МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконала: студентка групи: БЗМн-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Богдана ЦИМА

Керівник: к.т.н., доцент

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____проф. Касич А.О

01 червня 2023року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Цимі Богдані Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства

Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент

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

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

2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічнихпоказників, організаційна структура управління.

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємства. 1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність». 1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства. 2.1. Комплексна характеристика МХП. 2.2. Дослідження виробництва та позицій підприємства на ринку. Розділ 3. Формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. 3.1. Конкурентоспроможність в системі стратегічного управління. 3.2. Маркетингова стратегія як основа конкурентоспроможності МХП.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства МХП	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент _____ Богдана ЦИМА
(підпис) (ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи _____ Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА
(підпис) (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Тетяна ЦАЛКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Цима Б.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

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

Випускну бакалаврську роботу присвячено дослідженню процесів управління конкурентоспроможністю підприємства. Вивчено та досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність», систематизовано основні чинники та види. Проведено аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, визначено його переваги та позиції на ринку. Розроблено ефективні маркетингові стратегії управління. Визначено місце конкурентоспроможності в системі стратегічного управління.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, чинники, стратегія маркетингова стратегія.

ABSTRACT

Tsyma B.A. Management of enterprise competitiveness. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the processes of managing the competitiveness of the enterprise. The essence of the concept of "competitiveness" was studied and researched, the main factors and types were systematized. An analysis of the competitiveness of the enterprise under study was carried out, its advantages and position on the market were determined. Effective marketing management strategies have been developed. The place of competitiveness in the strategic management system is defined.

Keywords: competitiveness, management, factors, strategy, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність» 7
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства 15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 25
2.1. Комплексна характеристика МХП 25
2.2. Дослідження виробництва та позицій підприємства на ринку 33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 46
3.1. Конкурентоспроможність в системі стратегічного управління 46
3.2. Маркетингова стратегія як основа конкурентоспроможності МХП 51
ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні підприємства, організації знаходяться в середовищі, яке постійно змінюється. У періоди корінних структурних перетворень можуть утримати позиції тільки ті організації, які вчасно передбачають тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи можливості і шанси середовища свого функціонування.

Конкуренція є досить тонким та гнучким поняттям. В умовах скорочення попиту на товар або послугу найбільших труднощів зазнають виробники неякісної продукції, неефективні підприємства. При всій масштабності конкурентної боротьби виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції.

Однією з головних причин сучасної низької конкурентоспроможності українських товарів та послуг є неспроможність вітчизняних підприємств відстоювати та розширювати частку ринку, просувати товари та задовольняти інтереси споживача у повній мірі. Крім того важливою проблемою стає кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності товару і управління нею, так як це досить трудомісткий, інтегрований процес, що складається із взаємопов’язаних складових і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності організації з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов’язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною ціллю діяльності організацій в умовах європейського ринку, для досягнення якого необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Необхідність управління

конкурентоспроможністю підприємства обумовлюється, насамперед, триваючими швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій.

Метою даної кваліфікації роботи є дослідження процесів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також робота має на меті такі завдання:

вивчити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність»;

розкрити сутнісні характеристики системи управління конкурентоспроможністю»;

визначити ключові чинники конкурентоспроможності підприємства;

провести комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;

проаналізувати виробничі процеси підприємства та позиції на ринку;

розглянути конкурентоспроможність в системі стратегічного управління.

Предметом є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства через управлінські рішення.

Об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «МХП».

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність»

Конкурентоспроможність розуміється як здатність компанії виробляти продукт або послугу краще, ніж її конкуренти. Ця здатність має важливе значення у світі глобалізованих ринків, де клієнт зазвичай може вибрати те, що йому чи їй потрібно з безлічі варіантів. Таким чином, все більше і більше організацій, будь то виробник, готель, школа, банк, місцевий уряд чи політична партія, змагаються за клієнтів, студентів, ресурси підтримки тощо. Відмінності спостерігаються у темпах зростання частки ринку, у динаміці повернення інвестицій, у швидкості розробки нових продуктів і ринків, науково-дослідної діяльності та розвитку персоналу. Це змушує компанії створювати більшу відданість і взаємозв'язок між усіма залученими сферами та нагальну потребу визначити критичні фактори задоволеності клієнтів у зв'язку з конкурентоспроможністю бізнесу, такі як:

якість продукт – вимірювання якості продукту включає атрибути, технологію, функціональність, довговічність, престиж і надійність;

якість послуг – задоволеність якістю послуг враховує час доставки, гнучкість можливостей, доступність, ставлення та поведінку, реакцію на невдачу та технічну допомогу;

ціна – враховується пряма ціна, продажні знижки, умови оплати, середня вартість, вартість післяпродажного обслуговування, операційна маржа та загальні витрати.

Якість визначається характеристиками, характеристиками та технологією самого продукту; тоді як ціна – це те, що кінцевий споживач платить за товар, а якість обслуговування визначається тим, як компанія обслуговує клієнта.

Відповідно конкурентоспроможність або організаційна ефективність являє собою керований процес, що складається з кількох компонентів, таких як людський талант, організаційна структура, бізнес-середовище та організаційні результати. Ця формула компонентів дозволяє ідентифікувати та диференціювати вплив і важливість кожного з них. Організаційні результати вважаються наріжним каменем інших компонентів, залучених до організаційної ефективності [2].

Конкурентоспроможність можна концептуалізувати з різних точок зору чи вимірів. Конкурентоспроможність можна виміряти відповідно до їх рівня аналізу: країна, сектор, компанія. Конкурентоспроможність компанії залежить від зв'язку між конкурентоспроможністю на рівні країни та галузі, а також від її власного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність країни, включає такі змінні, як макроекономічна стабільність, доступ до міжнародних ринків або складність регулювання для бізнес-сектору; другий рівень, галузева конкурентоспроможність, відноситься до регіональної інфраструктури; і третій рівень пояснює конкурентоспроможність компанії, у чому необхідно звернутись до внутрішнього аналізу організації.

Конкурентоспроможною компанією є та, яка здатна генерувати прибуток і мати значну частку ринку. Однак, щоб вважатися конкурентоспроможною, компанія повинна використовувати свої ресурси та свої можливості для виробництва правильних продуктів і послуг, з якістю, відповідною ціною. Щоб бути конкурентоспроможною, будь-яка компанія повинна пропонувати продукцію і послуги, за які клієнти готові платити. У довгостроковій перспективі, у системі вільної торгівлі, конкурентоспроможність вимірюється здатністю компанії продовжувати бізнес і захищати свої інвестиції, створюючи прибуток від інвестицій і гарантуючи майбутню зайнятість.

Для розуміння змісту поняття, а також визначення ключових сфер управління досліджуваними процесами доцільно систематизувати існуючі погляди вчених на конкурентоспроможність. Основні поняття, які вважаються найбільш значимими наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «конкурентоспроможність» у трактуваннях вчених

Автор	Трактування	Базисна характеристика
О.Є. Кузьмін [15]	Конкурентоспроможність це сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.	Сукупність управлінських засобів
Демчук Н.І. Донських [11]	Конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, що характеризує суперництво, боротьбу за досягнення вищих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення і реалізацію конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.	Суперництво за ринки на основі конкурентних переваг
Мельник К, Пташник С. [19]	Конкурентоспроможність пов'язують із товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту. Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту тощо	Товар – центральна точка конкурентоспроможності
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [17]	Конкурентоспроможність продукції на ринку – це об'єктивна риса, хоча з теоретичної точки зору немає єдності думок і підходів до бачення цього питання	
Желуденко К.В. [12]	Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо.	Внутрішні фактори визначають позиції на ринку
Шевельова С.О. [29]	Конкурентоспроможність підприємства означає здатність утримувати достатньо тривалий час лідируючі позиції на ринку в певній галузі, отримувати достатній рівень прибутку, бути привабливим для зовнішніх інвестицій, а також утримувати гарний імідж як серед партнерів, так і серед споживачів та інших суб'єктів ринку	Лідерство на ринку
Шарко В.В. [28]	Конкурентоспроможність промислового підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг	Комплексний підхід до розуміння чинників

Узагальнивши погляди вчених стосовно визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, доцільно виокремити певні важливі особливості:

наявність характеристик діяльності, які вирізняють підприємство від інших підприємств, що є на ринку;

здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;

наявність у продукції підприємства властивостей, які дозволяють вдало конкурувати з аналогічною продукцією на ринку;

ефективне використання потенціалу підприємства, яке дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції та прибутковість діяльності підприємства [2, 16].

Конкурентоспроможність – це складне поняття, яке привернуло увагу вчених і практиків через важливість розвитку цієї конструкції для виживання в мінливих середовищах і жорсткій конкуренції. У літературі існують різні підходи до аналізу конкурентоспроможності на рівні фірми; галузева перспектива ведуть основні напрямки досліджень у цій темі.

Галузева модель аналізує конкурентоспроможність на рівні фірми з точки зору галузевих умов, які можуть створити конкурентні переваги, а ресурсна модель аналізує конкурентоспроможність на основі внутрішніх атрибутів і ресурсів компанії як спосіб досягнення найкращих результатів. Кожне дослідження потоку охоплює фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність організації через взаємодію з внутрішніми та зовнішніми умовами (табл. 1.2).

Конкурентоспроможність компанії залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних активів. До цих активів належать людські ресурси, матеріальні ресурси, сегментна інфраструктура, технології, репутація, торгові марки та процеси всередині організації. Ці елементи разом дають конкурентні переваги та можуть бути названі джерелами конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Підходи до організаційної конкурентоспроможності

Підходи	Зміст	Характеристики
Галузевий підхід	Модель зосереджується на галузевих факторах, аналізуючи, як розвивається та стратегічно досягається конкурентоспроможність. Модель походить від традиційного конкурентного аналізу, який зосереджує увагу на зовнішніх факторах або галузевих факторах як способі отримання конкурентних переваг. Конкурентні стратегії є результатом розуміння правил конкуренції в галузі.	Портер як один із головних авторів цієї пропозиції стверджував, що конкурентоспроможність залежить від взаємодії моделі п'яти сил. П'ять сил аналізує зовнішні фактори галузі, як бар'єри входу, влада або вплив клієнтів і поставок, суперництво між конкурентами або товарами-замінниками. Від ланцюжка створення вартості необхідно вивчити від постачальників до кінцевого клієнта, щоб зрозуміти пропозицію вартості. Модель аналізує конкуренцію на основі позицій, де конкурентоспроможність визначається здатністю підтримувати та покращувати позиції компанії порівняно з реальними чи потенційними конкурентами в галузі.
Ресурсний підхід	Підхід, що базується на ресурсах, зосереджується на внутрішніх ресурсах або атрибутах фірми та розуміє конкурентні позиції як ефективність використання та взаємодії конкретних можливостей або ресурсів. За допомогою цього підходу аналізується капітал фірми (фізичний, людський та організаційний). Фірма має конкурентні переваги, якщо «вона реалізує стратегію створення вартості, а не одночасно впроваджуються будь-якими поточними чи потенційними конкурентами».	З ресурсного підходу є чотири атрибути, необхідні для отримання конкурентних переваг: *Цінність: стратегії, які реалізує компанія, мають підвищити ефективність. *Рідкісні: ресурси компанії, недоступні для конкурентів. *Неідеально імітований: важко імітувати ресурси компанії. *Незамінний: висока складність заміни. Модель аналізує конкурентоспроможність на основі конкуренції за володіння базою, де вона залежить від володіння фірмовими ресурсами.
Конкуренція, заснована на дії	Конкурентоспроможність через підприємницьку орієнтацію та гнучкість, якою може володіти фірма, щоб швидше реагувати та адаптуватися до конкурентних та мінливих ринків, що робить конкурентні переваги застарілими.	Конкурентоспроможність розглядається з позицій динамічної природи, вона не зосереджується на позиції в галузі володіння ресурсами як джерелі конкурентоспроможності, також не зосереджується на конкретних внутрішніх чи зовнішніх факторах. Модель орієнтована на дію, гнучкість стратегії, якщо вона зосереджена на діяльності, яку компанія виконує для створення цінності, збираючи необхідні ресурси.

Щоб краще зрозуміти конкурентоспроможність компанії, важливо визначити її ендогенні та динамічні характеристики, оскільки обидва терміни зосереджені на збільшенні продуктивності та розвитку технологій, зниженні витрат або амортизації. На рівні компанії підвищення продуктивності відображається на покращенні конкурентоспроможності, тому продуктивність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Існують більш радикальні бачення, які підкреслюють, що якщо конкурентоспроможність і має якесь значення, то це лише інший спосіб вираження продуктивності.

Конкурентоспроможність країни, сектору та компанії визначається їхньою продуктивністю, тому продуктивність вважається однією з головних детермінант конкурентоспроможності й навіть прирівнюється до неї.

Проте продуктивність є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії, інші елементи також згодні для конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність бізнесу залежить, крім продуктивності, від рентабельності, конкурентної позиції, участі на внутрішньому та зовнішньому ринку, його міжфірмових відносин, сектору та регіональної інфраструктури в цілому.

Насправді продуктивність є елементом, який суттєво впливає на конкурентоспроможність на рівні компанії, оскільки вважається одним із них показників конкурентоспроможності.

В роботі [31] авторами було концептуалізовано модель конкурентоспроможності фірми, яка складається з трьох взаємопов’язаних вимірів (характеристик конкурентоспроможності), а саме показників конкурентоспроможності, потенціалу конкурентоспроможності та конкурентного процесу (рис. 1.1).

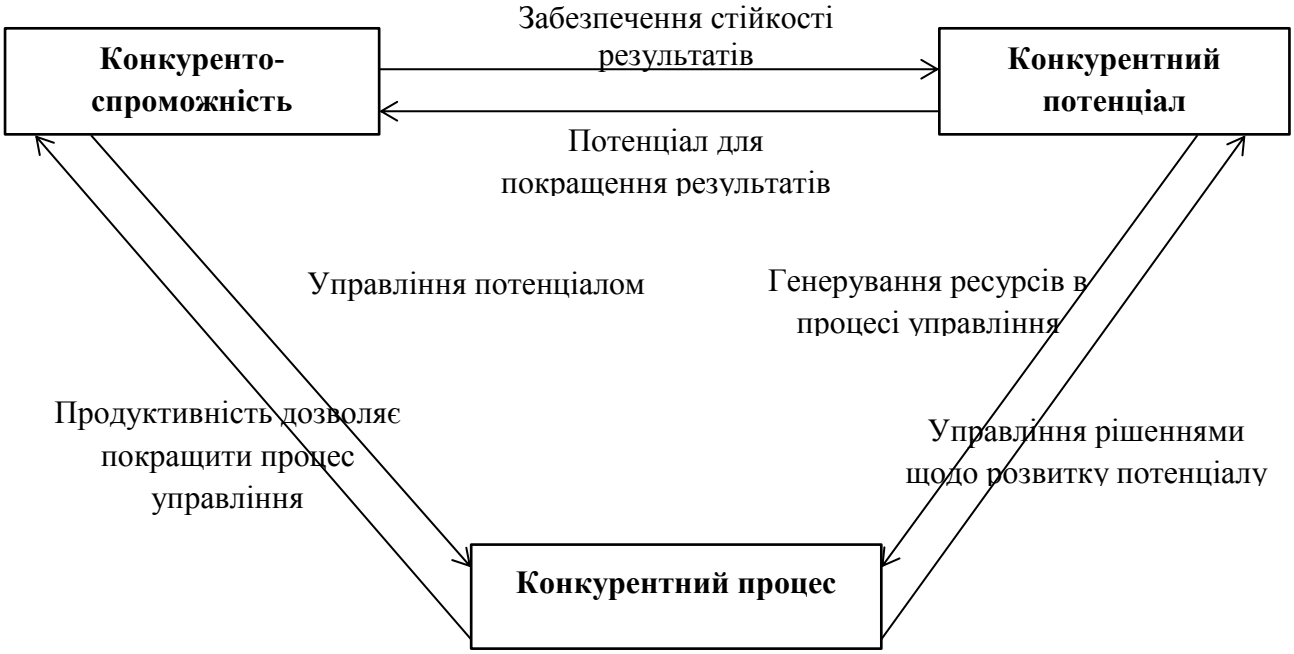

Рис. 1.1. Взаємозв’язок вимірів конкурентоспроможності фірми

Конкурентоспроможність стосується ресурсів, які використовуються для досягнення (вищої) продуктивності, тоді як конкурентоспроможність є результатом продуктивності порівняно з результатами конкурентів. Змагальний процес стосується управління (адміністрування) компанії.

Основний аргумент, запропонований авторами, полягає в тому, що жодна міра конкурентоспроможності не може повністю охопити всі відповідні виміри конкурентоспроможності, тому показники продуктивності, потенціалу та процесу слід досліджувати разом і по відношенню до конкурентів фірми. Вони пропонують набір різних показників, таких як: прибуткова частка ринку (вимір продуктивності), технологічний розвиток, довгострокова ціна та ефективність витрат (потенційний вимір), наближеність до клієнта, інвестиційна стратегія, комерціалізація технології та менеджмент ставлення до інтернаціоналізації (вимір процесу).

Більшість вчених зосереджують увагу на таких основних джерелах конкурентоспроможності на рівні компанії, як активи, процеси, ефективність.
Це означає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних активів (наприклад, людських ресурсів,

матеріальних ресурсів, галузевої інфраструктури, технологій, репутації, торгових марок) і процесів в організації, які разом забезпечують конкурентну перевагу і можуть бути названі джерелами конкурентоспроможності. Процеси конкурентоспроможності включають ті, які допомагають визначити важливість і ефективність основних процесів, таких як процеси стратегічного управління, процеси людських ресурсів, процеси управління операціями та процеси управління технологіями. Конкурентоспроможність відображається в продуктивності, якості, витратах, фінансових, технологічних і міжнародних показниках.

Інші автори виокремлюють три ключові детермінанти конкурентоспроможності: внутрішні або фірмові фактори, зовнішнє середовище та діяльність підприємця. Ці детермінанти, у свою чергу, впливають на довгострокову діяльність фірми. Внутрішні фактори охоплюють фінансові, людські та технологічні ресурси, продуктивність, інновації, якість, продуктивність, організаційну структуру та систему, імідж та репутацію, культуру, різноманітність продукції та обслуговування клієнтів. Фактори підприємництва (атрибути підприємця), як, наприклад, досвід, знання, навички та цілеспрямованість в окремих випадках визначаються найбільш критичними для конкурентоспроможності.

Таким чином у процес управління сідл брати до уваги три виміри конкурентоспроможності фірми (потенціал, процес, ефективність) на додаток до чотирьох атрибутів (довгострокова орієнтація, контрольованість, відносність, динамізм). Процесний вимір включає підприємницькі здібності, тоді як потенційний вимір включає конкурентоспроможність фірми та організаційні можливості. Для досягнення довгострокової конкурентоспроможності особи, які приймають рішення, повинні зосередитись на розвитку підприємницьких навичок, що стосуються управлінських навичок і вмінь збирати ресурси та використовувати можливості.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність з позиції менеджменту трактують як спрямовану на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [10].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [1].

На рис. 1.2 подано елементи системи управління (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [21]

Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах [26].

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі

формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

Автори [22] визначають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Дослідники [15] вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести такі [4]:

єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;

системності управління;

наукової обґрунтованості управління;

ранжування об'єктів управління за їх важливістю;

багатоваріантності;

зіставленості управлінських рішень за аналізом їх варіантів;

збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;

ринкової орієнтації; цільової спрямованості;

комплексності;

гнучкості та етапності.

Як зазначають дослідники Герчанівська С. та Рапіцький Т. [6], елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції виступають:

- планування: випуску продукції; заходів із регулювання конкурентоспроможності продукції; виходу на нові ринки збуту; виходу на ринок нової продукції;

- організація: зміна значень чинників конкурентоспроможності; перерозподіл існуючих ресурсів; введення нових ресурсів;

- мотивація: системи збуту; робітників підприємства; споживачів;

- контроль: якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень.

Відповідно управління конкурентоспроможності – сукупність моделей і відповідних засобів, які вибирає і практично використовує підприємство проти зовнішнього оточення, конкурентів і за допомогою якого реалізовує вибрану стратегію.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов’язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності.

Розглянемо характеристику основних блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства доцільно проводити за матрицею загальних стратегій конкуренції, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація і фокусування) [7]. Також є сенс використати видозмінені І.

Ансоффом [8] базові стратегії конкуренції: зниження собівартості, диференціації продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Можливо застосування підходів Ф. Котлера щодо наступальних та захисних стратегій: фронтальний та фланговий наступ; контрнаступ; оточення; позиційна оборона; флангова оборона; партизанська війна [9].

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, що виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством; удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об’єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту; забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає: технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики; розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами; розробку та впровадження комплексної системи управління якістю; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом передбачає: проведення політики диверсифікації основної продукції з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку; розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів продажів і прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг; формування перспективних і річних бюджетів витрат; удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції; розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою сучасних методів.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, що дозволяє інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством, для формування якого необхідні: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління.

Реалізація управління не є можливою без моніторингу, аналізу. Моніторинг управління конкурентоспроможністю – це спостереження, аналіз та оцінювання ключових параметрів конкурентоспроможності та елементів її управління з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Моніторинг є відстежуванням вибраних індикаторів на постійній основі для оперативної оцінки поточного конкурентного статусу підприємства. Це дає змогу одержувати найповнішу картину про стан господарської системи, що є основою

попереджувального управління, яке має на увазі ухвалення рішень не за фактом виявлення виниклої проблеми, а на підставі прогнозу про можливі несприятливі зміни в конкурентному середовищі у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру [9, с. 265]. Економічна ефективність та результат діяльності господарюючого суб’єкта великою мірою залежать від управління підприємством у цілому, зокрема й управління його конкурентоспроможністю.

Враховуючи вищенаведене, слід констатувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства

Діяльність організації можна виміряти за допомогою показників якісного та кількісного характеру завдяки тому факту, що вони формують еволюцію різних бізнес-змінних. На кількісному рівні ефективність вимірювалася в літературі різними способами: за допомогою фінансових показників, таких як рентабельність інвестицій, ROI, рентабельність активів, ROA, прибутковість, показники прибутку та ринку, зокрема зростання продажів. Організаційна ефективність, враховуючи сприйняття ефективності, відрізняється залежно від типу стратегії; Компанії з більш структурованими стратегіями, у сенсі того, що вони відрізняються за якістю, відображають вище сприйняття ефективності своєї діяльності, тоді як компанії, зосереджені на стратегіях контролю та витрат, як правило, демонструють нижчі результати ефективності.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [28]

Існує велика кількість методів аналізу конкурентних переваг, а саме: модель Бостонської консультативної групи (БКГ); модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп. Наведені методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку доречно умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

Таблиця 1.2.

Система показників оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

№ п/п	Показник	Індекс	Спосіб розрахунку	Значення показника
K_1	Частка ринку	$Ч_р$	$\frac{V_з M}{{}_р}$	$V_з$ - обсяг збуту товарів фірми на даному ринку; $M_р$ - місткість даного ринку.
K_2	Якість продукції	$Я_п$	Оцінюється системою показників	
K_3	Рівень цін	$P_ц$	$\frac{\beta}{\beta_к}$	$\beta, \beta_к$ - ціни на аналогічну продукцію досліджуваного підприємства до ціни конкурента
K_4	Коефіцієнт широти асортименту	$K_ш$	$\frac{Ш_d}{Ш_b}$	$Ш_d$ - широта дійсна; $Ш_b$ - широта базова
K_5	Фінансова стійкість	$Ф_с$	Оцінюється системою показників	
K_6	Рівень використання виробної потужності	$K_п$	$\frac{B_ф}{П_ф}$	$B_ф$ – фактичний річний випуск товарноїпродукції, $П_ф$ – середньорічна виробнича потужність.
K_7	Рівень дистрибуції	$P_д$	$\frac{\gamma}{\gamma_к}$	$\gamma, {}_к$ - кількість торговельних підприємств досліджуваного підприємства і конкурентів
K_8	Техніко-економічний рівень підприємства	η	Оцінюється системою показників	
K_9	Імідж (рівень корпоративної культури)	$\varpi_п$	Оцінюється системою показників	
K_{10}	Витрати на 1 грн. товарної продукції	$B_п$	$\frac{S_п}{B}$	$S_п$ - собівартість; B – виручка від реалізації
K_{11}	Рівень інноваційної активності	P_{ia}	$P_{ia} = \frac{N_{ін}}{N_о}$	$N_{ін}, N_о$ - кількість інновацій, запроваджених на досліджуваному підприємстві
K_{12}	Рентабельність		Оцінюється системою показників рентабельності	

Оскільки будь-яке промислове підприємство являє собою багатовимірний динамічний об'єкт, при визначенні рівня його конкурентного потенціалу необхідна взаємопов'язана між собою сукупність (набір) певних характеристик,

що відображають кількісну міру його розвитку, де індикаторами можуть бути: k_1, k_2, k_3, ... k_n, де k_i показники конкурентоспроможності підприємства по *i*-му напрямку діяльності в певний період часу (t_i). Загальний (інтегральний) показник (K), як правило, визначається таким чином [5, с. 87-92]:

$$K = ki * di ,$$

де d_1, ваговий коефіцієнт значущості *i*-го показника конкурентоспроможності підприємства встановлюється методом експертних оцінок, $1 = 1, ... n$.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства в нормованому вигляді можна представити величиною, що знаходиться в діапазоні: $0 < K < 100$

У результаті створюється основа для формалізації процедури оцінки, в тому числі для визначення обмежувальних критеріїв, які встановлюються експертним шляхом. Сутність таких обмежень полягає в тому, що при максимальному сумарному значенні всіх ознак, інтегральний показник конкурентоспроможності становитиме 100 балів ($K = 100$). Звідси, при сумі балів понад 75 – можна вважати досліджуване підприємство конкурентоспроможним; від 50 до 75 – із середнім рівнем конкурентоспроможності, при сумі від 25 до 50 – із низьким рівнем конкурентоспроможності і при сумі нижче 25 - неконкурентоспроможним.

Оцінку конкурентоспроможності можна проводити як по одному підприємству, так і в порівнянні з іншими представниками ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності може розглядатися в динаміці у різні періоди. Це дозволить виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Комплексна характеристика МХП

МХП – найбільший виробник курятини в Україні. Займається також виробництвом зернових, олії, продуктів м'ясопереробки. На європейський ринок МХП постачає охолоджені напівтуші курей, які переробляються, зокрема на його підприємствах у Нідерландах та Словаччині. У лютому 2019 року агрохолдинг завершив угоду щодо придбання словенської компанії Perutnina Ptuj.

Холдинг виробляє та реалізує свою продукцію під ТМ "Наша Ряба", "Апетитна", "Легко!", "Бащинський", "LaStrava", "Skott Smeat", "РябChick", "Ukrainian Chicken", "Qualiko", "Sultanah" "Assilah"; а також через франчайзингову мережу магазинів "М'ясомаркет" та точок стрит-фуду "Döner Market".

МХП забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні. Один із найбільших та найвідоміших брендів в Україні – ТМ «Наша Ряба».

Виробничі потужності підприємств МХП дозволяють забезпечити повний процес виробництва курятини.

Загалом можна виокремити чотири основних сегменти у діяльності МХП: птахівництво, м’ясопереробка, рослинництво, зелена енергетика.

Штаб-квартира МХП розташована в Україні. Підрозділи знаходяться в Україні та на Балканах, а також дистриб’юторські центри в ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та Великій Британії.

Основні показники, які дозволяють провести комплексний аналізу результатів діяльності підприємства наведено в табл. 2.1.

Серед основних чинників, які негативно вплинули на діяльність підприємства слід вказати пандемію та війну.

Таблиця 2.1

Показники діяльності МХП

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Доходи, млн.дол. США	2056	1911	2372	2642	461	270	124,12	111,38
Собівартість, млн.дол. США	1618	1544	1812	1905	268	93	117,36	105,13
Прибуток (збиток), млн.дол. США	215	-133	393	-230	526	-623	-295,49	-58,52
EBITDA	376	340	648	384	308	-264	190,59	59,26
Доходи від експорту, дол. США	1186	1016	1265	1601	249	336	124,51	126,56
частка експорту, %	58	53	53	61	0	8	100,00	115,09
Птахівництво								
Виробництво птиці, тис. тонн	729	731	754	697	23	-57	103,15	92,44
Експорт птиці, тис. тонн	357	374	402	368	28	-34	107,49	91,54
Частка, %	53	54	57	55	3	-2	105,56	96,49
Рослинництво								
Виробництво зерна, тис. тон	2408	1707	2597	1935	890	-662	152,14	74,51
Врожайність, тон на га								
кукурудза	9,4	5,6	10,0	7,2	4,4	-2,8	178,57	72,00
пшениця	6,4	5,1	5,9	5,5	0,8	-0,4	115,69	93,22
соняшник	3,6	2,8	3,2	2,5	0,4	-0,7	114,29	78,13
Європейський сегмент								
виробництво птиці, тис. тон	70	102	112	124	10	12	109,80	110,71
продукція м’ясопереробки, тис. тон	30	39	42	44	3	2	107,69	104,76

Дохід в 2020 році у розмірі 1 911 млн доларів США зменшився на 7% порівняно з попереднім роком (2019 рік: 2 056 млн доларів США) в основному через зменшення продажу зерна. Однак вже в 2021 та 2022 роках відбулось зростання доходів на 24% та 11% відповідно. Собівартість виробництва мала відповідні тренди, однак динаміка все ж відрізнялась, а тому підприємство не кожний рік мало прибуток. Так, в 2020 та 20222 роках підприємство отримало збитки, 133 та 230 млн.дол США відповідно.

Операційний прибуток склав 201 мільйон доларів США, що на 7% менше порівняно з попереднім роком (2019 рік: 216 мільйонів доларів США); операційна маржа залишилася стабільною на рівні 11%.

Графічно динаміку фінансових результатів представлено на рис. 2.1.

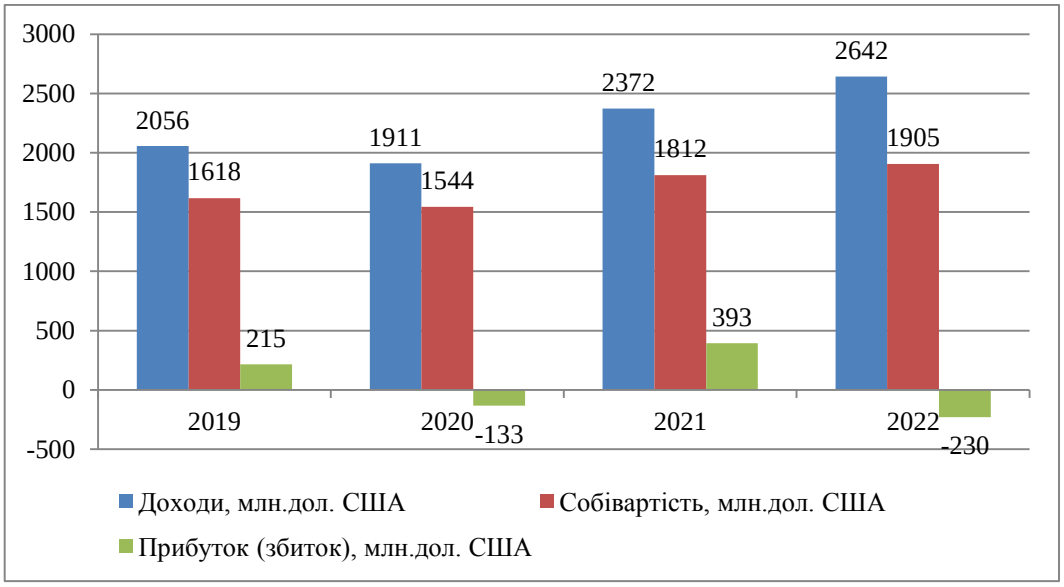

Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових результатів МХП

Під впливом пандемії основні фінансові результати МХП погіршились і в 2020 році підприємством отримало збиток у сумі 133 млн. грн. В 2021 та 2022 роках доходи зростали, однак більш динамічне зростання в 2022 році собівартості виробництва, то і 2022 рік підприємство отримало збуток у сумі 230 млн.грн.

Дохід від експорту склав 1 016 млн доларів США, що становить 53% від загального доходу (2019: 1 186 млн доларів США, 58% від загального доходу), що на 14% менше, ніж у попередньому році. Ситуація на експортних ринках значно погіршилася через кілька спалахів пташиного грипу на початку та в кінці 2020 року, а також через негативні наслідки пандемії COVID-19 протягом року. В 2021 та 2022 роках ситуація дещо покращилась, що позитивно вплинуло на доходи. Частка експортних доходів в 2022 році досягла 61% від загальних доходів підприємства.

Чистий прибуток до вирахування курсової різниці за 2020 рік склав 71 мільйон доларів США (2019 рік: 30 мільйонів доларів США). Після курсових

різниць чистий збиток за період склав 133 мільйони доларів США (2019 рік: 215 мільйонів доларів США), головним чином через 204 мільйони доларів США неготівкових збитків від курсових різниць у 2020 році, що відображає 16% річного зростання послаблення обмінного курсу української гривні до долара США порівняно з приростом у 185 мільйонів доларів США у 2019 році.

Для підприємства важливе значення має експортна діяльність, яка забезпечує 50-60% доходів підприємства. Динаміку доходів від експорту наведено на рис. 2.2.

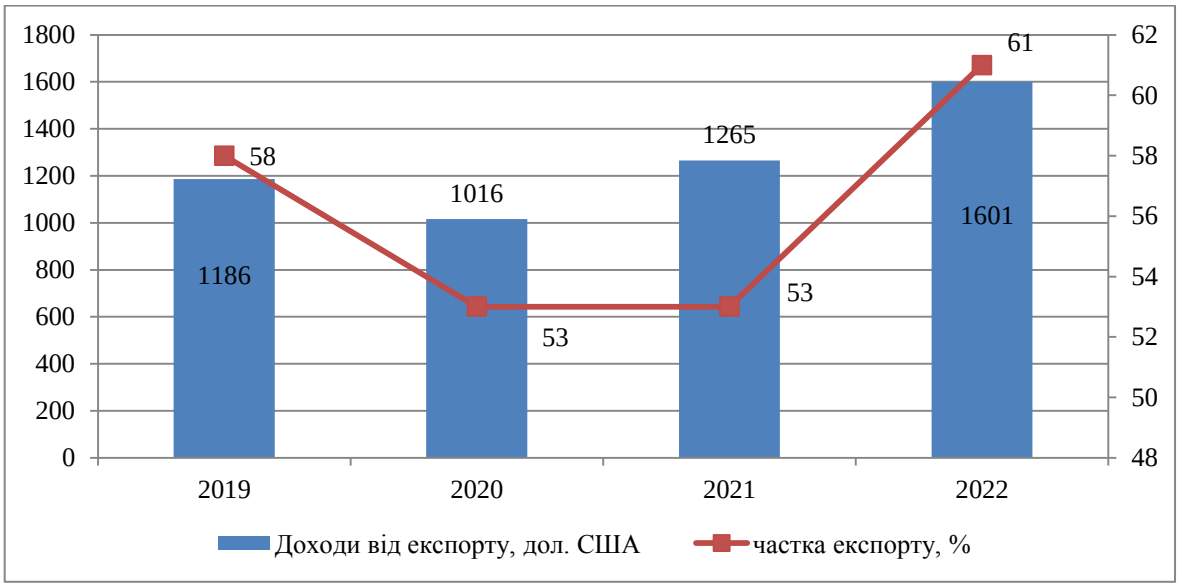

Рис. 2.2. Динаміка величини та частка доходів від експорту

Коли Росія вторглася в Україну, ми одразу визначили наші пріоритети: дбати про наших людей, підтримувати продовольчу безпеку та підтримувати Україну. Офлайн-бізнесу потрібне офлайн-лідерство, і разом з нашими управлінськими командами я пішов безпосередньо на наші підприємства, щоб продемонструвати стійкість, єдність і нашу волю до перемоги та реорганізувати бізнес-процеси. Маючи постійні канали зв'язку,

Психологічна підтримка, безперебійна виплата стабільної заробітної плати та керівництво групи разом з ними, ми змогли допомогти нашим людям поступово адаптуватися до нових реалій. Ми трансформували бізнес-процеси у відповідь на операційні виклики, пов'язані з війною, швидше, ніж інші компанії на ринку.

Операційні виклики були дуже значними: мобілізація працівників; порушення ланцюгів поставок; тимчасове зменшення поставок деяких товарів, у тому числі вітамінів і мінералів для виробництва кормів, засобів захисту рослин, у тому числі пестицидів; фізичне знищення енергетичної та транспортної інфраструктури; і тимчасова окупація деяких територій.

Постійно високі ціни на енергоносії та рекордно висока інфляція в країнах-партнерах також посилили ціновий тиск в Україні.

Наша стратегія залишається незмінною, але до нашої бізнес-моделі було внесено швидкі адаптації, що дозволило нам підтримувати діяльність і виробництво. Наша увага була зосереджена на логістиці: до кінця квітня 2022 року ми суттєво збільшили кількість вантажівок, що працюють, що дало змогу перевозити автомобільним транспортом продукти, які раніше перевозили залізницею або морем. Наші логістичні команди та водії працювали не покладаючи рук, часто дуже довго чекаючи на кордонах України; наші відділи продажів продовжували працювати; ми постійно спілкувалися та співпрацювали з вітчизняними та міжнародними партнерами, включаючи дистриб'юторів. Усе для забезпечення продовольчої безпеки населення України.

На наступному етапі доцільно оцінити масштаби діяльності підприємства, для чого використаємо дані балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад активів та пасивів МХП

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Баланс	3282	4103	3808	821	-295	125,02	92,81
активи							
Необоротні активи	2108	2448	2252	340	-196	116,13	91,99
Основні засоби	1678	1939	1855	261	-84	115,55	95,67
НМА	96	97	79	1	-18	101,04	81,44
Гудвілл	70	66	59	-4	-7	94,29	89,39

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи	1174	1654	1556	480	-98	140,89	94,07
запаси	240	367	413	127	46	152,92	112,53
біологічні активи	175	215	176	40	-39	122,86	81,86
сільськогосподарська продукція	269	511	361	242	-150	189,96	70,65
пасиви							
Власний капітал (всього)	1254	1764	1427	510	-337	140,67	80,90
Довгострокові кредити банків	64	103	117	39	14	160,94	113,59
Довгострокові зобов'язання	1653	1780	1830	127	50	107,68	102,81
Короткострокові кредити банків	39	121	176	82	55	310,26	145,45
Поточні зобов'язання і забезпечення	374	529	532	155	3	141,44	100,57

У складі активів найбільшу частку займають основні засоби, стан яких є важливим для МХП (рис. 2.3).

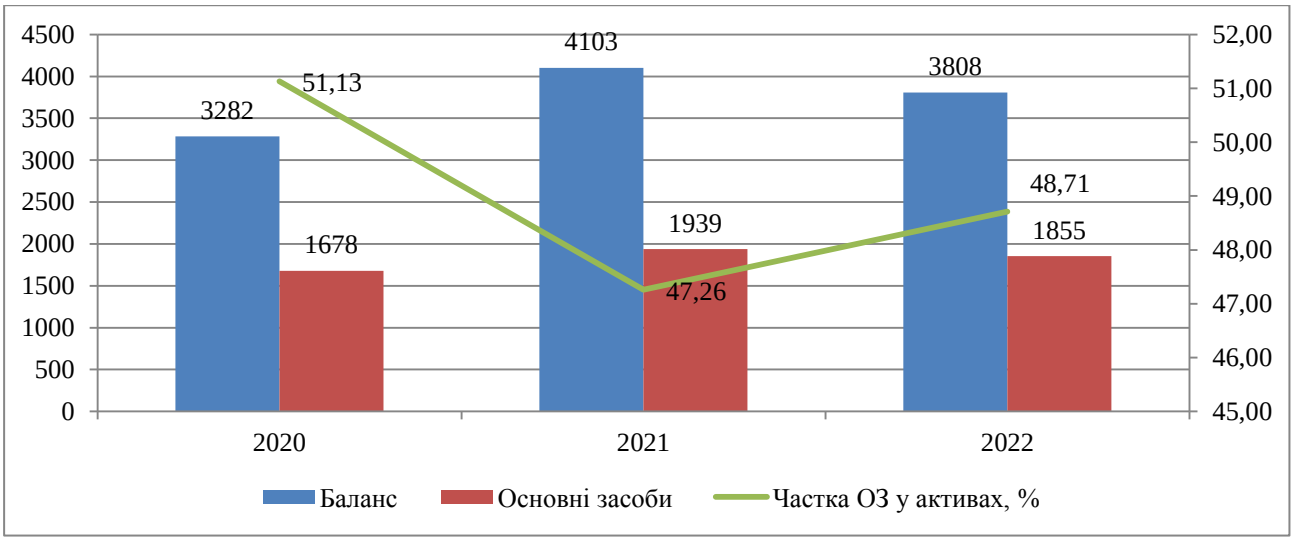

Рис. 2.3. Основні засоби МХП у складі активів (за величиною та часткою)

Величина основних засобів підприємства не є стійкою: відбулось їх збільшення в 2021 році на 15% та зменшення в 2022 році на 8%. Частка основних засобів певним часом зменшилась, однак загалом знаходиться на рівні 48,7% за даними 2022 року.

Особливістю досліджуваного підприємства є наявність у складі активів гудвілу, НМА, біологічних активів та сільськогосподарської продукції.

У складі пасивів слід також є свої особливості: власний капітал складає 37-42%, що певним чином перевищує рекомендовані значення на рівні 20%; поступово зростає величина і довгострокових, і короткострокових кредитів.

Наступний важливий етап аналізу діяльності компанії це комплексний аналіз кадрового потенціалу підприємства Основні показники, які дозволяють оцінити кадровий потенціал наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика кадрового потенціалу МХП

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Чисельність працівників, осіб	26766	27366	28298	600	932	102,24	103,41
частка чоловіків,%	61	58	61	-3	3	95,08	105,17
частка жінок,%	39	42	39	3	-3	107,69	92,86
Категорії працівників	-	-	-	-	-	-	-
менеджери	2046	2332	2462	286	130	113,98	105,57
частка, %	8	9	9	1	0	112,50	100,00
спеціалісти	4278	4645	5056	367	411	108,58	108,85
частка, %	16	17	18	1	1	106,25	105,88
інші категорії	20442	20390	20780	-52	390	99,75	101,91
частка, %	76,37	74,51	73,43	-1,86	-1,08	97,56	98,55
Вікова структура	-	-	-	-	-	-	-
до 30 років	5076	4798	5111	-278	313	94,52	106,52
частка, %	19	18	18	-1	0	94,74	100,00
від 30 до 50 років	15524	15497	16447	-27	950	99,83	106,13
частка, %	58	57	58	-1	1	98,28	101,75
понад 50 років	6156	7071	6740	915	-331	114,86	95,32
частка, %	23	25	24	2	-1	108,70	96,00
Інвестиції в здоров'я та безпеку співробітників, млн. грн.	66245	118352	97955	52107	-20397	178,66	82,77
Кількість працівників, які беруть участь у навчання в спеціальних навчальних центрах	1580	2715	2610	1135	-105	171,84	96,13

Незважаючи на кризові явища в економіці чисельність персоналу підприємства поступово зростає. Так, в 2021 році цей ріст склав 2,2%, а в 2022 році відповідно 3,4%.

З точки зору категорій працівників слід вказати певне зростання чисельності менеджерів з 2046 в 2020 році до 2462 в 2022 році; зросла також чисельність спеціалістів (середньорічні темпи росту в останні роки складали 8%).

Структура персоналу компанії суттєвих змін не зазнала (рис. 2.4).

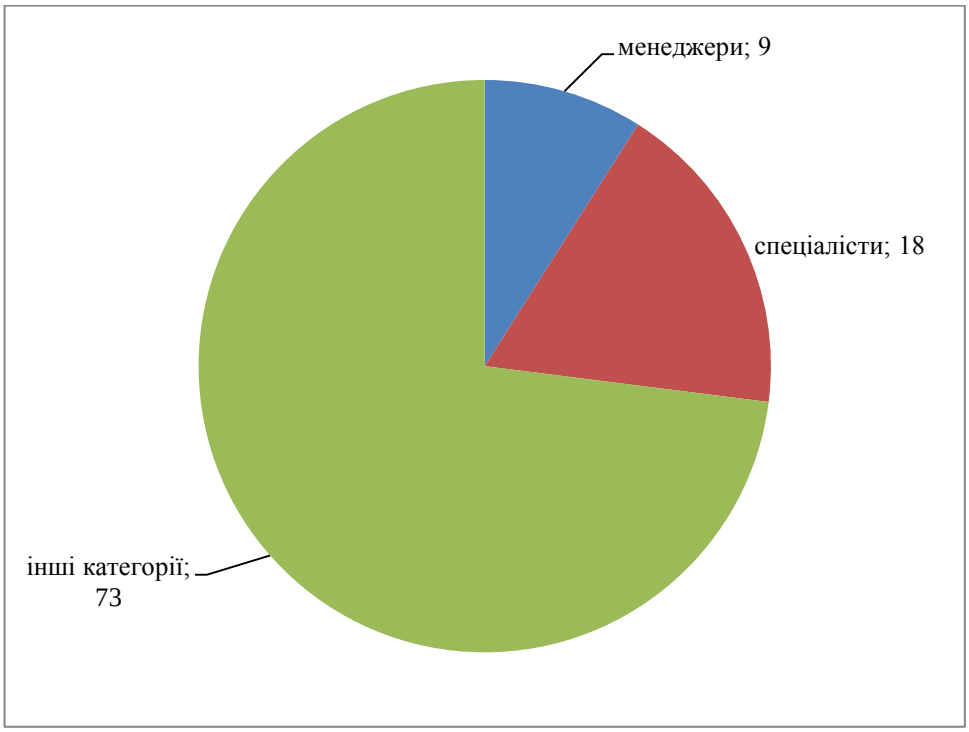

Рис. 2.4. Склад персоналу МХП

Підхід МХП до управління персоналом складається з чотирьох основних елементів:

- стратегічне кадрове планування;

- ефективне управління людськими ресурсами. Це включає розробку оптимальних структур, удосконалення навичок лідерства на всіх рівнях, створення культури високої продуктивності, прогнозування та пом'якшення ризиків для людських ресурсів, а також створення продуктивної корпоративної культури на основі цінностей Компанії;

- управління залученням талантів; і

- відданість особистому розвитку та зростанню. Керівництво МХП вважає різноманітність однією з найбільших переваг Групи.

Кожен усвідомлює, що успіх бізнесу залежить від колективних навичок, досвіду та досвіду всіх членів команди. МНР прагне створити довірливе та продуктивне робоче середовище, ставлячись до кожного з гідністю та повагою та сприяючи різноманітності та інклюзії.

Компанії Групи МХП прагнуть наймати та працевлаштовувати робочу силу, яка представляє громади, у яких розташовані компанії. МХП також сприяє рівним можливостям у працевлаштуванні, розвитку кар'єри та фінансових вигодах. Група співпрацює як з університетами, так і з професійно-технічними школами для залучення талановитих кадрів.

Стратегія управління персоналом встановлюється централізовано відповідно до загальної стратегії Групи, а потім коригується відповідно до кожної країни. Процеси управління персоналом відповідають міжнародному стандарту ISO 9001:2015. Системи управління персоналом МХП на підприємствах за межами України відповідають стандарту ISO 9001:2015.

Щоб підтримувати цю культуру, відділ кадрів МХП також керується принципом прозорості у роботі з персоналом.

2.2. Дослідження виробництва та позицій підприємства на ринку

Основою конкурентних позицій підприємства є диверсифікований характер виробництва та позицій за кожним сегментом.

Сегмент птахівництва постійно розширюється, включаючи на сьогоднішній день: три бройлерні фабрики, дві птахофабрики із розведення батьківського поголів`я та виробництва інкубаційного яйця, 15 розподільчих центрів, власний парк вантажівок-рефрижераторів для доставки охолодженої та замороженої продукції.

Стратегія сегменту зосереджена як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках, оскільки Група продовжує свою трансформацію в кулінарну компанію.

Компанія переробляє та реалізує куряче м'ясо (свіже та заморожене, ціле та нарізане); напівфабрикати та кулінарна продукція (маринована курка, напівфабрикати та напівфабрикати, включаючи продукти ресторанного призначення); рослинні олії (соняшникова і соєва); та комбікорму.

Підприємство також підтримує циркулярну економіку за допомогою побічних продуктів, які використовуються для виробництва біодизеля, біогазу, кулінарних жирів, кормів і природних добрив.

До діяльності входять три комплекси з курятини, два племінні комплекси, три заводи з виробництва соняшникової олії, один завод з дроблення сої, три комбікормові заводи та два біогазові комплекси.

Показники виробництва за даним сегментом наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Виробництво за сегментом птахівництва

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Вироблено курятини, тонн	731279	754387	697071	23108	-57316	103,16	92,40
Інкубаційні яйця, млн шт	559	563	544	4	-19	100,72	96,63
Олія соняшникова, тонн	329552	212425	318202	-117127	105777	64,46	149,79
Олія соєва, тонн	40850	47493	44620	6643	-2873	116,26	93,95
Комбікорм, т	1894284	1920607	1958128	26323	37521	101,39	101,95
Біогаз, МВт	17	17	17	0	0	100,00	100,00

Ми продовжуємо розвивати стратегічне партнерство з гравцями харчової промисловості з метою наближення МХП до клієнта. Одним із таких партнерів є Glovo, для якої МХП є єдиним постачальником напівфабрикатів для їхніх віртуальних (тільки з доставкою чи самовивозом) ресторанів.

Прогрес продовжився із замовленням на нові концепції в березні 2022 року та поставкою продуктів RTC для їхніх кухонь з травня 2022 року. Тепер МХП постачає ці продукти для діяльності Glovo за межами України. Ми також продовжуємо інвестувати в підприємства, які розширюють наш кулінарний досвід і портфель продуктів.

М'ясопереробка – цей напрямок діяльності компанії забезпечує виробництво широкого асортименту, зокрема свіжі м`ясні продукти, напівфабрикати та готові продукти харчування. Основний компонент наших м`ясних продуктів – курятина власного виробництва. На власних підприємствах МХП вирощує птицю та велику рогату худобу, повністю контролюючи весь процес. Уся худоба годується кормами власного виробництва. Готова продукція реалізується під торговими марками: «Бащинський», «Легко», «Qualiko». Характеристика основних торгових марок наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика торгових марок МХП

Торгові марки	Характеристика
ТМ «Бащинський» – охолоджені м'ясні продукти	До асортименту ТМ «Бащинський» входять м'ясні делікатеси зі свинини і м'яса птиці, варені ковбаси, сардельки, сосиски, паштети, шашлики, напівкопчені ковбаси
ТМ «Легко» – заморожені м'ясні продукти;	Завоювала особливу популярність на ринку завдяки виробництву курячих нагетсів. МПЗ «Легко» - єдине підприємство, яке виробляє даний продукт в Україні.
ТМ «Qualiko» – заморожені м'ясні продукти на експорт.	Одна з ключових торговельних марок МХП, під якою продукція з м'яса птиці експортується на міжнародні ринки. В асортименті - широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса.

МХП – один із лідерів на ринку виробників готових м'ясних продуктів та ковбасної продукції в Україні. Асортимент продукції нараховує 201 позицію. За підсумками 2020 року, обсяги виробництва становили 55 тис. тонн готової продукції. Щороку компанія модернізує власні потужності, що дозволяє

збільшувати об`єми виробництва, забезпечуючи при цьому високу якість продукції.

Сегмент переробки м’яса та інших сільськогосподарських операцій виробляє та продає ковбаси та варене м’ясо, напівфабрикати, а також продукцію з виробництва великої рогатої худоби та молочної продукції. До його складу входять два підприємства з виробництва готової м’ясної продукції та ряд ферм. Операції з переробки м’яса є основним бізнесом Сегменту та важливим рушієм прибутковості Сегменту, завдяки продажу продуктів з доданою вартістю: це включає свіже м’ясо, напівфабрикати та готові до вживання продукти, переважно з курячого м’яса. .

МХП є лідером на сильно фрагментованому ринку м’ясопереробки в Україні, на частку якого припадає приблизно 14% усіх ковбас і вареного м’яса, вироблених в Україні в 2020 році, причому деякі небрендовані м’ясні продукти експортуються.

Динаміка виробництва за даним сегментом наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Обсяги виробництва продукції сегменту м’ясопереробка, тон

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Напівфабрикати	20346	21584	24365	1238	2781	106,08	112,88
Оброблене м’ясо	33635	34329	14323	694	-20006	102,06	41,72

Сегмент і надалі зосереджуватиметься на своїй основній діяльності з переробки м’яса та розвитку стратегії виходу на ринок через роздрібну торгівлю, HoReCa, сучасну торгівлю та франшизу.

МХП виробляє та продає ковбаси, салямі, напівфабрикати, а також продукцію тваринницько-молочних підприємств. Операції з переробки м’яса є основним бізнесом сегменту та важливим фактором прибутковості сегменту.

МХП є одним із провідних гравців на сильно фрагментованому ринку м’ясопереробної продукції України.

Одним із м’ясопереробних підприємств був «Український бекон». Через активізацію бойових дій у Донецькій області МХП вирішив тимчасово призупинити роботу м’ясопереробного підприємства «Український бекон» потужністю близько 34 тис. тонн на рік у Краматорському районі (Донецька область). Незважаючи на труднощі, які виникли під час війни, МХП керував «Українським беконом» більше місяця (березень 2022). Постачання сировини з птиці Компанії виробничі потужності були необхідні для продовження виробництва готової продукції з доданою вартістю (напівфабрикати, ковбаси, паштети).

МХП звернувся до своїх співробітників (понад 1900 осіб) та їхніх сімей з проханням переїхати в безпечніші регіони України. Частина працівників була переведена на інші виробництва МХП.

МХП активно працював над введенням аналогічних виробництв на підприємствах МХП, щоб і надалі забезпечувати українців високоякісною продукцією під брендом «Бащинський», яка спочатку вироблялася на «Українському беконі». Однак таке введення в експлуатацію потребувало додаткового часу та ресурсів.

Рослинництво або вирощування власних зернових — один із найважливіших компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП. Компанія забезпечує 100% зернових для виробництва власних комбікормів. Це дозволяє нам контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на підприємствах МХП.

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

Оперативності та впровадженню передових практик, щороку підприємство має високий урожай сільськогосподарських культур:

кукурудза – 9,4 т/га;

пшениця – 6,4 т/га;

соняшник – 3,6 т/га;

рапс – 3,0 т/га.

Ці показники значно перевищують середні показники по Україні.

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

Посівні площі підприємства наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Посівні площі сегменту рослинництво

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Кукурудза	44	46	45	2	-1	104,55	97,83
Соняшник	26	25	18	-1	-7	96,15	72,00
Соя	5	7	13	2	6	140,00	185,71
Пшениця	11	10	12	-1	2	90,91	120,00
Ріпак	9	6	8	-3	2	66,67	133,33
Інші	5	6	4	1	-2	120,00	66,67

Група прагне стати беззаперечним лідером на сільськогосподарському ринку України та піонером сталого сільського господарства.

Головним у досягненні цих цілей є підвищення прибутковості Сегменту шляхом забезпечення високоефективного виробництва рослинництва (за рахунок підвищення врожайності та оптимізації контролю витрат), а також покращення стратегій управління ресурсами та забезпечення стабільності земельного банку. Це буде досягнуто за рахунок інновацій, модернізації сільськогосподарської техніки, а також використання технологій, включаючи штучний інтелект («AI») і алгоритми машинного навчання для аналізу в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень.

МХП є одним з провідних зернових бізнесів в Україні. Сегмент вирощує кукурудзу, соняшник і сою, а також інші зернові, включаючи ріпак і пшеницю, як для виробництва кормів для підтримки виробництва курятини Групи, так і для експорту для продажу третім сторонам. У 2022 році МХП зібрав 340 748 га землі, зібрав 1 934 647 тонн зерна, що на 26% менше, ніж у 2022 році, в основному через несприятливі погодні умови під час літнього та осіннього сезонів збирання.

Зелена Енергетика. Використання відновлюваних джерел енергії — одне з пріоритетних завдань МХП. Якісна, безпечна й екологічно чиста продукція, «зелена» енергія і чиста природа — це світові стандарти, які ми прагнемо запровадити на наших підприємствах. У зв'язку з цим перед МХП постають такі задачі:

Досягнення енергетичної незалежності за рахунок використання відновлюваних джерел;

Скорочення викидів парникових газів;

Виробництво екологічно чистих органічних біодобрив;

Захист довкілля та протидія змінам клімату.

Сьогодні МХП успішно експлуатує два біогазові комплекси.

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

Біогазові проєкти МХП — це суттєвий вклад в енергетичну незалежність компанії та її екологічну відповідальність.

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

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

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

В кінці 2019 році було введено в експлуатацію першу чергу комплексу «Біогаз Ладижин» енергетичною потужністю 12 МВт. Об'єкт розташований у селі Василівка Тульчинського району Вінницької області та входить до комплексу «Вінницької птахофабрики». Проєкт будівництва біогазового комплексу реалізовується у дві черги із запланованою встановленою енергетичною потужністю 24 МВт, що зробить його найбільшим біогазовим комплексом з переробки органічних відходів птахівництва у світі. Обсягів електроенергії, що виробляється на першій черзі біогазового комплексу вистачить для одночасного енергозабезпечення 35 000 сімей. Водночас, в промисловому масштабі цієї енергії вистачить для забезпечення електрикою близько 40% потужностей агроіндустріального кластеру МХП. Крім цього, біогазовий комплекс виробляє органічні біодобрива, що мають високий вміст необхідних для рослин елементів живлення.

Масштаби біогазового комплексу «Біогаз Ладижин» дійсно вражають: він має перші в Україні 12 резервуарів діаметром 41 м, заввишки 6,5 м, з робочим об'ємом 8 000 куб. м. Функціонування І черги комплексу «Біогаз Ладижин» допомагає скоротити викиди парникових газів на орієнтовно 100 тисяч тонн CO2-еквіваленту щорічно.

Ще одним важливим продуктом біогазових комплексів є органічні біодобрива, що мають високий вміст необхідних для рослин елементів живлення. Перевагами таких органічних добрив є: універсальність; підвищений вміст гумусу; покращення водного та повітряного режимів ґрунтів; повний комплекс необхідних NPK, макро- та мікроелементів, органічні сполуки, що покращують структуру ґрунту, та гумінові кислоти; можливість збільшити врожайність; здатність розкислювати ґрунти; відповідність екологічним та органічним способам землеробства; можливість вносити у будь-яку пору року; відсутність патогенних організмів.

Група має сильні позиції на внутрішньому ринку та диверсифікованих міжнародних ринках, експортуючи продукцію до 72 країн, переважно в Близький Східний Схід, ЄС та СНД.

Географічна структура експорту МХП за даними 2022 року наведено на рис. 2.1.

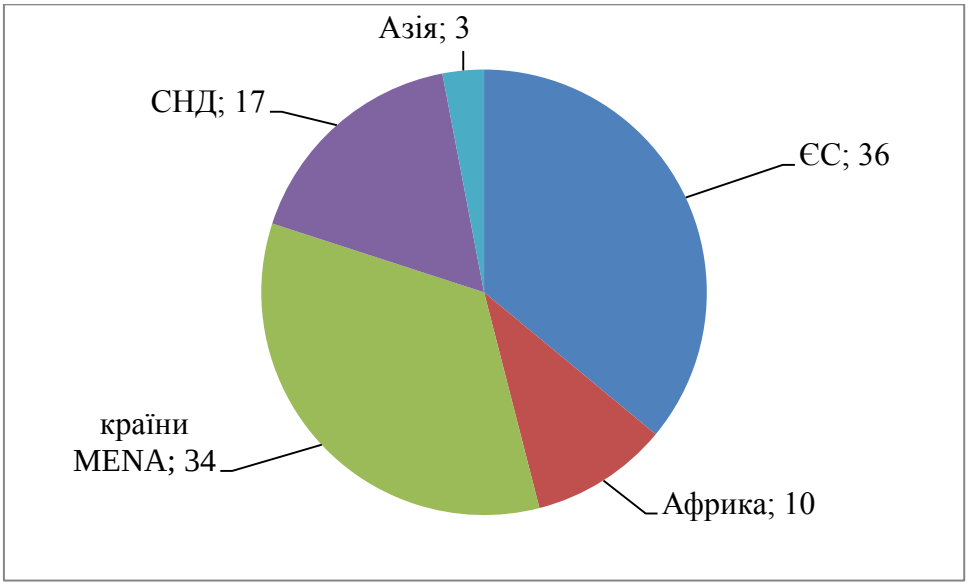

Рис. 2.5. Географічна структура експорту МХП

Європейський операційний сегмент включає 100% Perutnina Ptuj («PP»), провідний виробник птиці та переробленого м'яса в Балкани2 з виробничими активами в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснія та Герцеговина та дистриб'юторські компанії в Австрії, Північна Македонія та Румунія. ПП постачає продукцію до 15 країни Європи. У 2020 році 73% доходу сегменту становили на внутрішніх ринках, які виявилися стійкими протягом пандемія, зокрема роздрібні ринки; решта 27% були отримані від експорту, в основному від продажів HoReCa та B2B.

PP була першою компанією в Словенії, яка запровадила новий стандарт, узгоджений з останніми дослідженнями добробуту тварин. Цей стандарт перевищує вимоги законодавства ЄС.

Значна та зростаюча частина виробництва PP регулюється суворими стандартами розведення тварин, що дозволяє Компанії продавати продукцію під брендом PP Natur Premium.

PP постачає продукцію під брендами PP (м'ясо, ковбаси та снеки для швидкого приготування, теплих і здорових страв) і Poli (ковбаси, холодне м'ясо, паштети та снеки) з переходом у 2020 році на більш упаковані та готові до їсти (зручні) продукти з доданою вартістю та вищою націнкою. Огляд портфоліо брендів компанії показано на наступній сторінці.

Компанія продовжить інвестувати в регіон з метою стати найефективнішим і беззаперечним виробником м'яса птиці та продуктів перероблено м'яса на Балканах за часткою ринку та обсягом. У рамках цієї стратегії відбуватиметься постійний рух до продукції з більшою доданою вартістю, експортних ринків і проникнення на ринок, включаючи інвестиції в нові канали продажів (наприклад, електронну комерцію, включаючи онлайн-магазини та доставку їжі).

Основні показники за даним сегментом наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Виробництво за сегментом

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Вироблено курятини, тонн	102157	111973	124040	9816	12067	109,61	110,78
Перероблені м'ясні продукти, тонн	39026	41411	43938	2385	2527	106,11	106,10
Інкубаційні яйця, млн.	43,3	75,4	78,2	32,1	2,8	174,13	103,71
Комбікорм, тонн тис.	227065	229600	255000	2535	25400	101,12	111,06
Біогаз, МВт	1	1	1	0	0	100,00	100,00

Агроіндустріальний холдинг МХП посідає другу сходинку серед компаній-виробників курятини в Європі.

Про це йдеться у рейтингу видання WattPoultry, яке досліджує світовий ринок виробництва, переробки та продажу продукції птахівництва, повідомили Укрінформу в пресслужбі МХП та врахував результати 330 компаній-виробників м’яса птиці з усього світу. Відповідно до опублікованого рейтингу, український агроіндустріальний холдинг МХП визнано другим за обсягами виробником курятини в Європі. Першу сходинку посідає французька компанія LDC. З третьої по п’яту сходинки посіли виробники з Нідерландів, Італії та Німеччини (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Позиції підприємства МХП на ринку

Місце	Обсяг виробництва, млн.тон	Компанія	Країна	Місце	Обсяг виробництва, млн.тон	Компанія	Країна
Глобальний ринок				**Ринок ЄС**			
1	4036	JBS SA	Бразилія	1	578,5	LDC	Франція
2	1991	Tyson Foods	США	2	478,0	MHP	Україна
3	1554	BRF	Бразидія	3	426,4	Plukon Food Group	Нідерланди
4	1300	New Hope Liuhe	Китай	4	350,0	Gruppo Veronesi	Італія
5	748	Wen’s Food Group	Китай	5	323,0	PHW Grpoup	Німеччина
14	**478**	**МНР**	**Україна**	6	318,8	2 Sisters Food Group	Велика Британія

МХП також посів 14 місце серед провідних світових компаній-виробників курятини. Україна може бути і є конкурентною на світових ринках. Доведено МХП. Успішний український бізнес є успішним і у світі.

У структурі продажів продукції ринку свіжого м'яса в Україні в грошах у березні – липні 2022 року також лідирує курятина з часткою 45,7%. Більш дорога свинина займає 34,2% загального обсягу продажів, а яловичина лише 8,6%.

Найбільшим та найпотужнішим учасником ринку є Група «МХП», яка здійснювала діяльність на загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого із частками 54,75 % у 2019 році, 46,21 % у 2020 році та 45,16 % у 2021 році.

Найбільшими конкурентами Групи «МХП» є Група «Агромарс» та імпортери. Третім за величиною частки на ринку є ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський». Частки інших суб'єктів господарювання порівняно із вказаними суб'єктами господарювання є незначними та коливаються в межах 5 % у кожного. Зведені дані щодо розрахованих часток суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність на загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого, наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Частки основних учасників ринку первинної реалізації м'яса курячого

Назва суб'єкта господарювання	2019 рік				2020 рік			
	Виробництво, тис. тонн	Реалізація на внутрішньому ринку, тис. тонн	Експорт, тис. тонн	Частка на ринку, %	Виробництво, тис. тонн	Реалізація на внутрішньому ринку, тис тонн	Експорт, тис. тонн	Частка на ринку, %
Група «МХП»	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	**54,75**	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	**46,21**
Група «Комплекс Агромарс»	104,518	105,781	3,601	**14,89**	125,633	111,702	1,116	**14,52**
ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський»	54,591	54,441	0,983	**7,66**	55,685	53,329	2,068	**6,93**
ТОВ «Агро-Овен»	45,669	43,690	1,803	**6,15**	46,566	43,342	2,635	**5,63**
ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	36,497	35,540	0,433	**5,00**	37,287	34,768	1,241	**4,52**
Імпортери	0,000	69,289	0,000	**9,75**	0,000	99,908	0,000	**12,98**
Інші*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	**1,80**	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	**9,21**
Всього	915,882	710,570	231,431	**100,00**	967,155	769,532	259,381	**100,00**

Назва суб'єкта господарювання	2021 рік				Зміна частки (2020 рік до 2019 року), відсоткових пунктів	Зміна частки (2021 рік до 2020 року), відсоткових пунктів	Зміна частки(2020 рік до 2019 року), відсоткових пунктів
	Виробництво, тис. тонн	Реалізація на внутрішньому ринку, тис. тонн	Експорт, тис. тонн	Частка на ринку, %			

Група «МХП»	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	**45,16**	-8,54	-1,05	-9,59
Група «Агромарс»	116,800	105,757	0,111	**13,62**	-0,37	-0,90	-1,27
ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський»	55,957	49,937	5,785	**6,43**	-0,73	-0,50	-1,23
ТОВ «Агро-Овен»	45,337	40,426	6,013	**5,21**	-0,52	-0,42	-0,94
ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	39,025	33,97	1,128	**4,37**	-0,48	-0,15	-0,63
Імпортери	0,000	111,958	0,000	**14,42**	3,23	1,44	4,67
Інші*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	*[Інформація з обмеженим доступом]*	**10,79**	7,41	1,58	8,99
Всього	1021,636	776,461	318,244	**100,00**	0,00	0,00	0,00

Враховуючи наведене, Група «МХП» має структурні ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку первинної реалізації м’яса курячого в територіальних межах України за період 2016 – 2018 років із частками 54,75 %, 46,21 % та 45,16 % відповідно.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Конкурентоспроможність в системі стратегічного управління

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством.

Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Конкурентна стратегія – це концепція й система підпорядкованих їй дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні ходи для адекватної й своєчасної реакції на ситуацію, необхідну для досягнення ринкового успіху [19].

Основною метою конкурентної стратегії є досягнення й реалізація конкурентних переваг, вона пов'язана винятково з планами конкурентної поведінки й наданням додаткових цінностей для споживачів.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на

зміцнення його довго-строкової конкурентної позиції на ринку [3]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 3.1).

Рис. 3.1.Систем конкурентних стратегій підприємства

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованою на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які б могли значно підвищити рівень конкурентоспроможності, сприяли б зміцненню ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку [1].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За однією з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

стратегію зниження собівартості;

стратегію фокусування;

стратегію розширення ринку;

стратегію диференціації;

стратегію розроблення нової продукції [6, с. 71–80].

Стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку – має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проєктів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту – ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв’язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала [3].

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Спираючись на взаємозв’язок конкурентних стратегій логічною пропонується така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;

2) розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямами його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;

3) використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

4) реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис. 3.2).

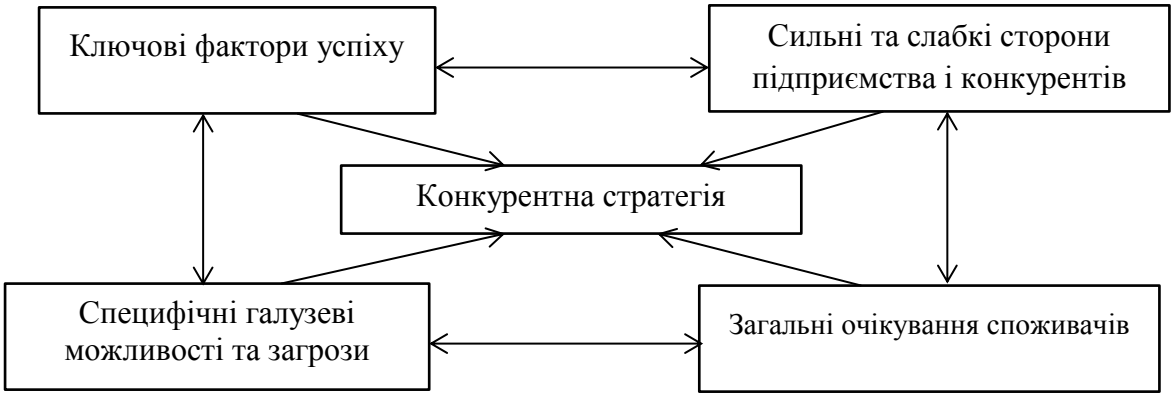

Рис. 3.2. Формулювання конкурентної стратегії

Пошуком можливих джерел конкурентоспроможності на галузевому рівні займається теорія ключових факторів успіху. Відповідно до цієї теорії для всіх підприємств галузі існують загальні фактори, реалізація яких відкриває перспективи зміцнити свої конкурентні позиції. Варто враховувати, що ключові фактори успіху (КФУ) різні для різних галузей.

КФУ – це ті фактори, на яких ґрунтуються вимоги ринку, ті дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які дають

підприємству переваги стосовно його конкурента, дозволяють йому бути конкурентоспроможним і займати конкурентні позиції на ринку.

До КФУ, що впливають на конкурентну стратегію, належать:

1. Технологічні (досвід організації наукових досліджень; можливість упровадження інновацій, розробка нових товарів; ступінь оволодіння новими технологіями; здатність швидко здійснити технологічні зміни).

2. Виробничі (повне використання виробничого ефекту масштабу й досвіду; висока якість виробництва; оптимальне використання виробничих потужностей; висока продуктивність; доступ до кваліфікованої робочої сили).

3. Реалізаційні (широка мережа дистриб'юторів або дилерів; низькі видатки на реалізацію; швидка доставка).

4. Маркетингові (високий рівень післяпродажного обслуговування; добре організована власна виробнича розподільча мережа; привабливий дизайн товару або упакування; гарантії для покупця; доступний і добре організований сервіс; висока кваліфікація працівників відділу реалізації).

5. Професійні (професійна перевага; володіння секретами виробництва; особливий талант; «ноу-хау» у сфері контролю за якістю; компетентність у сфері дизайну; здатність створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво).

6. Організаційно-управлінські (рівень інформаційних систем; уміння швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і «ноу-хау» у сфері менеджменту; вміння швидко виводити товар на ринок; доступ на фінансові ринки й до фінансових ресурсів).

7. Іміджеві (сприятливий імідж підприємства і товару у покупця; вміння захистити інтелектуальну власність; стійкі конкурентні позиції на ринку) та ін.

3.2. Маркетингова стратегія як основа конкурентоспроможності МХП

Маркетингова стратегія є важливим інструментом забезпечення життєдіяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Необхідність стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах обумовлена розвитком науково-технічного прогресу, завданнями управління ризиками підприємницької діяльності, процесами диференціації та диверсифікації товарної політики цих підприємств, необхідністю концентрації зусиль на вирішенні найважливіших задач і розвитку перспективних напрямів

Проаналізувавши положення на цільовому ринку зазначених виробників, доцільно зробити висновок, що за умови високих темпів зростання ринку збуту і відносної частки ринку агропромхолдинг ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (ТМ «Наша Ряба»), ТОВ «Комплекс Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата») та ТОВ «Птахокомплекс «Губін» (ТМ «Пан Курчак») займають позицію лідерів ринку, птахівничі підприємства ВАТ «Маяк-3» (ТМ «Полісяночка») та ТОВ «Подільський бройлер» (ТМ «Подільські курчата») за умови високих темпів зростання ринку збуту і низької відносної частки ринку займають положення підприємств-новачків, аутсайдерів на цьому ринку. При щорічному зростанні попиту на охолоджене м’ясо птиці на 6,5% основною маркетинговою стратегією лідерів ринку є стратегія підтримання конкурентних переваг (необхідність великого обсягу інвестицій у розвиток торгових марок; вкладання коштів у маркетингову діяльність цих підприємств з метою збереження їх ринкової частки).

Основною маркетинговою стратегією щодо підприємств перспективних аутсайдерів є стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль (необхідність найбільшого обсягу інвестицій у розвиток торгових марок; вкладання коштів у маркетингову діяльність цих підприємств з метою підвищення їх ринкової частки).

Формування маркетингових стратегій підприємства можна продовжити використанням матриці «Мак Кінсі», що будується на основі комбінаторності двох факторів – привабливості ринку за вісьма показниками, що її характеризують (характеристика місткості ринку передбачає оцінку національного виробництва й експортно-імпортного сальдо; показник рівня конкуренції складається з кількості, концентрації та ринкової частки найбільших конкурентів), і конкурентоспроможності підприємства за дев'ятьма показниками, що формують уявлення про ринок. Загальна оцінка показників двох факторів визначається в результаті множення коефіцієнта вагомості певного показника на його рейтинг за 10-бальною шкалою.

Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином визначається загальна оцінка за фактором (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Конкурентні позиції МХП на ринку

Привабливість ринку	К/ваг.	Ранг	Q	Конкурнетоспроможність	К/ваг.	Ранг	Q
Місткість ринку	0,14	10	1,40	Якість товару	0,22	10	2,20
Темпи зростання ринку	0,19	8	1,52	Абсолютна ринкова частка	0,12	10	1,20
Рентабельність	0,16	6	0,96	відносна ринкова частка	0,08	10	0,80
рівень конкуренції	0,14	10	1,40	Привабливість асортименту	0,13	8	1,04
Розмір необхідних інвестицій	0,14	6	0,84	Ефективність каналів збуту	0,08	10	0,80
Ризики	0,13	10	1,30	Ефективність рекламної діяльності	0,06	10	0,60
Наявність мат-техн. ресурсів	0,07	10	0,70	Рівень цін	0,11	6	0,66
Державнке регулювання ринку	0,03	1	0,03	Фінансові ресурси	0,09	10	0,90
				Обсяги продажу	0,11	10	1,10
Разом	1,00	61	8,15	Разом	1,00	84	9,30

Привабливість ринку для агропромхолдингу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у 8,15 балів формується його місткістю (1,4 бала), темпами зростання (1,52 бала) та існуючим рівнем конкуренції (1,4 бала).

Конкурентоспроможність підприємства в 9,3 бала складається з якості товару (2,2 бала), привабливого асортименту (1,04 бала), із абсолютної ринкової частки (1,2 бала), яку він займає, та обсягів продажу (1,1 бала).

На підставі проведених розрахунків побудуємо матрицю «Мак Кінсі» (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Позиції МХП із застосуванням методу Мак Кінсі

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

До першої зони зростання, крім агропромхолдингу ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ще увійшли ТОВ «Комплекс Агромарс» (7,47 і 7,88 бала) і ТОВ «Птахокомплекс «Губін» (7,78 і 7,38 бала відповідно).

Усім цим підприємствам за матрицею «Мак Кінсі» пропонується стратегія захисту позицій з метою збереження ринкової частки на цьому ринку,

що передбачає розширення виробництва, великий обсяг інвестицій, концентрацію уваги на підтриманні конкурентних переваг (вкладання коштів у маркетингову діяльність цих підприємству, розвиток їх брендів).

До другої зони розвитку увійшли птахівниче підприємство ПАТ «Маяк-3» (з рівнем оцінки обох факторів в 4 бали) і ТОВ «Подільський бройлер» (4,30 і 4,52 бала відповідно). Цим підприємствам, із середнім рівнем конкурентоспроможності на середньому за рівнем привабливості ринку, пропонується стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на сегменті, що зростає, пошук шляхів отримання конкурентних переваг (вкладання коштів у маркетингову діяльність і розвиток їх торгових марок), інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

З позиції співвідношення «товар/ринок» для ТОВ «Подільський бройлер» найбільш релевантною уявляється стратегія глибокого проникнення з наявним товаром на традиційні ринки під існуючою торговою маркою «Подільські курчата» і стратегія розвитку ринку з продукцією під новою торговою маркою «Куряча сім’я».

Виробнику доцільно за допомогою рекламної агенції виготовити брошури з рецептами смачних і корисних страв, в яких використовується його продукція, та забезпечити розповсюдження цих брошур через супермаркети, мінімаркети, кіоски на продуктових ринках та інші торгові місця, де вона реалізується. Після того, як покупець здійснить покупку, продавець повинен покласти йому в пакет з атрибутикою бренда разом з продукцією і брошуру з інформацією про користь споживання охолодженого курячого м’яса та з рецептами страв, до складу яких воно входить.

Також для збільшення обсягів споживання продукції доцільно використовувати стратегію суббрендингу [6], тобто продавати охолоджену курятину ТМ «Куряча сім’я» із замороженими овочами, як, наприклад, ТМ «Рудь». Це буде нагадувати споживачеві, що страву з курки (чи печінки) можна приготувати з овочами і, відповідно, в місцях продажу заморожених продуктів відбувається нагадування споживачеві про страви з курки.

Актуальні нині п’ять глобальних стратегій (інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації і кооперації) відображають напрям розвитку підприємства з огляду на стратегічний прогноз впливу факторів маркетингового середовища. Агропромхолдинг ПАТ «Миронівський хлібопродукт» в тій чи іншій формі (на певному рівні) освоює нові ринки, у т. ч. і зарубіжні (стратегія інтернаціоналізації), виробництво нової продукції, більшою мірою пов’язаної з основними видами діяльності (стратегія диверсифікації) і здійснює стандартизацію продукції на основі визначення загальних характеристик зарубіжних ринків, на які вона виходить (стратегія глобалізації).

Для ТОВ «Подільський бройлер» у процесі дослідження запропоновано стратегію кооперації, сутність якої полягає у взаємовигідній співпраці з іншими птахівничими підприємствами (агропромхолдингами, птахокомплексами) завдяки створенню закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних торгових марок. Імплементація запропонованого підходу полягає у створенні між ТОВ «Подільський бройлер» і франчайзі ТМ «Наша Ряба» в м. Житомир стратегічного маркетингового альянсу на принципах ко-брендингу.

Базові стратегії розвитку підприємства представлені трьома стратегіями: цінового лідерства, диференціації та концентрації. У зв’язку з тим, що агропромхолдинг ПАТ «Миронівський хлібопродукт» використовує стратегії цінового лідерства (зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва, власної дешевої сировини, постійного вдосконалення технологічного процесу) і диференціації (що, по суті, складається з товарної та сервісної диференціації, кадрової та іміджевої), для ТОВ «Подільський бройлер» доцільним уявляється застосування товарної й іміджевої диференціації, заснованій на використанні новітніх технологій брендингу. Використання птахівничим підприємством такої технології брендингу, як залучення споживачів у бренд, формує певну конкурентну перевагу створеного маркетингового альянсу.

Стратегії зростання поділяються на стратегії інтенсивного, інтегративного розвитку і диверсифікації. Агропромхолдинг МХП активно застосовує як стратегію інтенсивного зростання (комбінації глибокого проникнення на ринок і розвитку ринку за рахунок збільшення обсягів продажу наявної продукції на традиційних ринках і на нових ринках та розвитку продукції за рахунок продажу нової продукції існуючим споживачам), так і стратегію концентричної (вертикальної) диверсифікації (виробництво нової продукції, яка в технологічному і маркетинговому планах пов'язана з наявною продукцією, – бренди «Фуа Гра», «Легко», «Дружба народів»). З огляду на те, що агропромхолдинг МХП вибудовує власну діяльність на основі стратегії інтегративного зростання, що передбачає наразі об'єднання зусиль з торговими посередниками (пряма інтеграція), з постачальниками матеріальних ресурсів (зворотна інтеграція), а також з виробниками (вертикальна інтеграція), запропоновано доповнити стратегічний портфель підприємства з метою забезпечення системності стратегічного планування діяльності горизонтальною формою стратегії інтегративного зростання як об'єднання зусиль з підприємствомконкурентом ТОВ «Подільский бройлер» на Житомирському регіональному ринку.

Маркетингові конкурентні стратегії відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, і його конкурентної позиції на цьому ринку поділяються на маркетингові стратегії лідера ринку, челенджера, послідовника і нішера. Так, МХП (бренд «Наша Ряба») однозначно представляє лідера ринку м'яса птиці в Україні, вертикально інтегрований агропромхолдинг, що займає найбільшу ринкову частку на цьому ринку й використовує такі різновиди стратегії лідера ринку, як розширення місткості ринку через збільшення обсягів споживання товару, яка є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та пошуку нових потреб або нових споживачів. Птахокомплекс «Агромарс» (бренд «Гаврилівські курчата») притримується маркетингової стратегії челенджера, мета якої – збільшити частку ринку і якщо не зайняти місце (потіснити), то хоча б наблизитися до лідера, використовуючи стратегію фронтального наступу за

всіма позиціями комплексу маркетингових заходів у цілому. Представник стратегії послідовника – Птахокомплекс «Губін» (бренд «Пан Курчак»), що успішно діє на цьому ринку і має на меті більшою мірою зберегти свою позицію, ніж наблизитися до лідера, притримується стратегії компіляції – використання поелементно стратегії лідера в повному обсязі.

ТОВ «Подільський бройлер» – підприємство, що орієнтує свою діяльність на два регіональні ринки (Хмельницький (ТМ «Подільські курчата») і Житомирський (ТМ «Куряча сім'я»)) і яке на початковій стадії свого брендингу дотримується різновиду маркетингової конкурентної стратегії, що притаманна нішеру, – стратегії підтримання позиції в ніші, що залишилася поза увагою інших учасників ринку, доки вона не втратить свою ринкову актуальність (через пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий).

Конкурентна стратегія ринкової ніші, яка застосовується в даному випадку, класифікується як один з різновидів загальних стратегій, а точніше, як стратегія фокусування, головною особливістю якої є спеціалізація на обраній ніші. ТОВ «Подільський бройлер» (ТМ «Куряча сім'я») орієнтується на частину сегмента, що володіє такими характеристиками:

а) достатній потенціал зростання прибутку;

б) мала привабливість для конкурентів;

в) відповідність існуючим відмінностям торгової марки;

г) наявність стійких бар'єрів входу.

Зайнявши позицію ринкової ніші, підприємство знайшло для себе критерії, за допомогою яких обрало власну спеціалізацію. Ці критерії пов'язані з якісними властивостями продукції та з одним із елементів комплексу маркетингу, а саме: системою стимулювання збуту на постійно діючій основі.

З огляду на те, що зазначене підприємство за рахунок власних можливостей не в змозі задовольнити всі потреби даної ніші, є сенс на другому етапі впровадження ним брендингу використати такій різновид стратегії

нішера, як стратегія інтеграції – об'єднання зусиль з іншим виробником (іншою торговою маркою) на засадах ко-брендингу.

Важливо зазначити, що такі стратегічні плани ТОВ «Подільський бройлер» не суперечать стратегічному розвитку МХП. Справа в тому, що агропромхолдинг, поряд із зазначеною вище стратегією розширення місткості ринку, активно застосовує стратегію підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку, що, по суті, з одного боку, є стратегією наступу шляхом підвищення якості продукції, виведення на ринок нової продукції, активізації рекламної діяльності й урізноманітнення заходів стимулювання збуту існуючої продукції, а з іншого боку,– збільшення підприємством частки ринку має свою межу в 50% (при нинішніх 43%), за якою починається процес зменшення прибутковості (через збільшення витрат на просування, посилення тиску з боку конкурентів, які втрачають свою частку ринку, більш прискіпливої уваги антимонопольного комітету і товариств із захисту прав споживачів). Тому агропромхолдинг МХП зорієнтовано на модифікацію стратегії лідера як стратегію захисту позицій, яка має на меті зафіксувати частку ринку цього підприємства або за рахунок позиційного захисту ринкової частки за всією товарною номенклатурою, або за рахунок упереджувального захисту в створенні високих вхідних бар'єрів на ринок збуту, або ж за рахунок мобільного захисту не стільки щодо виходу на нові продуктові чи територіальні ринки, скільки у створенні нових горизонтальних (чи вертикальних) інтеграційних груп чи альянсів. Інтереси МХП щодо реалізації стратегії мобільного захисту своїх позицій є спільними з інтересами ТОВ «Подільський бройлер» щодо перспектив його стратегії інтеграції (об'єднання зусиль з іншим бізнес-партнером).

З метою реалізації маркетингового стратегічного альянсу між агропромхолдингом «Миронівський хлібопродукт» (бренд «Наша Ряба») і ТОВ «Подільський бройлер» (ТМ «Куряча сім'я») на засадах ко-брендингу (третій етап брендингу) необхідно доповнити (або перепрофілювати) стратегічний

набір ТОВ «Подільський бройлер» як підприємства-нішера одною або декількома стратегіями послідовника, зокрема:

а) стратегією компіляції: використання ТОВ «Подільський бройлер» різновидів стратегії лідера – учасника альянсу в повному обсязі (товарна, цінова, збутова, рекламна діяльності);

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

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

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

Зазначенні маркетингові конкурентні стратегії послідовника безпосередньо пов’язані з такими функціональними маркетинговими стратегіями, як товарна (брендова), цінова стратегія, стратегія розподілу і просування.

Таким чином, на підставі проведених досліджень сформовано портфель взаємопов’язаних стратегій сільськогосподарських птахівничих підприємств, які за конкурентними позиціями і діями конкурентів можна віднести до такого типу підприємств, як ринкові лідери та нішери. Стратегічний портфель для ринкового лідера за маркетинговими конкурентними стратегіями складається з:

а) стратегії розширення місткості ринку (за рахунок залучення нових споживачів продукції, пошуку нових потреб, які можна задовольнити продукцією підприємства, збільшення обсягу споживання продукції споживачами);

б) стратегії захисту своїх позицій (за рахунок позиційного захисту ринкової частки за всією товарною номенклатурою, упереджувального захисту за рахунок створення високих вхідних бар’єрів на ринок збуту, використання

стратегій товарної (брендової), сервісної диференціації, цінового лідера за базовими стратегіями та мобільного захисту – виходу на інші ринки, інтернаціоналізації, глобалізації за маркетинговими стратегіями);

в) підвищення частки за наявної місткості ринку (за рахунок стратегій інтенсивного зростання (розвитку ринку), ефективного використання складових комплексу маркетингу, інтеграції зусиль із іншим партнером, інтегративного зростання, зокрема вертикальної (об'єднання зусиль з постачальниками, виробниками і посередниками) і горизонтальної інтеграції (об'єднання зусиль з підприємствами-конкурентами) за стратегіями зростання та стратегія диверсифікації, а саме: виробництво нової продукції, що в технологічному або маркетинговому плані пов'язана або не пов'язана з наявною продукцією, але призначена для наявних споживачів, чи виробництво принципово нової продукції, не пов'язаної з наявною діяльністю підприємства та ринками збуту).

Стратегічний портфель для нішера за маркетинговими конкурентними стратегіями складається із:

а) стратегії підтримання позицій підприємства в обраній ніші (за рахунок стратегій вибіркового розвитку та глибокого проникнення на ринок);

б) завоювання лідерства в ніші (за рахунок стратегій розвитку, інтенсифікації зусиль, концентрованого маркетингу, фокусування (концентрації) зусиль за товарною (брендовою) та іміджевою диференціацією);

в) інтеграції зусиль із іншим партнером з метою спільного задоволення потреб ніші та виходу за межі ніші (стратегії кооперації, інтегративного зростання (горизонтальної інтеграції) – об'єднання зусиль з іншими підприємствами-конкурентами з метою створення стратегічного маркетингового альянсу з використанням стратегій брендингу і ко-брендингу);

г) стратегії розвитку ринку на основі стратегій зростання та диверсифікації, стратегії послідовника шляхом компіляції й імітації складових комплексу маркетингу учасників горизонтальної інтеграції з метою забезпечення конкурентоспроможності цих підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні питання управління конкурентоспроможністю підприємства.

В процесі вивчення теоретичних основ управління розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність» з урахуванням висловлених вченими підходів та існуючих тлумачень, визначено основні характеристики понятійного апарату.

Розкрито складові елементи системи управління конкурентоспроможністю основну увагу приділено методиці аналізу конкурентоспроможності.

Прикладні питання управління конкурентоспроможністю підприємства досліджено на прикладі підприємства МХП, яке є лідером з виробництва курятини на українському ринку, експортером цілого спектру продукції та визначає позиції на ринку. Основну увагу приділено аналізу конкурентних позицій підприємства в розрізі основних сегментів виробничої діяльності.

За результатами узагальнення теоретичних положень, врахування особливостей управління конкурентоспроможністю реального підприємства зроблено певні пропозиції, які можуть бути цікавими як для науковців, так і практиків.

Для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують три основні підходи: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах та традиційний ресурсний підхід.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі пропонується використовувати розроблену дієву систему управління конкурентоспроможністю та наявними конкурентними перевагами.

Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов’язані насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю, основним елементом якої виступають конкурентні стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію, подолання та обмеження впливу негативних, деструктивних чинників впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності. Формування захисту проти них, використовуючи позитивні зовнішні чинники впливу для нарощення та реалізації системи конкурентних переваг та стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов’язана з іншими стратегіями організації. Проєктування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності та організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Таким чином, сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.

2. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Бугас, С.М. Невмержицька, Н.Р. Бугас // Modern Economics. – 2018. – № 11 (2018). – С. 34-37. – Режим доступу до журналу: https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05.

3. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 288—295.

4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15.

5. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. 2020, № 5 (116), С. 24-29.

6. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=- 1&z=1774

7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27-32.

8. Герчанівська С., Рапіцький Т. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2011. №3(32). С.103-107

9. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

10. Гуля Ю. В., Циганок В. М. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку підприємств галузі птахівництва на основі бренд-підходу. Бізнес-Інформ. 2016, № 6, С.232-241.

11. Демчук Н.І. Донських А.С. Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 13. С.424-427.

12. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств україни. Інтелект XXI № 1 ‘2017 С.66-74.

13. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с/

14. Красняк О.П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019.№11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf

15. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с

16. Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Е.Т. Лавриненко, С.М. Невмержицька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17). – С. 223-230. – Режим доступу до журналу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr

17. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

18. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.

19. Мельник К, Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal 2018, Vol. 4, No. 2, www.are-journal.com

20. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

21. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С.168-182.

22. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 52–60.

23. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16.

24. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с

25. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. No 2. С. 98–102.

26. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С.245-256.

27. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації. Київ: Освіта України, 2010. 316 с.

28. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125.

29. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль : Збруч , 2001. 408 с.

30. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296

31. Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K., 1992. The Meaning of Competitiveness. Servicing International Markets: Competitive Strategy of Firms. Blackwell Publishers, Cambridge.

32. Zuñiga-Collazos A., Castillo-Palacio M., Padilla-Delgado L.M. Journal of Tourism and Hospitality Management June 2019, Vol. 7, No. 1, pp. 195-211.