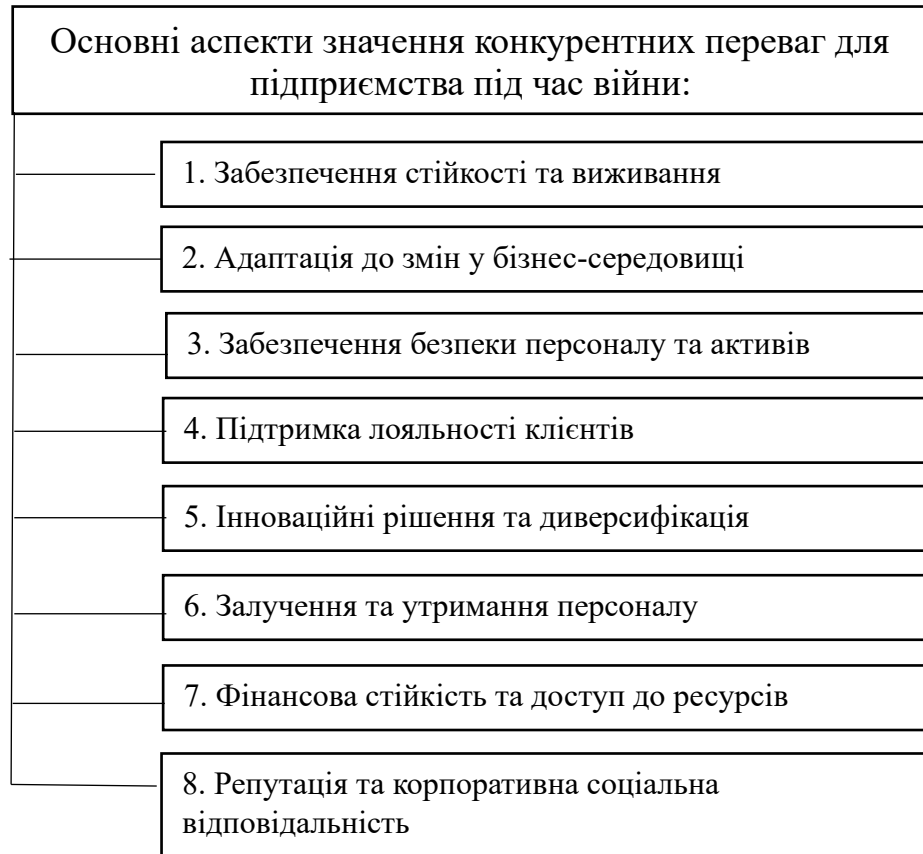


Рис. 1.2 Основні аспекти значення конкурентних переваг для підприємства під час війни

Джерело: складено автором.

Як було зазначено на рис. 1.2, під час війни підприємства стикаються з нестабільністю та невизначеністю. Конкурентні переваги, такі як надійні ланцюги постачання, гнучкі виробничі процеси та фінансова стабільність, допомагають підприємствам виживати в умовах кризи.

Війна може суттєво змінити ринкові умови та поведінку споживачів. Підприємства з конкурентними перевагами, які включають швидку адаптацію до нових реалій та інноваційний підхід, можуть краще реагувати на зміни та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Конкурентні переваги у вигляді розроблених планів дій у надзвичайних ситуаціях, забезпечення безпеки персоналу та захисту активів допомагають підприємствам зменшити ризики та втрати під час війни.

В умовах війни клієнти можуть шукати стабільність та надійність. Компанії, які можуть забезпечити безперебійне постачання продукції, високий рівень сервісу та підтримку клієнтів, зберігають лояльність споживачів та зміцнюють свою позицію на ринку.

Війна може вимагати від підприємств пошуку нових рішень та диверсифікації діяльності. Конкурентні переваги у вигляді інноваційних продуктів, послуг та бізнес-моделей допомагають компаніям знаходити нові можливості для зростання навіть в умовах кризи.

В умовах війни забезпечення безпеки, стабільності та підтримки для працівників стає критично важливим. Конкурентні переваги у вигляді соціальних програм, гнучких умов праці та моральної підтримки допомагають залучати та утримувати кваліфікованих фахівців.

Під час війни доступ до фінансових ресурсів та здатність управляти фінансовими ризиками набуває особливого значення. Конкурентні переваги, такі як надійні фінансові резерви, ефективне управління витратами та можливість залучення інвестицій, сприяють стійкості підприємства.

Війна створює нові виклики для репутації компанії та її ролі в суспільстві. Підприємства, які демонструють відповідальність, підтримку спільнот та соціальні ініціативи, зміцнюють свою репутацію та здобувають довіру споживачів.

Отже, формування та підтримання конкурентних переваг під час війни є надзвичайно важливим для сучасних підприємств. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати стабільність та безпеку, а також знаходити нові можливості для зростання та розвитку в умовах кризи.

1.2 Теоретичні положення та методичні підходи щодо визначення конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги є ключовим фактором, що визначає успіх підприємства на ринку. Вони забезпечують підприємству здатність протистояти конкурентам, залучати клієнтів та отримувати прибуток. В умовах війни, визначення та ефективне використання конкурентних переваг стають ще більш важливими, оскільки підприємства стикаються з додатковими ризиками та обмеженнями.

Конкурентні переваги підприємства можуть бути визначені як специфічні властивості продуктів, послуг або процесів, що роблять їх більш привабливими для споживачів порівняно з конкурентами. Концепція конкурентних переваг базується на таких основних теоретичних підходах:

1. Теорія ресурсів та здібностей (Resource-Based View, RBV). Основою конкурентних переваг є ресурси та здібності підприємства, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними.

2. Теорія позиціонування (Positioning Theory). Конкурентні переваги визначаються здатністю підприємства зайняти вигідну позицію на ринку, що дозволяє йому забезпечити стійкі продажі та прибуток.

3. Теорія вартості споживача (Value-Based View). Конкурентні переваги базуються на здатності підприємства створювати більше цінності для споживачів порівняно з конкурентами.

Складова частина механізму підприємств – конкуренція втілюється через попит, ціну та пропозицію.

Історично, конкуренція завжди була важливою частиною економічного життя суспільства. У середньовічні часи, наприклад, торговельні гільдії та майстерні конкурували між собою за клієнтів та ринки збуту. З розвитком капіталізму в XVIII-XIX століттях, конкуренція стала ще більш активною, особливо в мануфактурному та промисловому секторах.

У XX столітті конкуренція посилилася ще більше, з'явилися нові форми конкурентного середовища, такі як міжнародна торгівля та глобалізація.

Конкуренція між компаніями та країнами стала ще більш гострою і вимагала від учасників ринку постійного удосконалення продукції, маркетингу, технологій та стратегій.

Сьогодні конкуренція залишається ключовим елементом економічного розвитку. Вона стимулює інновації, підвищення якості продукції та послуг, зниження цін і покращення обслуговування споживачів. В той же час, конкуренція може створювати тиск на підприємства і вимагати від них постійної адаптації до змін у ринкових умовах.

Варіативність підходів у визначенні конкуренції як економічної категорії в сучасних умовах створює потребу у глибокому теоретичному дослідженні конкуренції – основної характеристики та важливого компоненту економічних відносин.

Конкуренція є фундаментальним поняттям у сфері економіки та бізнесу, визначаючи взаємодію між підприємствами на ринку. Міжнародна конкуренція, в свою чергу, розглядає ці взаємодії на глобальному рівні, враховуючи особливості міжнародних ринків та специфіку діяльності транснаціональних компаній. Визначення цих понять є важливим для розробки стратегій та прийняття управлінських рішень.

Конкуренція – це процес, у якому підприємства змагаються між собою за обмежені ресурси, ринки збуту та споживачів. Існує декілька ключових підходів до визначення цього поняття:

1. Класичний підхід. Конкуренція розглядається як механізм ринку, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів через дію попиту та пропозиції. Конкурентний ринок характеризується великою кількістю продавців і покупців, вільним входом і виходом з ринку, а також повною інформацією для всіх учасників.

2. Неокласичний підхід. Доповнює класичний підхід, вводячи поняття досконалої та недосконалої конкуренції. Досконала конкуренція передбачає ідеальні умови ринку, тоді як недосконала конкуренція (монополія, олігополія, монополістична конкуренція) розглядає реалістичні сценарії, де окремі підприємства можуть мати ринкову владу.

3. Еволюційний підхід. Вважає конкуренцію динамічним процесом, що стимулює інновації та економічний розвиток. В цьому контексті конкуренція сприймається як рушійна сила змін та адаптації підприємств до нових умов.

4. Інституційний підхід. Зосереджується на ролі інституцій та регулюючих органів у формуванні конкурентного середовища. Цей підхід підкреслює важливість правових, соціальних та економічних інституцій у забезпеченні справедливої конкуренції.

Аналіз ключових підходів до визначення поняття «конкуренція» (табл. 1.1) показує різноманітність даної категорії. У будь-якому випадку, значення цього концепту визначається відповідно до цілей, за якими він має бути сформований.

Таблиця 1.1

Аналіз ключових підходів до визначення поняття конкуренція

Підхід	Автор	Визначення
Суперництво економічних суб'єктів	Закон України «Про захист економічної конкуренції» [1, с. 1]	Змагання між суб'єктами з метою придбання через власні досягнення переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибору між кількома продавцями, покупцями.
	К. Кріпендорф [2, с. 123]	Виняткова форма взаємодії та боротьби на світовому ринку серед національного та транснаціонального виробника з метою надання більш кращих можливостей реалізації власної продукції.
	А. Прайснер [3, с. 241]	Конкуренція між фірмами, де незалежні дії активно лімітують перспективу кожної з одностороннього впливу на спільні умови обігу виробів на світовому ринку або на окремому національному або регіональному ринках.
Регулюючий елемент ринку	Адамик В., Вербицька Г. [4, с.70]	Складова ринкового механізму, яка забезпечує баланс між пропозицією та попитом, безкомпромісною боротьбою встановлений осяг попиту споживачів.
	Долан Е., Ліндсей Д. [5, с. 273]	Діяння людей, націлене на задоволення необхідності методом збільшення якості товару, регулюючи власний обсяг, ціну.
	Панченко Н. [6, с. 48-49]	У товарному виробництві розвинута конкуренція, як економічне явище, яка дає змогу прагнути до підвищення прибутку, за умови розширення масштабів, покращення виробничого процесу.

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 1; 2, с. 123; 3, с. 241; 4, с. 70; 5, с. 273; 6, с. 48-49]

На основі аналізу підходів до визначення поняття «конкуренція» є можливість зазначити, що конкуренція передбачає суперництво між виробниками однотипних товарів чи послуг за їх реалізацію та прагнення до отримання максимуму.

Сутність поняття «конкуренція» полягає у змаганні між суб'єктами економіки (фірмами, виробниками, постачальниками послуг тощо) за обмежені ресурси, ринкову частку та прибуток. Це взаємодія, що спонукає учасників ринку до поліпшення якості продукції, інновацій, ефективності та споживчої цінності, що сприяє стимулюванню розвитку економіки та задоволенню потреб споживачів.

Економічний ефект конкуренції полягає в стимулюванні ефективності, інновацій та підвищенні якості продуктів і послуг. Конкуренція змушує компанії шукати способи зниження витрат виробництва, покращення процесів та розробку нових ідей, що призводить до збільшення вибору для споживачів та зниження цін. Крім того, конкуренція стимулює інвестиції у дослідження та розвиток, що сприяє загальному економічному зростанню і підвищенню життєвого рівня.

Конкуренція як економічне явище представляє собою процес змагання між суб'єктами ринку за обмежені ресурси, клієнтів, ринкову частку та прибуток. Вона впливає на ціни, якість товарів та послуг, інновації, ефективність виробництва та загальний розвиток економіки. Конкуренція спонукає компанії до пошуку ефективних шляхів вдосконалення продукції та послуг, зниження витрат та стимулює розвиток нових технологій та ринкових підходів. Вона також сприяє збільшенню вибору для споживачів і зниженню цін за рахунок підвищення конкуренції між виробниками.

Конкуренція між підприємствами полягає у змаганні за ресурси, ринкову частку та клієнтів. Це взаємодія між компаніями, яка стимулює їх до покращення якості продуктів та послуг, зниження цін, впровадження інновацій та підвищення ефективності виробництва. Конкуренція між підприємствами є ключовим елементом ринкової економіки, оскільки вона сприяє створенню

стимулів для розвитку і росту бізнесу, а також забезпечує споживачів більшим вибором і кращими умовами.

Умови конкуренції на світовому ринку продукції залежать від різних чинників, включаючи економічні, політичні, технологічні та культурні. Деякі з найважливіших умов включають:

1. Тарифні та торговельні бар'єри – високі мита та інші торговельні обмеження можуть ускладнити доступ на ринки інших країн.
2. Технологічний розвиток. Країни з передовими технологіями можуть мати конкурентну перевагу у виробництві продукції.
3. Витрати на виробництво. Ефективність виробництва та вартість робочої сили можуть впливати на конкурентоспроможність країни на світовому ринку.
4. Якість продукції. Висока якість продукції може забезпечити конкурентну перевагу на світовому ринку.
5. Валютні курси. Зміни в обмінних курсах можуть впливати на вартість експорту та імпорту продукції.
6. Регулювання та законодавство. Різні правила та стандарти у країнах можуть впливати на умови конкуренції на світовому ринку.
7. Маркетинг та брендування. Сильний маркетинг та відомий бренд можуть створити перевагу для підприємства на світовому ринку.

Ці умови взаємодіють між собою і визначають, які компанії та країни можуть мати успіх на світовому ринку продукції.

Конкурентоспроможність – це здатність компанії, продукту або країни конкурувати ефективно на ринку. Це означає, що вони можуть забезпечити споживачам цінність та якість, які переважають над альтернативами, в той же час маючи здатність генерувати прибуток для себе. Конкурентоспроможність може бути досягнута шляхом постійного покращення якості продукції, ефективного управління витратами, інновацій та стратегічного маркетингу.

Конкурентоспроможність як економічний ефект означає здатність компанії, галузі або країни генерувати високий рівень продуктивності та

ефективності, щоб забезпечити стабільний та стійкий успіх на ринку. Цей ефект може бути виявлений через збільшення виробництва, збільшення експорту, приваблення інвестицій, створення нових робочих місць, підвищення життєвого рівня та загальне зростання економіки. Конкурентоспроможність сприяє розвитку інновацій, підвищенню якості продукції та послуг, і підтримує стале конкурентне перевагу на ринку.

Розгляд підходів до конкурентоспроможності, дозволяє зробити висновок, що існує великий перелік класифікацій даного поняття. Схематично це подано на рис.1.3.



Рис.1.3 Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 7].

Також, для більшого розуміння поняття «конкурентоспроможності» можна розглянути види об'єктів, що конкурують за економічним рівнем. Так звана «піраміда конкурентоспроможності» представлена на (рис. 1.4).

Проаналізувавши рис. 1.4 можна зробити наступні висновки, що конкурентоспроможність на різних її рівнях все рівно пов'язана між собою та взаємодіє з усіма наведеними ланками, які впливають одна на одну. Але, це не відмінняє того, що вони різняться між собою та мають різні властивості. Якщо

проаналізувати між собою конкурентоспроможність країни і підприємств, то вони матимуть ряд відмінностей. Наприклад, різні будуть цілі і функції, цільовий ринок, масштаби, геополітичний та економічний потенціал.

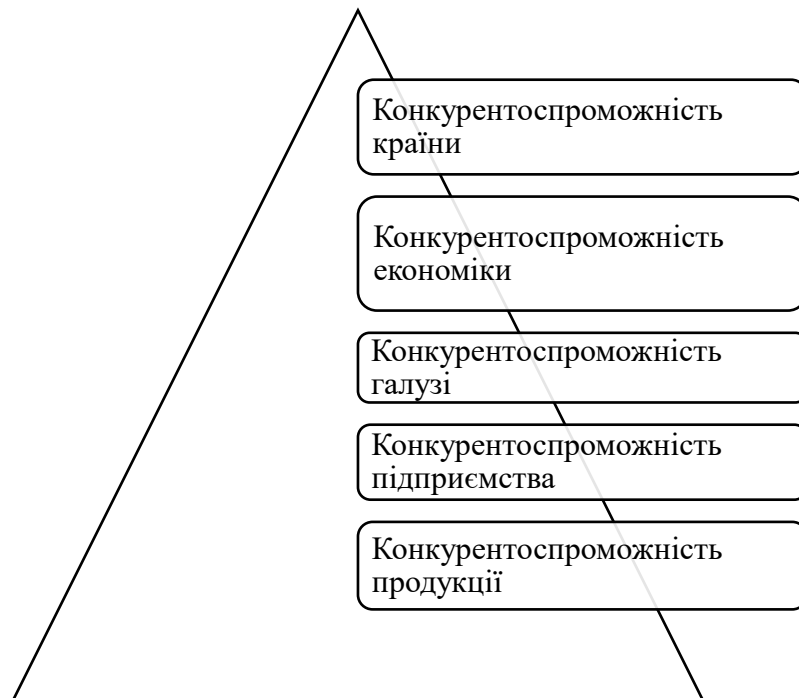


Рис. 1.4 Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: виконано автором на основі [5 с. 58].

Конкурентоспроможність описує здатність підприємства, продукту або країни ефективно конкурувати на ринку. Вона включає в себе різні аспекти, такі як якість продукції, ціни, маркетинг, інновації, ефективність виробництва, доступ до ресурсів і т. д. Відмінності конкурентоспроможності можуть виявлятися у різних сферах, таких як технологічність, цінова стратегія, репутація, середовище та інші фактори.

З точки зору конкурентоспроможності, аспекти економічного ринку включають в себе такі фактори, як рівень технологічного розвитку, доступ до ресурсів, вартість праці, стабільність економічного середовища, регулювання уряду, ступінь інноваційної, якість інфраструктури, доступ до ринків та інвестицій. Конкурентоспроможність залежить від того, наскільки ефективно

підприємство чи країна може використовувати ці фактори для досягнення успіху на ринку порівняно з іншими учасниками.

Конкурентоспроможність залежить від широкого спектру факторів, включаючи:

1. Якість продукції чи послуг;
2. Цінову стратегію;
3. Ефективність виробництва та оптимізація витрат;
4. Інновації та дослідження і розвиток;
5. Репутація бренду та маркетингові зусилля;
6. Доступ до ресурсів (людських, матеріальних, фінансових);
7. Стабільність економічного та політичного середовища;
8. Рівень технологічного розвитку;
9. Якість інфраструктури та логістичних систем;
10. Ефективність управління та гнучкість в адаптації до змін.

Основні рівні конкурентоспроможності підприємства включають продуктову, цінову, маркетингову, технологічну та інноваційну конкурентоспроможність. Вони визначаються якістю продукту, його ціною, рекламою та розробками, а також використанням передових технологій та здатністю до інновацій.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включають такі аспекти як якість продукту або послуги, ефективність виробництва, інноваційність, цінова стратегія, маркетингова стратегія, репутація бренду, доступ до ресурсів та технологій, якість управління, а також ефективність логістичних та постачальницьких ланцюгів.

Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають економічні умови, законодавство та регулювання, політичну стабільність, торгові угоди та міжнародні відносини, соціокультурні тенденції, технологічні зміни, конкуренцію на ринку, зміни в попиті споживачів та екологічні чинники.

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають якість управління, ефективність виробництва, інноваційність,

маркетингові зусилля, розробку продуктів та послуг, кваліфікацію персоналу, стратегічне планування, фінансову стійкість та корпоративну культуру.

Конкуренція – це процес змагання між різними суб'єктами на ринку за клієнтів, ресурси або інші цінності. Конкурентоспроможність визначається здатністю суб'єкта (фірми, продукту, країни тощо) ефективно здійснювати конкурентні дії і забезпечувати високий рівень продуктивності, якості і інновації, щоб здобути перевагу над іншими учасниками ринку. Таким чином, конкуренція описує сам процес змагання, тоді як конкурентоспроможність вказує на здатність суб'єкта до успішної участі в цьому процесі.

Конкуренція – це сам процес змагання між суб'єктами на ринку за ресурси, клієнтів або інші цінності. Конкурентоспроможність, з іншого боку, визначається здатністю суб'єкта ефективно здійснювати конкурентні дії і забезпечувати високий рівень продуктивності, якості і інновацій, щоб здобути перевагу над іншими учасниками ринку. Конкуренція описує процес сам по собі, тоді як конкурентоспроможність вказує на здатність суб'єкта до успішної участі в цьому процесі, забезпечуючи свою життєздатність і успіх на ринку.

Хоча конкуренція і конкурентоспроможність різняться, вони мають спільні риси. Обидва поняття пов'язані з діяльністю на ринку і змаганням між суб'єктами. Вони обидва визначаються контекстом ринкових умов і вимагають адаптації і стратегічного планування від учасників ринку. Крім того, якщо компанія або продукт конкурентоспроможні, вони мають перевагу у конкурентній боротьбі, а конкуренція може стимулювати розвиток інновацій та покращення якості продуктів і послуг.

Обидва ці поняття, безумовно, важливі в розвитку будь-якої компанії, бренду, підприємства. Адже чітко розуміючи свої конкурентів, їх переваги, недоліки, помилки, можна робити висновки та вибудовувати власну стратегію росту та розвитку.

Що конкуренція, що конкурентоспроможність являються як сильними так, і слабкими сторонами у підприємств. Якщо, для прикладу, організація чи бренд чи підприємство є монополістом на економічному ринку, то для нього

конкуренція грає не дуже важливу роль, але і не посідає останнє місце, адже треба втримати «звання» монополіста. Але якщо ніша переповнена конкурентами, треба будувати чітку стратегію щодо просування свого бренду.

Треба аналізувати конкурентів і чітко продувати, які відрізняючи особливості можуть говорити про унікальність та очевидну вигідну відмінність серед інших.

До того ж, вважаємо, що конкуренція – це двигун прогресу. Адже це змушує підприємство ставати кращим, будувати нові стратегії просування, виходження на нові ринки, нових споживачів, і збільшувати власний прибуток, що є важливим в життєдіяльності кожного бренду, виробництва, підприємства, галузі.

Також доцільно виокремити особливості міжнародної конкурентоспроможності.

В середовищі сильної конкуренції, успіх діяльності на міжнародному ринку на пряму взаємопов'язаний з рівнем власної конкурентоспроможності.

Міжнародна конкурентоспроможність – це можливість підприємства конкурувати на міжнародному економічному ринку. На зовнішньо-економічному ринку набагато складніше показати свій власний потенціал підприємства. Але, варто не забувати про наявні проблеми з якими можливе зіткнення на міжнародному ринку. Перше – нові правила та вимоги щодо ведення конкуренції. А також такі проблеми як: нове налагодження зав'язків, пошук нових ресурсів, узгодження нових потреб та умов нових споживачів на зовнішньому ринку. Головна мета виходу на світовий ринок – економічне зростання.

Міжнародна конкуренція відображає змагання між підприємствами на глобальному рівні. Основні підходи до визначення цього поняття включають:

1. Підхід порівняльних переваг. Заснований на класичній теорії міжнародної торгівлі, яка стверджує, що країни повинні спеціалізуватися на виробництві тих товарів і послуг, в яких вони мають порівняльну перевагу. Це сприяє ефективнішому розподілу ресурсів та підвищенню загального добробуту.

2. Підхід конкурентних переваг. Зосереджується на здатності підприємств або націй створювати унікальні ресурси або здібності, які забезпечують їм конкурентні переваги на міжнародних ринках. Цей підхід враховує фактори, як інновації, технології, якість продукції та ефективність управління.

3. Підхід глобальних ланцюгів вартості. Аналізує міжнародну конкуренцію через призму глобальних ланцюгів поставок, де підприємства взаємодіють на різних етапах виробництва, від постачання сировини до продажу готової продукції. Цей підхід підкреслює важливість координації та інтеграції в глобальній економіці.

4. Підхід інституційного середовища. Враховує вплив міжнародних інституцій, таких як Всесвітня торгова організація (ВТО), регіональні торговельні угоди та національні регулюючі органи, на умови конкуренції. Цей підхід підкреслює важливість правових та політичних рамок у формуванні конкурентних умов.

Також для управління міжнародною конкурентоспроможністю можна побудувати модель управління (рис1.5). Виділивши ключові елементи даного процесу.



Рис.1.5 Модель управління конкурентоспроможністю

Розглянувши дану модель управління можна прийти висновку – лідерство, розвиток і персонал взаємодіють між собою. Такий елемент, як персонал надає гарантію високої продуктивності, яка досягається за рахунок мотивації працівників націлених працювати на результат. Консолідування корпоративної культури, «дружній клімат» в колективі система бонусів, це все, що буде заохочувати працювати колектив на класний, високий результат.

Також не останнє місце в розвитку міжнародної економічної конкурентоспроможності займає постійне покращення та доведення до ідеалу всіх наявних бізнес процесів на кожному відрізку великою роботи. Важливо не забувати про постій ріст і швидкий розвиток світових трендів, за яким потрібно слідкувати та дотримуватись їх, навіть, якщо треба здійснити на більш якісний та високий рівень розвитку.

Покращення міжнародної економічної конкурентоспроможності може бути досягнуто за допомогою різноманітних заходів, таких як інвестиції в освіту та науково-технічний прогрес, сприяння інноваціям та дослідженням, поліпшення бізнес-клімату, розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, та сприяння відкритому та справедливому міжнародному торгівлі.

Декілька шляхів покращення міжнародної економічної конкурентоспроможності включають:

1. Інвестиції в інновації та дослідження. Забезпечення фінансування для наукових досліджень і розвитку нових технологій.
2. Освіта та навчання. Забезпечення якісної освіти, яка відповідає потребам ринку праці, та підвищення кваліфікації робочої сили.
3. Поліпшення бізнес-середовища. Зниження бюрократичних перешкод, спрощення реєстрації підприємств, підвищення прозорості та прогнозованості правил гри.
4. Інфраструктурні розвиток. Модернізація та покращення транспортної, енергетичної та інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

5. Підтримка малого та середнього бізнесу. Створення сприятливих умов для розвитку малих та середніх підприємств, включаючи доступ до фінансування та технічної підтримки.

6. Міжнародний торгівля. Запровадження відкритої та справедливої торговельної політики, що сприяє ефективному використанню ресурсів та конкуренції.

Ці заходи можуть сприяти зміцненню позицій країни на міжнародній арені та підвищити її економічну конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз методико-теоретичних відомостей щодо конкуренції та конкурентоспроможності, дає підставу для визначення наступних висновків:

1. Управління формуванням міжнародних конкурентних переваг включає в себе стратегічне планування, аналіз ринку, дослідження конкурентів, керування ресурсами, інновації та маркетингові стратегії. Ключовою метою є створення унікальних переваг, які дозволять підприємству виокремитися на міжнародному ринку і забезпечити стійку конкурентну позицію.

2. Було визначено, що конкуренція посідає провідне місце в циклі розвитку будь-якого підприємства. А здатність конкурувати чи то на внутрішньому ринку, чи то на зовнішньому забезпечує стабільний економічний розвиток та покращення виробництва.

3. Управління формуванням конкурентних переваг підприємства охоплює вибір та розвиток правильної команди, створення ефективної організаційної структури, а також управління процесами набору персоналу. Це включає в себе визначення потреб у працівниках, відбір, навчання та розвиток персоналу, а також збереження талантів у компанії. Для кожного підприємства важливо вивчити ці всі ланки, які формують основу будь-якого підприємства.

4. Міжнародну конкурентоспроможність, взагалі, можна розглядати, як нову ланку розвитку. Адже це змушує підприємство будувати нові стратегії, шукати нові економічні зв'язки, знаходити нового споживача, покращувати якість власного виробництва, або, за потреби, переходити на більш нові або більш якісні етапи.

5. Конкуренція і конкурентоспроможність різняться, але вони мають спільні риси. Обидва поняття пов'язані з діяльністю на ринку і змаганням між його суб'єктами. Вони обидва визначаються контекстом ринкових умов і вимагають адаптації і стратегічного планування від учасників ринку. Крім того, якщо компанія або продукт конкурентоспроможні, вони мають перевагу у конкурентній боротьбі, а конкуренція може стимулювати розвиток інновацій та покращення якості продуктів і послуг.

6. Було визначено, що міжнародна конкурентоспроможність – це можливість підприємства конкурувати на міжнародному економічному ринку. Крім того доведено, що на зовнішньо-економічному ринку набагато складніше показати свій власний потенціал підприємства.

7. Покращення рівня міжнародної економічної конкурентоспроможності можливе за допомогою різноманітних заходів, таких як інвестиції в науково-технічний прогрес, сприяння інноваціям та дослідженням, поліпшення бізнес-клімату, розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, та сприяння відкритому та справедливому міжнародному торгівлі.

Крім того було визначено, що формування та підтримання конкурентних переваг під час війни є надзвичайно важливим для сучасних підприємств. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати стабільність та безпеку, а також знаходити нові можливості для зростання та розвитку в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА»

2.1. Внутрішньогосподарський аналіз ТОВ «МХП-Урожайна країна»

МХП являється найбільшим виробником курятини в Україні та найбільший експортер. Спеціалізація компанії – це вирощування зернових культур, виготовлення курятини (виробництво ковбасних виробів, м'ясних та готових до вживання виробів. Також компанія займається аграрною діяльністю.

МХП існує понад 20 років на Українському ринку та понад 10 років займається експортом. Заснував компанію Юрій Косюк в 1998 році, ставши власником пакету акцій «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів». Після чого компанія займає провідне місце на внутрішньому ринку.

Потім до компанії додається та модернізується птахофабрика «Перемога». Уже в 2001 році на ринок вийшла ТМ «Наша Ряба», яка також являється частиною МХП. Далі компанія постійно модернізує та покращує власне виробництво, додаються виготовлення круп, комбікормів, рослинний протеїн. В 2011 році МХП розробляє проект «Біогаз». 2014 рік компанія отримує дозвіл на експорт власного товару до 50 країн світу (ЄС, СНД, Азія, Африка, Близький Схід).

На разі МХП є провідною агропромисловою компанією, найбільшим виробником м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.

Також МХП входить до рейтингу «Кращі роботодавці України-2022» за версією Forbes.

Центральний офіс знаходиться в м. Київ, Україна.

Принципи діяльності підприємства визначено на рис. 2.1:

1. Клієнт – розуміння задач клієнтів та бажання допомогти в їх реалізації;

2. Технології – можливість реалізувати задумане внутрішніми та зовнішніми ресурсами;
3. Бізнес – створення стійких і прибуткових бізнес-рішень.



Рис. 2.1 Принципи діяльності підприємства

Підприємство визначає своєю цілю можливість виступати каталізатором трансформаційних змін всередині МХП і поза компанією. Зміни полягають в трансформації МХП з продуктової на кулінарну компанію, а отже – в переході від фокусу на продукті до розвитку екосистеми для створення клієнтської цінності.

Діяльність МХП різногалузева і охоплює 5 різних галузей (рис. 2.2).

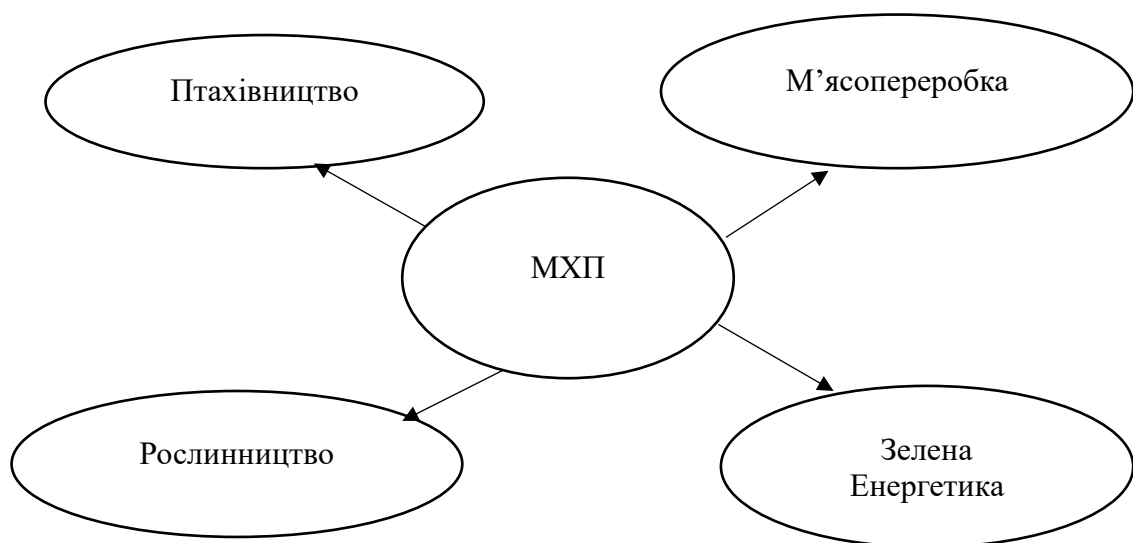


Рис. 2.2 Діяльність МХП

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Далі, хотілось би розглянути кожне направлення окремо та зробити висновки, яка сфера займає передові місця, а на яку краще звернути увагу для подальшого росту та розвитку.

Виробничі потужності МХП налічують 10 окремих брендів:

1. ТМ «Наша Ряба»;
2. ТМ «Наша Ряба апетитна»;
3. ТМ «Бащинський»;
4. ТМ «ЛЕГКО!»;
5. ТМ «РябСНІСК»;
6. ТМ «SKOTTSMEAT»;
7. DONER MARKET;
8. ТМ «м'ясо маркет»;
9. ТМ «секрети шефа»;
10. ТМ «хо перекусити?»

Наймасштабнішою торговою маркою компанії МХП являється ТМ «Наша Ряба», для порівняння з іншими представниками цього виробництва данні наведенні в діаграмі (рис.2.3).

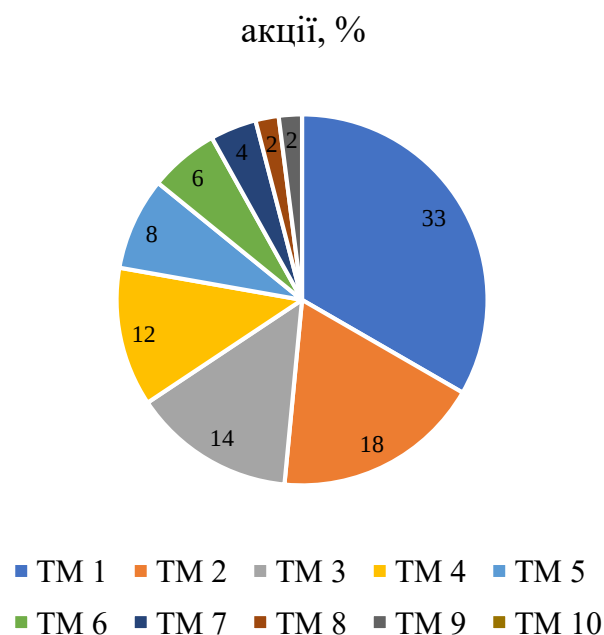


Рис. 2.3 діаграма торгових марок

Джерело: розроблено автором на основі [13].

Тож проаналізувавши діаграму, можна зробити висновок, що серед цієї галузі (виготовлення м'ясної продукції) даної компанії, торгова марка «Наша Ряба», займає перше місце і має найбільший пакет акцій (у відсотковому значенні).

Також, для порівняння з іншими представниками цієї ніші, ТМ «Наша Ряба», являється безперечним лідером та займає провідні позиції. Компанія чітко знає запити свого клієнта і тому закриває всі його (клієнта) потреби. Для прикладу саме ця торгова марка запропонувала вперше продавати не заморожену курятину, а охолоджену. Також активно розвивається експорт продукції в більше ніж 15 країн, але уже під іншим брендом. Для наглядного розуміння лідерства краще зобразити в діаграмі (рис.2.4) яку ж частку ринку (внутрішньому) займає ця торгова марка.



Рис.2.4 Діаграма частку ринку ТМ «Наша Ряба»

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Але, для кращого бачення позитивної динаміки цієї марки, краще розглянути об'єми виробництва за останні 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ринку ТМ «Наша Ряба»

Рік	Обсяг ринку, млн. доларів	Темп приросту, %
2021	89 млн доларів	8%
2022	142 млн доларів	53%
2023	156 млн доларів	14%

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Як ми можемо бачити, за даними таблиці видно, що найбільш піковий темп приросту припадає на 2022 рік, на 53% більше, ніж в 2021 році. Але все рівно, надалі спостерігається позитивна динаміка приросту, що може свідчити про правильно налагоджені механізми стратегії розвитку.

З 2007 року компанія МХП активно займається експортом товару. На сьогоднішній день налагоджено зовнішньоекономічні відносини більше, ніж з 50 країнами світу (Європа, Близній Північна Африка, СНД).

Продукція, яка виготовляється на експорт представлена іншими торговими марками: «Qualiko», «Sultanah», «Assilah», «Ukrainian Chicken». Для більшого розуміння об'ємів експортної продукції данні зображено в діаграмі (рис.2.5).

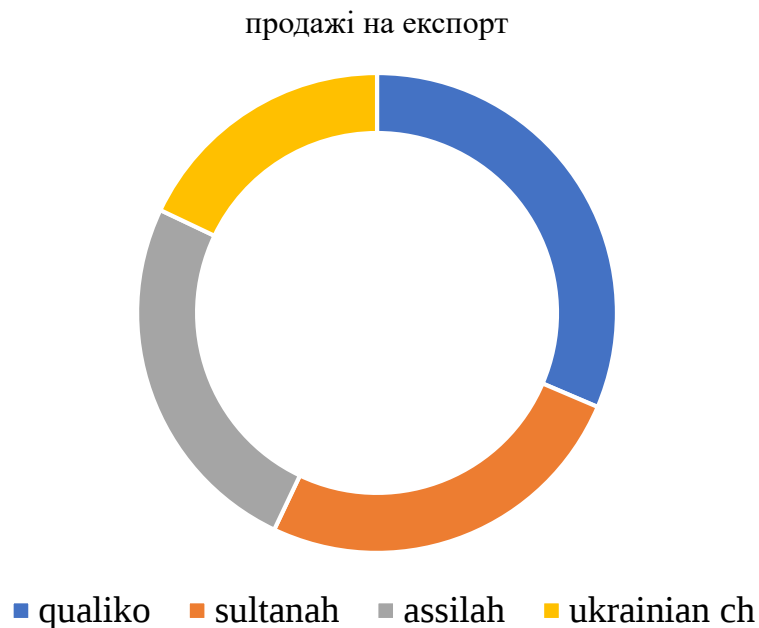


Рис.2.5 продаж на експорт в тонах

Джерело: розроблено автором на основі [24].

Обсяги м'яса на експорт становлять 373 тис. тон. Проаналізувавши данні діаграми (рис. 2.5), ми можемо побачити, що бренди на експорт, постачаються майже в однаковій кількості, але кожен з них представлений в різних регіонах, що свідчить про гарно побудовану метрику експорту.

Також одним із ключових досягнень, в зовнішньоекономічному ринку компанії МХП, є відкриття офісу в Дубай (ОАЕ). МНР Food Trading являється дистрибуційним центром, який функціонує з 2016 року. Тож ринок Близького Сходу та ОАЕ розвивається з великим ентузіазмом, та має більш довірливі відносини покупця до бренду.

2018 рік відкриття офісу в Європі. Основна мета: краще забезпечення безпеки бізнесу, посилений контроль над продукцією, краще вивчення потреб споживачів та вивчення іноземного ринку, відповіді на головні питання для просування брендів (Які уже є представники на ринку в даній ніші?, Які є недоліки і які потреби не закриті ними? Чим може вигідно відрізнитись «наш» бренд з поміж інших (уже існуючих), Який вигідний ключовий елемент слугуватиме тим, самим «лакмусовим папером», який гарантуватиме якість?).

Але, варто не забувати, що МХП це не лише постачання м'яса та виготовлення масних продуктів готових вжитку, а інші галузі, які ми зараз розглянемо.

Зелена енергетика. Безпечна та якісна екологічно чиста енергія. Перша мета – скорочення викидів газів, друге- досягнення енергетичної незалежності. Тобто це не лише піклування про природу (що теж не менш важливе), а покращення економічної ситуації та використання відновлюваних джерел. Біогаз, на відміну від сонячних електростанцій, може вироблятись постійно та бути незалежним від погодних умов. Зображено динаміку зростання виготовлення біогазу у вигляді графіка (рис2.6).

В 2021 році виготовлення біогазу становило 1.8 млрд м³, враховуючи, що 2019 році тільки було запущено цей проект, який коштував 15 млн доларів і був перший в Європі. 2022 рік ми бачимо позитивну динаміку зростання, а 2023 рік виготовлення біогазу зростає на 38%.

Це дійсно неймовірний проект, який закриває безліч потреб суспільства і це твердий і широкий крок в майбутнє, в передові технології.

І це все за рахунок органічних біо добрив, який наявний в компанії (так як займаються птахівництвом). Тобто створення безвідходне виробництво.

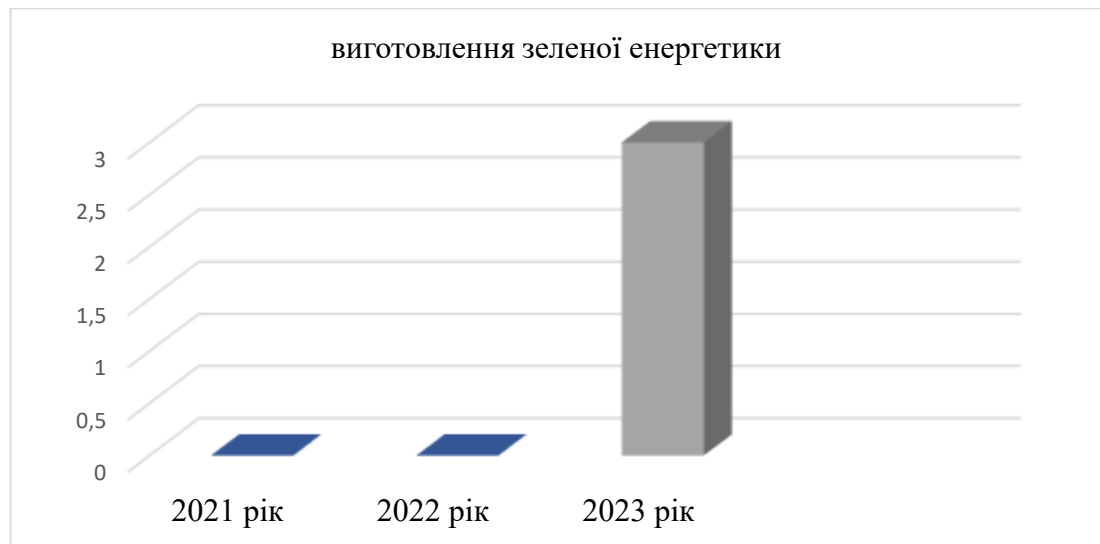


Рис. 2.6 Виготовлення зеленої енергетики

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Тепер розглянемо ще одну сферу в якій задіяно МХП. Рослинництво. Один із важливих компонентів бізнес-моделі МХП це вирощування власних зернових культур, якими забезпечується годування власної худоби.

Земельний банк налічує понад 370 тис. га., який географічно знаходиться в: Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Дніпропетровській, Івано-Франківській областях.

Урожай сільськогосподарських культур перевищує серединні показники по Україні. Данні зображені в діаграмі (рис 2.7).

сільськогосподарські культури

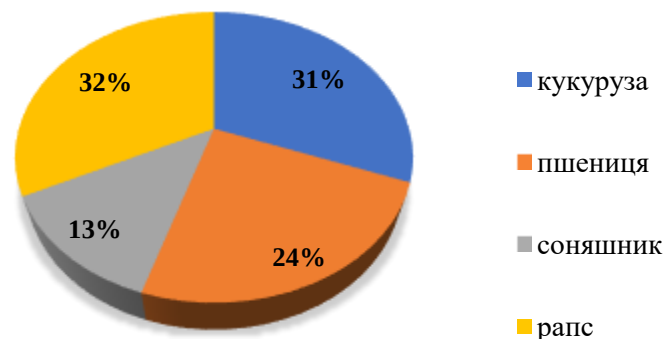


Рис. 2.7 Обсяг вирощених ня сільськогосподарських культур

Джерело: виконано автором на основі [20].

І ці показники значно перевищують середній показник по показник в нашій державі. Крім, реалізації зернових культур на внутрішньому ринку та забезпечення власного птахівництва, компанія займається експортом. А саме виготовлення соняшникової олії та продаж її на зовнішньоекономічному ринку.

Данні про експорт соняшникової наведенні в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Експорт продукції 2021-2023 рр.

Рік	Готова продукція, тони	Темп приросту, %
2021 р.	384150	22%
2022 р.	250200	12%
2023 р.	280080	18%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Бачимо, що темп приросту зменшується і товар на експорт зменшується. Але, насправді, це пов'язано з повномасштабним вторгненням. Адже за 2022 рік багато полів заміновано, обтяжена можливість вивезу продукції за кордон, проблеми з пальним. Тільки в середині 2022 року МХП успішно провела посівну компанію, мала можливість налагоджувати зовнішньоекономічні зв'язки та успішно здійснити експорт.

Тому, ми бачимо, що показники 2023 року уже зростають, компанія налагоджує зв'язки, піклується про власний трудовий колектив на різних рівнях, та не припиняє працювати попри всі складні умови.

До того ж МХП за 2023 рік 2-чі увійшли в список Forbes Ukraine: «10-кращих роботодавців» та «5 найбільших інвесторів».

Сучасні ринкові умови змушують компанії постійно удосконалюватись та відстоювати власний авторитет всіма наявними методами. Залучити більший спектр нових клієнтів та переманити у конкурентів.

Найкраще співвідношення оцінки економічної ефективності, це співвідношення витрат компанії до її власних результатів. Для наочності аналізу експорту компанії МХП данні наведені в табл. 2.3.

Динаміка ефективності експорту ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Показники	2021 рік .	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	
Дохід від експорту, тис. грн	18544368	20845697	22632457	2301329	1786760
Витрати, тис. грн	8956321	10365789	15632741	-1409468	522695
Ефективність експорту	2,07	2,01	1,44	0,23	0,14

Джерело: складено автором

$$F = \frac{\text{дохід від експорту}}{\text{витрати}} \quad (2.1)$$

$$F_{2021} = \frac{18544368}{8956321} = 2,07,$$

$$F_{2022} = \frac{20845697}{10365789} = 2,01,$$

$$F_{2023} = \frac{22632457}{15632741} = 1,44.$$

Проаналізувавши ефективність експорту компанії МХП, на підставі яких можна зробити наступні висновки. Ефективність за останні 3 роки коливається від 2,07 до 1,44, зменшилась на 23% у 2022 році порівняно з 2021, дохід зменшується і динаміка має негативну тенденцію. Витрати компанії майже однакові, відбулося їх зменшення в 2022 році на 1409458 грн.

Для забезпечення покращення ефективності експорту та зростання прибутковості, компанії варто покращити асортимент послуг, переглянути контракти з іноземними партнерами, створити лояльну партнерську програму, запустити проекти, які будуть зменшувати витрати та збільшувати дохід.

Проведемо аналіз показників рентабельності для ТОВ «МХП-Урожайна країна» за останні 3 роки табл. 2.4.

Рентабельність – це економічний показник, який характеризує ефективність використання ресурсів підприємства. Він вимірює, наскільки прибутковою є діяльність компанії відносно витрат або інших базових показників, таких як активи або власний капітал. Існує кілька видів рентабельності, найпоширеніші з яких:

1. Рентабельність продажів (ROS) – відображає прибуток, який підприємство отримує з кожної гривні продажу (формула 2.2).

$$ROS = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка}} \times 100\%. \quad (2.2)$$

2. Рентабельність активів (ROA) – показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку (формула 2.3)

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середні загальні активи}} \times 100\%. \quad (2.3)$$

3. Рентабельність власного капіталу (ROE) – оцінює прибутковість компанії з точки зору акціонерів, показуючи, який прибуток отримано з кожної вкладеної гривні власного капіталу (формула 2.4)

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \times 100\%. \quad (2.4)$$

Розрахунок рентабельності дозволяє інвесторам і менеджерам оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення вартості та прибутку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Показники рентабельності	Результат розрахунків, %		
	2021	2022	2023
Рентабельність продажів (ROS)	4,36	4,62	4,85
Рентабельність активів (ROA)	17,18	14,47	6,37
Рентабельність власного капіталу (ROE)	298,85	89,45	41,82
Рентабельність (ROI)	280,07	89,45	41,82

Джерело: розроблено автором

Рентабельність активів підприємства обумовлює рентабельність капіталу, який наявний в діяльності компанії. У звітному 2023 році рентабельність капіталу знизилась внаслідок зменшення прибутку.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства можна дійти висновку, що фінансовий стан достатньо стабільний, з позитивним темпом зросту.

2.2 Аналіз міжнародних конкурентних переваг ТОВ «МХП-Урожайна компанія»

Аналіз міжнародних конкурентних переваг є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на глобальному ринку або зміцнити свої позиції на ньому. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити потенційні можливості та загрози, а також розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності:

1. Ідентифікація ринкових можливостей – аналіз міжнародних конкурентних переваг допомагає підприємству виявити нові ринки та сегменти, де його продукти або послуги можуть мати попит. Це дозволяє компанії розробити ефективні стратегії виходу на ці ринки та максимізувати свої прибутки.

2. Оцінка конкурентного середовища – такий аналіз надає інформацію про конкурентів, їхні стратегії, сильні та слабкі сторони. Це дозволяє компанії визначити свої відмінні переваги та розробити стратегії, які дозволять їй ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

3. Підвищення ефективності бізнес-процесів – виявлення міжнародних конкурентних переваг сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів компанії. Це може включати покращення якості продуктів або послуг, зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та логістики.

4. Стратегічне планування – результати аналізу міжнародних конкурентних переваг є основою для стратегічного планування. Вони допомагають визначити довгострокові цілі компанії, розробити ефективні стратегії для їх досягнення та адаптуватися до змін на ринку.

5. Зниження ризиків Аналіз допомагає компанії виявити потенційні ризики, пов'язані з виходом на міжнародні ринки, та розробити заходи для їх мінімізації. Це може включати вивчення політичних, економічних та соціальних факторів, що можуть впливати на діяльність компанії за кордоном.

6. Підвищення інноваційної здатності. Розуміння міжнародних конкурентних переваг стимулює компанію до інновацій, оскільки для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно впроваджувати нові технології, покращувати продукти та послуги, а також адаптуватися до змін у потребах споживачів.

7. Залучення інвестицій. Комплексний аналіз міжнародних конкурентних переваг може бути привабливим для потенційних інвесторів. Вони бачать, що компанія має чітке уявлення про свої можливості на міжнародному ринку, що знижує ризики для інвесторів та підвищує ймовірність отримання фінансування.

В першу чергу для розуміння слабких і сильних сторін компанії зробимо SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Використовуючи даний метод, можна встановити співвідношення між слабкими і сильними сторонами компанії, і розглянути можливості та наявні загрози. Далі, після якісно проведеного аналізу, необхідно будувати успішну стратегію, при цьому враховуючи визначені слабкі сторони та загрози, намагатись позбутись їх, впроваджувати для покращення власного потенціалу.

Тож, визначені результати проведеного SWOT-аналізу, можуть успішно слугувати створенню нових методів для покращення розвитку та зав'язків між недоліками та перевагами, загрозами та можливостями.

Отже, провівши даний аналіз можна зробити наступні висновки. Для поліпшення господарювання в діяльності ТОВ «МХП-Урожайна країна» можна запропонувати такі шляхи: залучення нових рекламних каналів, подальше задоволення свого споживача та попит на товар за рахунок сформованої репутації та високої якості виробів, розширення наявного асортименту, модернізація наявного обладнання або заміна на більш нове та найбільш ефективне, також важлива тема трудового колективу, перегляд кадрів та їх вплив на ефективність виробництва, перегляд можливої кадрової заміни, впровадження нової політики мотивації кадрів.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МХП-Урожайна країна»

	Можливості	Загрози
	1. Розвиток НТП 2. Чітка позиція першості серед конкурентів. 3. Гарно налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки 4. Офіси в країнах, де гарно налагоджений експорт 5. Збільшення асортименту продукції на експорт	1. Проблеми з логістикою, перебої з паливом та транспортними засобами 2. Проблеми з вивезенням продукції за кордон 3. Загострення конкуренції 4. Сезонність галузі 5. Політична нестабільність 6. Зменшення платоспроможності покупця
Сильні сторони	Сила та можливості	Сила та загрози
1. Лідер серед конкурентів 2. Висококваліфікований персонал 3. Широке географічне положення 4. Влаштовані канали збуту 5. Партнерські програми 6. Широкий асортимент галузей, які взаємодіють між собою та доповнюють одна одну	1. Продовження задоволення потреб споживачів за рахунок чіткої лідерської позиції 2. Ефективне використання наявних резервів для збільшення експорту	1. Об'єктивне використання фінансового потенціалу 2. Доведення покупцю високої якості 3. Розширення асортименту
Слабкі сторони	Слабкість та можливості	Слабкість та загрози
1. Зношення наявної техніки 2. Збої в постачанні 3. Неможливість контролювати ситуацію в країні 4. Міграція населення	1. Залучення рекламних каналів 2. Професійний рівень кваліфікації працівників 3. Вихід на нові рекламні канали, пошук нового споживача 4. Модернізація обладнання	1. Впровадження системи мотивації для працівників 2. Не якісний рекламний контент, може не дати можливість вийти на нового споживача, або при зміні смаків постійного споживача

Джерело: розроблено автором.

Отже, провівши даний аналіз можна зробити наступні висновки. Для поліпшення господарювання можна запропонувати такі шляхи: залучення нових рекламних каналів, подальше задоволення свого споживача та попит на товар за рахунок сформованої репутації та високої якості виробів, розширення наявного асортименту, модернізація наявного обладнання або заміна на більш нове та найбільш ефективне, також важлива тема трудового колективу, перегляд кадрів та їх вплив на ефективність виробництва, перегляд можливої кадрової заміни.

Для кращої оцінки дієвості компанії проведемо PEST-аналіз. Сутність

PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Мета PEST-аналізу – це вивчення впливу різних факторів (політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних) на певну сферу діяльності, організацію або ринок. Він допомагає зрозуміти зовнішнє середовище, в якому працює або планує розвиватися певний суб'єкт, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Сумарна оцінка проведеного аналізуватиме про ступінь готовності компанії реагувати на прогнозовані та поточні чинники зовнішнього середовища. Результати проведеного PEST-аналізу зображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Група факторів	Фактори	Бали	Опис
Політичні Правові	Законодавча база	5	Часта зміна законодавчої бази, як результат зміна умов роботи для суб'єкта
	Посилення податкового впливу	3	Зміна податкового кодексу в гіршу сторону
	Державне регулювання	4	Активне регулювання державою, так як галузь сільського господарства одна з провідних в нашій країні
Разом		12	
Економічні	Загальний стан економіки в країні	5	В сьогоднішній час економіка країни знаходиться в дуже складному і скрутному становищі
	Нестабільність національної валюти	4	Високий рівень змін динаміки валютних котирувань
	Зменшення платоспроможності споживача	4	Співвідношення росту заробітної плати до росту цін впливає на сплату спроможність в гіршому сенсі
Разом		13	
Соціальні фактори	Демографічні показники	5	В зв'язку з воєнним станом демографічні показники погіршуються
	Розподіл доходів	5	Тиск з боку держави на бізнес, в сьогоднішній не легкий час. Розшарування бізнес-систем. Поява процесів злиття
Разом		10	
Екологічні фактори	Екологічна ситуація	4	Забруднення навколишнього середовища, що негативно впливає на вирощення сільськогосподарських культур. Також воєнний стан негативно впливає на екологію. Мінування полів.
Разом		4	

Джерело: розроблено автором.

Фахівцем з аналізу даного питання виступала начальник земельного відділу. І можна підвести наступні висновки – даний аналіз показав, що чинники в більшій мірі, які впливають на розвиток компанії залежать від соціального та економічного фактори.

Не можна оминати тему впливу військового стану на розвиток МХП. Адже це і проблеми з експортом, перебої з паливом, заміновані земельні ділянки, поля, які знаходяться неподалік зони бойових дій, не стабільний курс, необумовлений ріст цін, мобілізація працівників, проблеми з наймами транспортних засобів.

Але, це ті чинники, на які великого впливу підприємство немає. І для подальшого існування та виготовлення треба підлаштовуватись під сьогодення та знаходити виважені рішення. Адже, попри все підприємство не зупиняє ні експорт, ні виготовлення продукції, ні посівну компанію, ні збір урожаю.

Далі, хотілось би, розглянути тему експорту агрохолдингу МХП, адже за останні два роки компанія зазнає збитків. Для кращого розуміння ситуації дані наведено в табл. 2.7. Порівняємо данні за 3 останні роки, що б побачити в цифрах на скільки компанія отримує збиток, як можна виправити ситуацію та який головний фактор на це впливає. На разі, велика кількість факторів впливає на зміни в зовнішньому та внутрішньому ринку. Адже, усі роки компанія дуже успішно здійснює експортну компанію, має дружні відносини з іноземними партнерами, а також має власні дистриб'юторські офіси за межами України. Підлаштовується під сьогоденні умови.

Таблиця 2.7

Основні показники експорту ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Продукція на експорт	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %
зерно	120 млн	70 млн	100 млн	13
рослинна олія	80 млн	40 млн	75,4 млн	24
м'ясо птиці	100 млн	64 млн	84,7 млн	18

Джерело: розроблено автором.

В 2022 році агрохолдинг зазнав збитки у 231 млн доларів. За результатом четвертого кварталу підприємство отримало 38 млн доларів, вказано в фінансовому звіті компанії. І це в 2,4 рази більше, ніж показники 2021 року. А виручка складає на 6% відсотків відповідно. За 2023 рік виручка збільшилась на 11% відсотків і склала 2,64 млрд доларів.

Але, через війну компанія має великі ризики в власній діяльності. Всі потужності компанії продовжують працювати на повну потужність попри все.

З початку великої війни компанія зіштовхнулась з рядом проблем: логістичного характеру (закриття портів, експорт автомобільним транспортом майже не можливий).

Також закриття в Донецькій області м'ясопереробного підприємства «Український бекон». Потужність якого складала 34000 т на рік.

Ситуацію покращив, отриманий кредит від ЄБРР у розмірі 24 млн євро в 2022 році. Тому прибуток компанії значно зріс і склав майже 1.9 млн доларів, що 14 % більше, ніж у попередньому році.

МХП не єдина компанія в нашій державі, яка займається вирощуванням, виготовлення та експортом товару. Тож, варто порівняти діяльність з іншими компаніями та зрозуміти в чому основна конкурента перевага МХП. Та чому споживач повинен обирати саме бренди холдингу МХП. Та порівняти діяльність компаній в фінансовому плані для більшого розуміння взагалі ситуації, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Основні конкуренти МХП це: компанія Kernel та Нібулон. За списком Forbes саме ці аграрні компанії входять топ-100 найбільших приватних компаній. Для кращої оцінки конкурентоспроможності необхідно проаналізувати діяльність конкурентів. Дані зображені на рис. 2.7.

Тож, порівнявши між собою компанії, можливо зазначити, що МХП займає лідерські позиції за чисельністю земельного банку, наявністю власних елеваторів та логістикою.

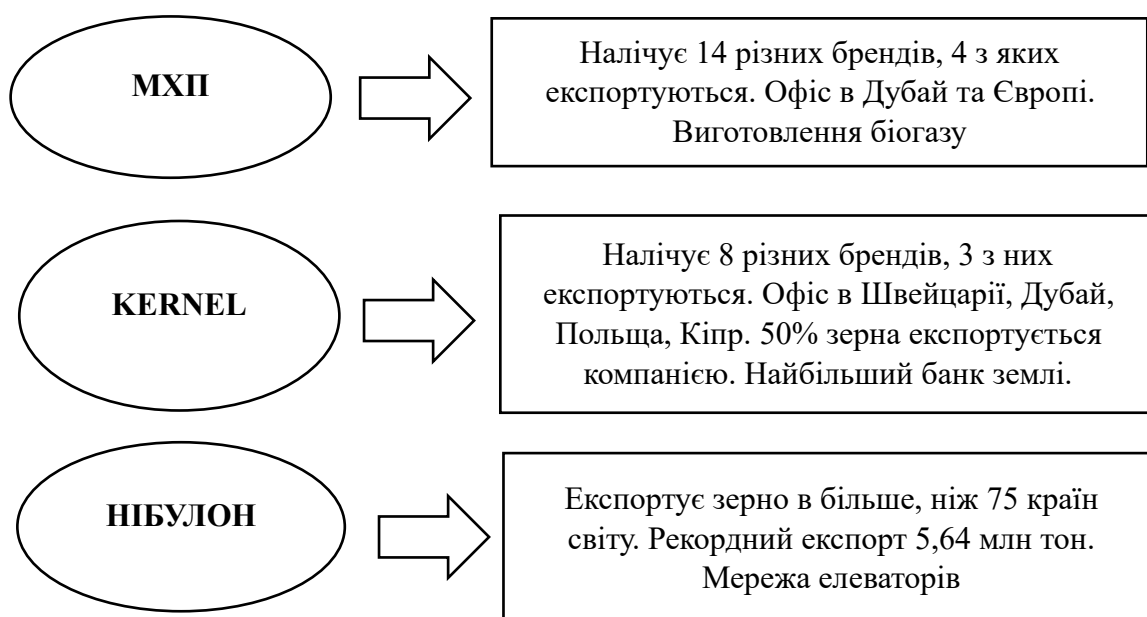


Рис. 2.7 Основні конкуренти МХП

Джерело: розроблено автором на основі [19].

За 2022 рік найбільший виторг налічує компанія Kernel (118,7 млрд гривень), друге місце займає МХП (51,5 млрд гривень), далі Нібулон (25,8 млрд гривень).

Kernel являється найбільшим українським продавцем пшениці, станом на 2021 рік. Відправивши за кордон 8 млн т зерна. Ще один із товарів, який експортується компанією- соняшникова олія під 3-ома різними брендами. Також компанія являється лідером серед наявності елеваторів, власної техніки та найбільшим земельним банком України та має 4 дочірні компанії.

Обидва агрохолдинги, МХП (Миронівський хлібопродукт) та Kernel, є ключовими гравцями на ринку сільського господарства в Україні. Обидва спеціалізуються на вирощуванні зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських продуктів. Їхні операції охоплюють не лише виробництво, але й переробку та експорт.

Однак, є ряд різниць у їхніх стратегіях, портфелях продукції, географії та масштабах діяльності. МХП, спеціалізується на пташиного фермінгу та виробництві м'яса, в той час як Kernel більше акцентує на вирощуванні та переробці зернових та олійних культур. Крім того, Kernel має значний бізнес

у секторі транспортування та збуту аграрної продукції, що робить його більш інтегрованим відносно до цінного ланцюга.

Доцільно провести ще спільну та відмінну характеристику 2-ох компаній Kernel та МХП, для кращого розуміння переваг однієї компанії від іншої.

Спільні ознаки:

1. Обидва агрохолдинги є лідерами в сфері сільського господарства в Україні.
2. Вони спеціалізуються на вирощуванні та переробці сільськогосподарських культур, таких як зернові та олійні.
3. Обидва компанії мають значний експортний потенціал і активно працюють на міжнародних ринках.
4. Вони зосереджені на використанні сучасних технологій та інновацій у виробництві та управлінні.

Відмінні ознаки:

1. МХП спеціалізується на вирощуванні птахівництва та м'ясо переробці, в той час як Kernel акцентує на вирощуванні зернових та олійних культур.
2. Kernel також має значний бізнес у секторі транспортування та збуту аграрної продукції, що робить його більш інтегрованим відносно до цінного ланцюга.
3. У своїх стратегіях розвитку обидва холдинги можуть мати відмінності в географії діяльності та ринкових сегментах, на які вони фокусуються.

Висновки до розділу 2

1. Провівши детальний аналіз ТОВ «МХП-Урожайна країна» було розглянуто та визначено сильні та слабкі сторони компанії, у порівнянні із основними конкурентами оцінено діяльність роботи за останні 3 роки. Тож можна сказати, що компанія провідна та чітко і впевнено займає місце в агросекторі України. МХП стрімко росте та розвивається і намагається в

умовах сьогодення, не зважаючи на війну, що безумовно впливає на збитки компанії та обмеження експорту, шукати можливі резерви для зміцнення конкурентних переваг.

2. Визначено, що попри зазначені складнощі компанія декілька разів входила до списку Forbs, як: кращий роботодавець, топ-100 аграрних компаній України, топ-10 інвесторів країни.

3. Доведено, що в компанії є великий потенціал що підтверджує охоплення 4 великих галузей (птахівництво, м'ясопереробка, виготовлення зеленої енергетики, рослинництво). І кожна галузь взаємопов'язана одна з одною, залежить і доповнює одна одну. Адже компанія вирощує рослинні культури на власній землі, потім 38% відсотків експортує, 62% відсотки використовує на годування власного птахівництва, яке в подальшому теж експортується і продається на внутрішньому ринку. А з відходів птахів розробляють сировину для виготовлення біогазу, для автономії і незалежності, як компанії так і державі.

4. Проведений SWOT-аналіз компанії, дозволяє визначити, що в компанії наявний великий ресурс потенціалу для можливостей підняття та покращення власного соціального та економічного розвитку.

Компанія здатна конкурувати з іншими агрохолдингами та навіть обігнати їх показники, адже вектор розвитку компанії направлений на підняття лідерської позиції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА»

3.1. Вибір основних стратегій для покращення конкурентних переваг

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках вимагає застосування сучасних підходів, що враховують глобальні тенденції, інновації та технологічні зміни. Ось кілька ключових стратегій:

1. Інновації та технології. Впровадження нових технологій (використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, може значно підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та поліпшити якість продукції). Дослідження і розробки. Дозволяють створювати нові продукти і вдосконалювати існуючі, забезпечуючи таким чином конкурентну перевагу.

2. Маркетингові стратегії. Цифровий маркетинг (застосування сучасних методів цифрового маркетингу, таких як SEO, контент-маркетинг, соціальні медіа та електронна пошта, дозволяє ефективно просувати продукцію на міжнародних ринках).

3. Орієнтація на клієнта. Моя йде про клієнт орієнтований підхід. Фокус на потребах і очікуваннях клієнтів, постійний збір зворотного зв'язку і швидке реагування на нього дозволяють створювати продукти, що максимально відповідають ринковому попиту. Підтримка та сервіс. Наявність якісної системи підтримки клієнтів, яка працює 24/7, підвищує довіру і задоволеність споживачів.

4. Глобалізація та адаптація. Адаптація до місцевих ринків. Вивчення культурних, економічних та регуляторних особливостей різних країн і адаптація продукції та маркетингових стратегій під ці особливості.

5. Локалізація. Переклад і адаптація контенту, пакування, інструкцій та реклами до культурних норм цільових ринків.

6. Стратегічні партнерства та колаборації. Створення альянсів та партнерств – співпраця з іншими компаніями для входу на нові ринки, спільних розробок продуктів і обміну технологіями. Використання аутсорсингу для зниження витрат і підвищення ефективності, зосередження на ключових компетенціях компанії.

7. Сталий розвиток. Екологічна відповідальність характеризує сталий розвиток. Це може бути – впровадження екологічно безпечних практик у виробництво та операційні процеси для задоволення вимог сучасних споживачів, які все більше орієнтуються на стійкість та екологічну відповідальність.

Застосування цих підходів може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, допомагаючи йому адаптуватися до сучасних викликів та ефективно використовувати наявні можливості.

Так, як багато не сприятливих чинників мають вплив на ведення міжнародної торгівлі. Компанії повинні бути лідерами та пропонувати найвигідніші умови для майбутніх партнерів. Компанія повинна орієнтуватись на свого споживача. А, якщо продукція компанія представлена на декількох діаметрально протилежних ринках, відповідно потрібно знати всіх споживачів, їх смаки та вподобання та забезпечувати найкращу якість продукції.

Також повинна бути гарно налагоджена логістика, фінансовий аспект повинен задовольняти дві сторони.

Для підвищення конкурентоспроможності МХП, треба спочатку чітко визначити, які саме фактори або чинники впливають на рівень конкурентоспроможності. Так як на конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість, як зовнішніх так і внутрішніх чинників. Для більшого розуміння, які саме умови формують конкурентоспроможність, краще навести ці фактори в рис3.1.

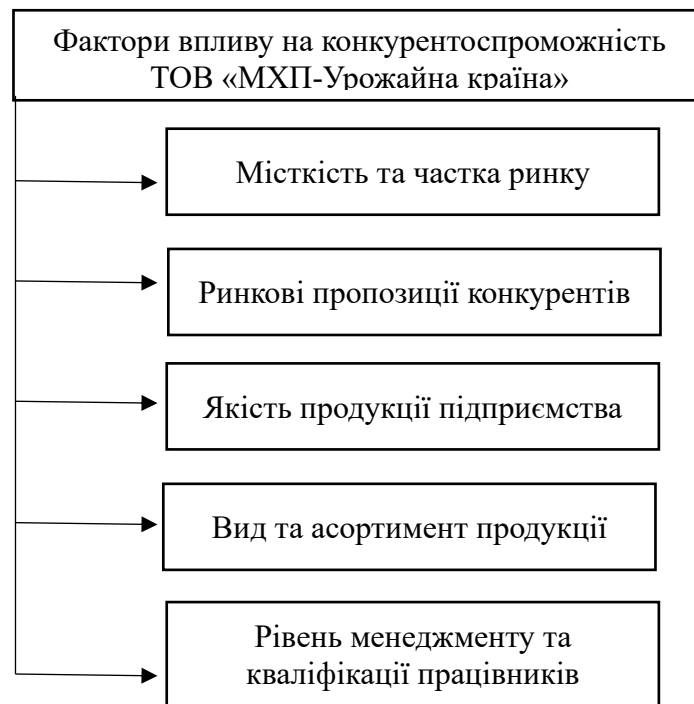


Рис. 3.1 Фактори впливу на конкурентоспроможність
ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Джерело: розроблено автором [32].

Оцінивши конкурентоспроможність МХП, можна зробити висновок, що компанія знаходиться на верхніх ланках конкуренції та успішно конкурує з організаціями з цієї ніші, як на внутрішньому економічному ринку так і на зовнішньому ринку.

Вибір правильної стратегії для компанії посідає визначне місце при плануванні майбутніх економічних зав'язків. Адже оцінивши на початку весь план майбутніх дій, попередити майбутні загрози, також оцінити прибуток та витрати. Зробити правильні акценти та зрозуміти правильний та послідовний план майбутніх дій компанії. Правильно побудована стратегія на початкових етапах забезпечить гарний результат від співпраць та збуту сировини. Компанія повинна чітко розуміти всю послідовність.

Для вдалої і успішної конкуренції першим чином необхідна побудова стратегії та направлення вектору на розвиток бізнесу. Система побудови стратегій зображена на рис 3.2.

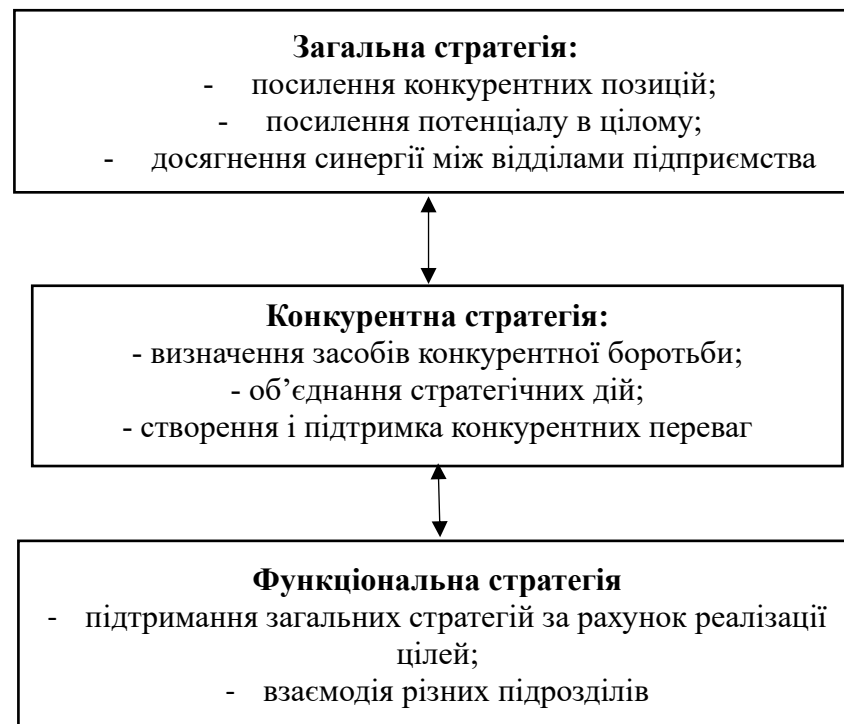


Рис. 3.2 система стратегій ТОВ «МХП-Урожайна»

Джерело: розроблено автором [38]

На мою думку, найкращий шлях до досягнення фінансових цілей підприємства це взяти курс на євроінтеграцію та охопити Близький Схід (ОАЕ). Тобто взяти стратегію направлену на розвиток зовнішньої економічної торгівлі та партнерські програми з міжнародними фінансовими ресурсами.

Обираючи вид експорту для компанії МХП-Урожайна країна, важливо враховувати кілька ключових аспектів:

1. Ринковий попит:

- дослідження ринкового попиту на продукти компанії у різних країнах;
- аналіз конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках.

2. Логістика:

- вибір країн, до яких зручно і економічно вигідно транспортувати продукцію;
- наявність транспортних маршрутів, портів та інших логістичних можливостей.

3. Регулювання та стандарти:

- вимоги щодо якості та сертифікації продукції у різних країнах;
- митні тарифи, податки та інші регуляторні аспекти.

4. Фінансові аспекти:

- валютний ризик та можливості фінансування експорту;
- оцінка фінансової вигідності експорту у різні країни.

Враховуючи, що МХП-Урожайна країна спеціалізується на аграрній продукції, можна розглянути кілька потенційних видів експорту:

1. Експорт зернових культур. Основні ринки – країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки. Перевагами є – стабільний попит, відносно низькі вимоги до обробки продукції.

2. Експорт м'ясної продукції (в більшій мірі курятини). Основні ринки: Європейський Союз, країни Близького Сходу, Азія. Переваги – висока додана вартість продукції, великий попит на якісне м'ясо.

3. Експорт олії та олійних культур. Основні ринки – Індія, Китай, Європейський Союз.

Переваги: значний попит, можливість переробки на місці для збільшення доданої вартості.

4. Експорт готових харчових продуктів. Основні ринки: Європейський Союз, США, Канада. Переваги – висока додана вартість, можливість побудови бренду на міжнародному рівні.

Щоб обрати найкращий вид експорту для компанії МХП-Урожайна країна, детальний аналіз кожного напрямку має включати ринковий попит, логістичні можливості, регуляторні вимоги та фінансові аспекти. Нижче наведені рекомендації для кожного потенційного напрямку.

Експорт зернових культур:

Ринковий попит. Країни Європейського Союзу (ЄС) – високий попит на пшеницю, кукурудзу та інші зернові. Українська продукція має конкурентоспроможні ціни. Близький Схід та Північна Африка. Стабільний попит на зернові через брак власного виробництва.

Логістика. Євро союз – близькість до України дозволяє знизити транспортні витрати. Добре розвинені залізничні та автомобільні маршрути. Близький Схід та Північна Африка – доставка морем через чорноморські порти.

Регулювання та стандарти: Високі стандарти якості та безпеки, необхідність відповідності нормам ЄС. Щодо інших регіонів – менш суворі вимоги, але потрібна сертифікація та перевірка якості.

Фінансові аспекти: валютний ризик. Євро та долар США є відносно стабільними валютами. Фінансування – можливості отримання експортних субсидій та кредитів для аграрного сектору.

Експорт м'ясної продукції (курятини):

Ринковий попит ЄС – високий попит на якісну курятину. Українська продукція конкурує за ціною та якістю. Близький Схід та Азія – великий попит на українську продукцію.

Логістика. ЄС – транспортування як морем, так і сухопутними шляхами. Наявність розвиненої інфраструктури. Азія – доставка морем через чорноморські порти.

Регулювання та стандарти. ЄС – строгі вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, необхідність сертифікації. Близький Схід та Азія – вимоги до сертифікації.

Фінансові аспекти. Валютний ризик. Стабільні валюти (євро, долар США, юань). Фінансування. Експортні субсидії та можливості для кредитування.

Експорт олії та олійних культур:

Ринковий попит. Індія та Китай. Великий попит на соняшникову олію та інші олійні продукти. ЄС-попит на якісну соняшникову та рапсову олію.

Логістика – Індія та Китай. Доставка морем через чорноморські порти (до 24.02.2022 року). Щодо ЄС, то це транспортні маршрути через залізницю та автомобільні шляхи.

Регулювання та стандарти. Індія та Китай – вимоги до якості продукції, необхідність сертифікації. Євро союз – високі стандарти якості та безпеки,

необхідність відповідності нормам. Фінансові аспекти. Валютний ризик. Відносно стабільні валюти (євро, долар США, індійська рупія, китайський юань). Фінансування. Можливості для експортного фінансування та підтримки з боку держави.

Експорт готових харчових продуктів: Ринковий попит, країни: ЄС, США, Канада. Попит на високоякісні та органічні продукти.

Налагоджені логістичні маршрути та розвинена інфраструктура. Строгі вимоги до якості та безпеки харчових продуктів. Різноманітні вимоги в залежності від країни, необхідність сертифікації та перевірки.

Фінансові аспекти – стабільні валюти (євро, долар США, канадський долар, юань).

Можливості для експортного фінансування, державні програми підтримки експортерів.

Для компанії МХП-Урожайна країна найбільш перспективними напрямками експорту можуть бути:

1. Зернові культури. Простий процес сертифікації та стабільний попит.
2. М'ясна продукція. Висока додана вартість та значний ринок збуту.
3. Олія та олійні культури. Високий попит та можливість переробки на місці для збільшення прибутків.

Для того, щоб краще зрозуміти, який же вид експорту буде найпродуктивнішим для компанії, варто зобразити данні в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз експорту МХП-Урожайна країна

Країни	Ринковий попит	Логістика	Фінансовий аспект
США	Стабільний	По морю	Відносно стабільна валюта
Європейський союз	Стабільний	Залізничні, автомобільні маршрути	Відносно стабільна валюта
Близький схід	Стабільний	По морю, залізничні маршрути (до 24.02.2022)	Валютний ризик
Північна Африка	Не стабільний	По морю	Валютний ризик

Джерело: розроблено автором.

Данні табл. 3.1, дозволяє визначити найкращий шлях для ведення міжнародного бізнесу – це співпраця з країнами Європейського союзу (за рахунок попиту на товар, найкращий варіант логістики і стабільність валюти) або США (також є попит на товар і фінансово стабільна валюта).

Але співпраця з іншими західними партнерами також залишається актуальною, адже вітчизняна продукція дуже ціниться на міжнародному ринку, має стабільний попит і підвищує фінансовий рівень компанії, а також пізнаваність та якість українського продукту.

Вибір конкретного напрямку варто зробити на основі детального аналізу ринку та внутрішніх можливостей компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Вибірковий аналіз економічних показників ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал	2580547	2480214	2234875
Чистий дохід від реалізації	956210	899452	845320
Витрати на оплату праці	120456	110980	102368
Витрати на збут	95364	89563	87563
Матеріальні затрати	985230	942365	845210

Джерело: розроблено автором

Компанія МХП займається експорт з 2010 року та має численні офіси в країнах-партнерах та дистриб'юторські центри. І з 2018 року обсяги продажу за кордон почали перевищувати продажі на внутрішньому ринку. 2021 рік, відповідно до фінансового звіту підприємства, обсяги експорту склали 38,4 тис. т., збільшившись на 5% порівнюючи з 2020 роком. А внутрішні продажі скоротитись на 12% і становили 22,5 тис. т.

Великим чином на експортну компанію 2022 і 2023 року вплинуло повномасштабне вторгнення, тому звітні показники зменшуються. Але, компанія робить усе для того, щоб вони збільшились і перегнали показники довоєнних часів.

3.2. Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності для ТОВ «МХП-Урожайна країна» та розрахунок економічної ефективності від їх впровадження

ТОВ «МХП-Урожайна країна» має декілька основних міжнародних конкурентних переваг, які забезпечують її лідерські позиції в аграрному секторі:

1. Компанія повністю контролює всі етапи виробничого процесу – від вирощування зернових культур до виробництва і переробки м'яса. Це включає власні птахофабрики, м'ясопереробні заводи, а також виробництво комбікормів.

2. Продукція МХП відповідає міжнародним стандартам безпеки і якості харчових продуктів, зокрема HACCP, ISO 22000 та ISO 9001. Це дозволяє експортувати продукцію в понад 60 країн світу.

3. Компанія впроваджує новітні технології у вирощуванні культур та догляді за тваринами. Наприклад, використання спеціалізованих добрив для підвищення ефективності азотного живлення дозволяє оптимізувати процеси вирощування та зменшити витрати.

4. МХП активно підтримує соціальні програми, включаючи допомогу працівникам у випадках захворювань та підтримку місцевих громад. Це підвищує лояльність працівників і покращує імідж компанії.

5. Компанія володіє декількома відомими міжнародними брендами, такими як «Наша Ряба», «Бащинський», «Qualiko» та «Ukrainian Chicken». Ці бренди добре відомі не тільки в Україні, але й за кордоном, що сприяє зміцненню позицій на міжнародних ринках.

Ці фактори разом формують сильні конкурентні переваги, які дозволяють ТОВ «МХП-Урожайна країна» успішно конкурувати на світовій арені.

Для покращення розвитку на міжнародному ринку, ТОВ «МХП-Урожайна країна» може обрати комплексну стратегію, яка включає наступні компоненти. Розширення асортименту продукції.

Компанія може інвестувати в розробку нових продуктів та модифікацію існуючих, щоб відповідати різним смаковим перевагам та вимогам ринків. Це може включати органічні продукти, продукти з підвищеною харчовою цінністю або з урахуванням дієтичних потреб. Дослідження нових географічних ринків, особливо в регіонах з високим попитом на сільськогосподарську продукцію, таких як Південно-Східна Азія та Африка, може значно підвищити експортний потенціал компанії. Продовження інвестицій у сучасні агро технології та інноваційні методи вирощування культур і догляду за тваринами, такі як точне землеробство, автоматизація виробничих процесів. Це допоможе підвищити продуктивність та зменшити витрати.

Інвестиції у власну логістичну інфраструктуру та партнерства з глобальними логістичними компаніями для забезпечення швидкої та ефективної доставки продукції на міжнародні ринки. Це також включає створення хабів та складів у стратегічних точках по всьому світу.

Інтеграція екологічно чистих та стійких практик у весь ланцюг постачання. Це не лише підвищить репутацію компанії, але й відкриє доступ до ринків, де споживачі приділяють велику увагу екологічності продукції. Інвестиції в міжнародні маркетингові кампанії для підвищення пізнаваності брендів компанії, таких як «Наша Ряба» та «Qualiko», серед міжнародних споживачів. Це може включати участь у міжнародних виставках, рекламні кампанії в медіа та соціальних мережах.

Отримання додаткових міжнародних сертифікатів якості та безпеки харчових продуктів, які відповідають вимогам різних ринків, наприклад, Halal або Kosher сертифікати для мусульманських та єврейських ринків відповідно.

Реалізація соціальних проектів у країнах експорту, таких як програми підтримки місцевих фермерів, освітні ініціативи або екологічні проекти, що

допоможуть створити позитивний імідж компанії та підвищити лояльність споживачів.

Запровадження цих стратегій допоможе МХП-Урожайна країна зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

Найкращим варіантом розвитку компанії на міжнародному ринку буде – вихід компанії на нові міжнародні ринки, саме збільшення охоплення країн Європейського союзу. Для цього необхідно враховувати декілька ключових параметрів, таких як очікування доходів від нових ринків. Витрати на вихід та підтримку діяльності на цих ринках, а також потенційні ризики.

Перш за все, треба оцінити доходи від майбутніх співпраць з іноземними партнерами. Виходячи з аналізу попиту та цінових параметрів, можна зробити прогноз обсягів майбутніх продаж.

Прогнозується продаж 200 тон м'яса на рік, за середньою ціною 10 тисяч доларів за тону. Очікуваний дохід = $200 \cdot 10 = 2$ млн. доларів.

Оцінка витрат включає в себе витрати на рекламні компанії, участь в міжнародних виставках, сертифікацію продукції за місцевими стандартами. Також логістичні витрати, на митні збори та зберігання на складах у нових регіонах. Оціночна сума таких витрат дорівнює близько 680 тис. доларів.

Визначення ефективності запропонованих заходів показує результативність очікуваних витрат компанії. Тобто співставлення сукупного ефекту від пропонованих заходів до витрат на реалізацію. І розраховується за формулою:

$$EF = \frac{E}{B} * 100, \quad (3.1)$$

де EF – ефективність запропонованих заходів, %;

E – сукупний ефект від запропонованих заходів, млн. дол.;

B – витрати, необхідні для запропонованих заходів, млн. дол.

$$EF = \frac{2000000}{680\ 000} * 100 = 294\%.$$

Після проведених розрахунків можна стверджувати, що збільшення імпорту на європейський ринок тільки покращить фінансове становище компанії. Можна залучати нові країни ЄС (Литва, Латвія, Португалія), так як з цими країнами ще немає співпраць. Як раніше було визначено, що міжнародні торгові відносини з європейськими країнами мають тільки плюси (логістика, валюта, попит на товар).

Тому продовження залучення більше Європейських країн буде найкращим рішенням для ведення зовнішньої економічної діяльності.

Також, одним із перспективних напрямів розвитку компанії є виготовлення зеленої енергетики (біогаз). В основі виготовлення лежить переробка пташиного посліду. Так як, МХП має власні птахо ферми до є прямий доступ до цього ресурсу. Важливими чинником в виготовленні біогазу є, те, що «сировина» не залежить від погодних умов (наприклад як сонячні батареї). На сьогоднішня зелена енергетика виготовляє не дуже великі об'єми для експорту. Але це дуже перспективний шлях. Також можна взяти курс на євро інтеграцію. І пропонувати іноземним партнерам купівлю біогазу. А для більш наглядного прикладу, на скільки вигідно це компанії проведемо розрахунок економічного ефекту.

Вхідні данні:

- Обсяг виробництва зеленого газу – 100000 МВт-год на рік;
- Ціна зеленого газу 50 євро/1МВт;
- Витрати на виробництво та транспортування 30 євро/1МВт;
- Податки та мита 5% від доходу.

Розрахуємо річний дохід:

$$\text{Дохід} = \text{обсяг} * \text{ціну}. \quad (3.2)$$

$$100000 * 50 = 5000000 \text{ євро}$$

Витрати на виробництво та транспортування:

$$\text{Витрати} = \text{обсяг} * \text{витрати}. \quad (3.3)$$

$$100000*30=3000000 \text{ євро}$$

Податок складає:

$$5000000*0.05=250000 \text{ євро}$$

Розрахуємо економічний ефект:

$$ЕФ=E/B*100, \quad (3.4)$$

Де ЕФ – ефективність запропонованих заходів, %;

Е – сукупний ефект від запропонованих заходів, млн. євро;

В – витрати, необхідні для запропонованих заходів, млн. євро.

$$ЕФ=\frac{5000000}{3000000+250000}*100=153\%.$$

Після проведених розрахунків можна стверджувати, що економічний ефект позитивний і принесе компанії гарний дохід. За рахунок експорту зеленого газу в країни європейського союзу МХП збільшить власний капітал, так як витрати на виробництво не дуже великі, а прибуток збільшиться майже в 2 рази. І за рахунок наявності власної «сировини» компанія зменшує статтю розходів.

Висновки до розділу 3

1. Оцінивши конкурентні переваги ТОВ «МХП-Урожайна країна» можна прийти до висновку, що компанія співпрацює з великою кількістю іноземних партнерів (країни європейського союзу, США, Близький Схід, Азія, Північна Африка). Продукція МХП має гарну якість, завдяки чому на міжнародному ринку є гарний попит на продукцію.

2. Було визначено найкращий шлях для співпраці з іноземними партнерами, порівняно переваги і недоліки між, всіма наявними, за декількома аспектами ведення міжнародного бізнесу (ринковий попит, логістика, фінансовий аспект), що дає можливість стверджувати, що найкращі країни для співпраці – це країни ЄС та США.

3. Було розраховано економічний ефект від майбутніх, запропонованих шляхів покращення зовнішньоекономічної діяльності. Можна зробити висновки, що компанія має можливості для залучення нових країн ЄС, зможе підвищити фінансовий рівень. А основною конкурентною перевагою є виготовлення біогазу, після проведених розрахунків, можна зробити висновок, що даний шлях значно покращить конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку і дозволить збільшити власний прибуток.

4. Конкурентоспроможність компанії МХП на міжнародному ринку є результатом комплексного підходу, що включає високу якість продукції, впровадження інновацій, ефективну маркетингову стратегію, сертифікацію та соціальну відповідальність. Завдяки цим факторам, МХП вдалося закріпитися на провідних позиціях серед виробників курятини на глобальному рівні, що свідчить про високий потенціал для подальшого зростання та розвитку.

ВИСНОВКИ

Формування конкурентних переваг є критично важливим для сучасного підприємства, особливо в умовах війни, коли підприємства стикаються з додатковими викликами. Використання теоретичних положень та методичних підходів дозволяє комплексно оцінити конкурентні переваги підприємства та розробити стратегії для їх ефективного використання та зміцнення на ринку.

Виходячи з поставленої мети в процесі написання кваліфікаційної роботи та проведених досліджень були виконані наступні завдання.

1. Було визначено основні наукові дефініції конкурентних переваг підприємства. Розглянуті теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Ідентифікували основні чинники, які впливають на формування конкурентоспроможності. Ключовою метою є створення унікальних переваг, які дозволять підприємству виокремитися на міжнародному ринку і забезпечити стійку конкурентну позицію. Покращення рівня міжнародної економічної конкурентоспроможності можливе за допомогою різноманітних заходів, таких як інвестиції в науково-технічний прогрес, сприяння інноваціям та дослідженням, поліпшення бізнес-клімату, розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, та сприяння відкритому та справедливому міжнародному торгівлі.

2. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна». Було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявлені можливості та загрози. Проведений swot-аналіз та pest-аналіз допомогли визначити основні конкурентні переваги МХП серед його конкурентів.

3. В роботі було порівняно діяльність міжнародної торгівлі компанії за останні 3 роки, що було підставою до представлених рекомендацій, визначено що на зменшення показників експорту основним чином вплинуло повномасштабне вторгнення зі сторони Росії. Також визначили торгові марки агрохолдінгу, які займають лідерські позиції в компанії.

4. Розраховано показники рентабельності показники динаміки експорту для ТОВ «МХП-Урожайна країна» за останні 3 роки. Порівняльний аналіз компанії МХП з її основними конкурентами (KERNEL та Нібулон), допомогло визначити основні міжнародні конкурентні переваги компанії.

5. Дослідили концепцію будування стратегій для ведення зовнішньої економічної торгівлі. Розібрали основні країни-споживачі продукції МХП, та визначили переваги співпраці на різних ринках. Оцінили ефективність розроблених стратегій.

6. Провели розрахунки запропонованих шляхів покращення міжнародної торгівлі та підвищення міжнародних конкурентних переваг МХП.

7. Було визначено, що при розширенні торгівлі в країнах ЄС (а саме співпраці з новими країнами такі як: Литва, Латвія, Португалія), прибуток компанії збільшиться на 2 млн доларів. Розрахована економічна ефективність даної пропозиції складає.

8. Також розглянутий ще один перспективний напрям – експорт біогазу (зеленої енергетики), це досить конкурентоспроможний проект і компанія може збільшити прибуток на 1750000 євро, економічний ефект даної пропозиції складає 153 %.

Конкуренція та міжнародна конкуренція є складними багатограними поняттями, що визначають взаємодію підприємств на різних рівнях ринку. Різні підходи до визначення цих понять допомагають краще зрозуміти природу конкурентних процесів та розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах, зокрема під час війни, підприємства повинні адаптувати свої стратегії до змін у конкурентному середовищі, використовуючи як традиційні, так і інноваційні підходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січ. 2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 16.04.2024).
2. Клименко С. М., Дубова О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.
4. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 6. С. 8–13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
5. Адамик В. В., Вербицька Г. Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. № 1. С. 69–78.
6. Рудницька М. О. Мікроекономіка : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 360 с.
7. Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Регіональні перспективи. 2000. № 4. С. 48–49.
8. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
9. Половина ринку курячого м'яса в Україні припадає на компанії Косюка і Сигала. Економічна правда. 29.01.2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/01/29/633514/> (дата звернення: 26.04.2024).
10. Тарасовський Ю. НХП закінчив 2023 рік із прибутком \$142 млн., виручка перевищила \$ 3 млрд. Журнал Forbes Ukraine. 02.05.2024. URL: <https://forbes.ua/news/mkhp-zakinchiv-2023-rik-iz-pributkom-viruchka-perevishchila-3-mlrd-02052024-20948> (дата звернення: 15.05.2024).
11. Чепур Д. МХП Косюка отримав прибутки у четвертому кварталі. Загалом 2022 рік для агрохолдингу був збитковим. Журнал Forbes Ukraine.

11.04.2023. URL: <https://forbes.ua/news/zbitki-mkhp-u-2022-rotsi-sklali-231-mln-proti-393-mln-pributku-u-2021-mu-11042023-12977> (дата звернення: 10.05.2024).

12. Компанія МХП : офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 16.05.2024).

13. Тютюнкова С. В., Чернишова Л .О., Радусьва Д. С. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ХДУХТ. 2012. № 2. С. 24–30.

14. Шевчук А. М., Ігнатушина А. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Вісник ЗДІА. 2011. № 2. С. 68–77.

15. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74–80.

16. Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. Global India Publications. 2008. Vol. 18. P. 88–120.

17. Definition of S Corporations. URL: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/s-corporations>. (Date of access: 30.04.2024).

18. Агрохолдинги України. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy> (дата звернення: 28.04.2024).

19. Названо компанії, які володіють найбільшою кількістю землі в Україні. Головні аграрні новини. URL: <https://agronews.ua/news/nazvano-kompaniyi-yaki-volodiyut-naybilshoyu-kilkistyu-zemli-v-ukrayini> (дата звернення: 30.04.2024).

20. Топ агрохолдингів за розміром земельного банку. Lendlord. URL: <https://landlord.ua/news/top-10-ahrokholdynhiv-za-rozmirom-zemelnoho-banku/> (дата звернення: 27.04.2024).

21. Наша ряба : офіційний сайт. URL: <https://ryaba.ua/> (дата звернення: 25.04.2024).

22. МХП будеє другу чергу найбільшого біогазового комплексу Європи з переробки посліду. Українська енергетика. 19.05.2021. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/mkhp-zapuskaie-budivnytstvo-druhoi-cherhy->

naibilshoho-biohazovoho-kompleksu-yeвроpy-z-pererobky-poslidu (дата звернення: 5.05.2024).

23. Мезенцева В. Г., Меншиков М. А. Послідовність етапів та методи розробки стратегії маркетингу. Дискурс. 2016. № 2. С. 480–485.

24. Інтегрований річний звіт за 2023 рік. МХР. URL: <https://www.mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 11.04.2024).

25. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. С. 1–9.

26. Застосування SWOT–аналізу для визначення конкурентоспроможності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107> (дата звернення: 18.04.2024).

27. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка і управління . 2011. № 6. С. 68–71.

28. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. Інноваційна економіка. 2021. № 1–2. С. 68–73.

29. Євтушенко В. А. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 38–43.

30. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Економічні науки. 2021. № 4. С. 78–83.

31. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Молодий вчений. 2020. № 12(88). С. 132–134.

32. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity / T. Ishchejkin et al. Journal of Hygienic Engineering and Design (JHED). 2022. Vol. 38. P. 243–252.

33. Kryvda O., Boichuk N., Vovchenko A. Mechanism of management of the foreign economic activity of the enterprise. Інфраструктура ринку. 2024. № 76. С. 23–28.
34. Одягайло Б. М. Міжнародна маркетингова стратегія для українського підприємства в умовах обмеженого попиту. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕ. 2018. № 3(19). С. 7–13.
35. Павленко І. І., Варяниченко О. В., Навроцька Н.А. Міжнародна торгівля та інвестиції : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 256 с.
36. Яковлев А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД. Фінанси України. 2018. № 9. С. 25–27.
37. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2. С. 26–30.
38. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка і управління. 2011. № 6. С. 68–71.
39. Вітко Д. О. Сучасні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка, фінанси, право. 2017. № 5. С. 9–12.
40. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
41. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 7–е вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
42. Мазаракі А. А. Міжнародний маркетинг : підручник. Київ : Держ. торг.–екон. ун-т, 2000. 306 с.
43. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845> (дата звернення: 12.04.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансовий стан

OUR BUSINESS MODEL ¹			
MHP UKRAINE			PERUTNINA PTUJ
Land on long-term lease in Ukraine with a harvest of 2.6m tonnes of grain	351,600 hectares	LAND	3,858 hectares
48,007 tonnes of soybean oil produced	445,838 tonnes of sunflower oil produced		1,315 tonnes of soybean oil produced
3 production facilities	c. 1.9 million tonnes produced	SUNFLOWER AND SOYBEAN PROTEIN	1 facility in Serbia
2 breeding complexes with 551m hatching eggs produced	100% in-house production		3 facilities in Slovenia, 1 in Croatia and 1 in Serbia
	100% in-house production	FODDER PRODUCTION	4 locations, 90m hatching eggs produced (Slovenia, Croatia, Bosnia & Herzegovina and Serbia)
3 vertically-integrated poultry complexes, from hatching to rearing and processing	c. 8.4 million per week		Hatchery of day old chicken: 4 locations (Slovenia, Croatia, Bosnia & Herzegovina, and Serbia)
	100% in-house processing	BREEDING	4 locations, 14% in-house production (Slovenia, Croatia, Bosnia & Herzegovina, and Serbia)
2 nd production facilities	40,775 tonnes		5 facilities (2 in Slovenia, 1 in Croatia, 1 in Bosnia & Herzegovina, 1 in Serbia)
7 solar panel units 3.9 MW	17 MW 2 biogas plants	POULTRY PRODUCTION	6 production facilities
9 distribution centres in Ukraine	432 vehicles		4 solar panel units 1.0 MW
	1,555 (outlets owned and franchised)	SLAUGHTERHOUSES	9 distribution centres in the Balkans
		MEAT-PROCESSING	
		ECO ENERGY	
		DISTRIBUTION	
		RETAIL	

¹ Production volumes are for FY 2023 unless stated otherwise

² Due to severe hostilities in the Donetsk region, MHP has had to cease operations at "Ukrainian Bacon" since April 2022

EMPLOYEE DATA

At 31 December 2023, 28,788^{*} employees worked for MHP in Ukraine (60% male, 40% female) and in the European Operating Segment there were 4,667 employees (44% male, 56% female).

EMPLOYEE NUMBERS AND GENDER DATA

UKRAINE				EUROPEAN OPERATING SEGMENT			
2023	Total	28,788	%	2023	Total	4,667	%
Male		17,311	60	Male		2,072	44
Female		11,477	40	Female		2,595	56
2022	Total	28,298	%	2022	Total	4,247	%
Male		17,262	61	Male		1,869	44
Female		11,036	39	Female		2,378	56
2021	Total	27,366	%	2021	Total	3,965	%
Male		15,935	58	Male		1,745	44
Female		11,431	42	Female		2,220	56

EMPLOYEE DATA - EMPLOYMENT TENURE

UKRAINE						EUROPEAN OPERATING SEGMENT					
2023	Total	Permanent	%	Temporary	%	2023	Total	Permanent	%	Temporary	%
	28,788	28,043	97	745	3		4,667	3,753	80	914	20
2022	Total	Permanent	%	Temporary	%	2022	Total	Permanent	%	Temporary	%
	28,298	27,016	95	1,282	5		4,247	4,162	98	85	2
2021	Total	Permanent	%	Temporary	%	2021	Total	Permanent	%	Temporary	%
	27,366	26,794	98	572	2		3,965	3,882	98	83	2

^{*} Number of employees of MHP Ukraine, including those undertaking multiple disciplines

EMPLOYEE DATA - FULL/PART TIME

UKRAINE							EUROPEAN OPERATING SEGMENT						
2023	Total	28,788	Full employment	%	Part-time	%	2023	Total	4,667	Full employment	%	Part-time	%
Male	16,730		27,564	96	581	4	Male	1,982		4,558	98	90	2
Female	10,834				643		Female	2,576				19	
2022	Total	28,298	Full employment	%	Part-time	%	2022	Total	4,247	Full employment	%	Part-time	%
Male	16,987		27,943	99	179	1	Male	1,515		3,459	81	354	19
Female	10,956				176		Female	1,944				434	
2021	Total	27,366	Full employment	%	Part-time	%	2021	Total	3,965	Full employment	%	Part-time	%
Male	15,605		26,871	98	330	2	Male	1,740		3,890	98	12	2
Female	11,266				165		Female	2,150				63	

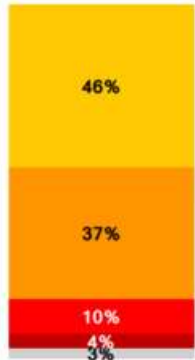
EMPLOYEE DATA - EMPLOYMENT LEVEL

UKRAINE							EUROPEAN OPERATING SEGMENT						
YEAR	MANAGERS		PROFESSIONALS		OTHER		YEAR	MANAGERS		PROFESSIONALS		OTHER	
	Number	%	Number	%	Number	%		Number	%	Number	%	Number	%
2023	2,672	9	5,580	20	20,536	71	2023	82	2	738	16	3,847	82
2022	2,462	9	5,056	18	20,780	73	2022	79	2	710	17	3,458	81
2021	2,331	9	4,645	17	20,390	74	2021	75	2	658	17	3,232	81

ДОДАТОК Б

ЧИ СПРОМОЖНИЙ УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС УСПІШНО
КОНКУРУВАТИ НА РИНКАХ ЄС?

- Так, цілком спроможний
- Це складно, але можливо
- Майже не спроможний
- Зовсім не спроможний
- Важко відповісти

**83%**

Вважають, що український бізнес спроможний бути конкурентним та успішним на європейських ринках

14%

Вважають це майже або зовсім неможливим

НАПРЯМКИ ПЕРЕМІЩЕННЯ БІЗНЕСУ

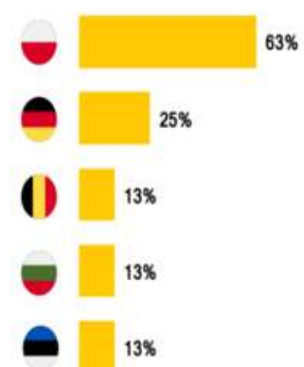
Країни переміщення бізнесу:

База: Бізнес, який був переміщений / планується його переміщення за кордон



Країни Євросоюзу для переміщення бізнесу:

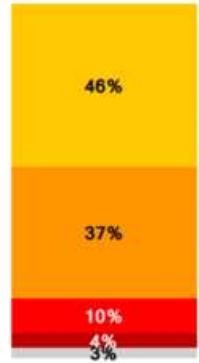
База: Бізнес, який був переміщений / планується його переміщення до країн ЄС



База: Бізнес, який був переміщений / планується його переміщення.

ЧИ СПРОМОЖНИЙ УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС УСПІШНО КОНКУРУВАТИ НА РИНКАХ ЄС?

- Так, цілком спроможний
- Це складно, але можливо
- Майже не спроможний
- Зовсім не спроможний
- Важко відповісти

**83%**

Вважають, що український бізнес спроможний бути конкурентним та успішним на європейських ринках

14%

Вважають це майже або зовсім неможливим