

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:
**СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА**

Студентки 2-го курсу магістратури
денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка
бізнесу
Андрєєвої Єлизавети Олександрівни

Науковий керівник:
к.е.н., проф. Єхануров Юрій Іванович

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
«___» _____ 20___ р., протокол №___.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Анотація

дипломної роботи на тему «Стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства» студентки 2 курсу магістратури

Андрєвої Єлизавети Олександрівни

(студент)

Робота присвячена актуальній темі розробки шляхів досягнення суб'єктами підприємництва нового рівня конкурентоспроможності сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу та інтеграції науки з виробництвом на основі реалізації конкурентних стратегій підприємства. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів визначено сутність та типи конкурентних переваг підприємства, їх роль в розвитку конкурентоспроможності.

Дослідження діяльності та маркетингового середовища ПрАТ «МХП» показало, що ключовим джерелом конкурентних переваг компанії є її вертикальна інтеграція. На підприємстві приділяється належна увага підтриманню конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, однак позиції продукції ПрАТ «МХП» на експортних/зовнішніх ринках не такі стійкі.

На основі аналізу існуючих конкурентних переваг ПрАТ «МХП» розроблено рекомендації з їх досягнення за допомогою впровадження запропонованих стратегій. Зважаючи на наявні сильні сторони компанії, нами було запропоновано застосування стратегії концентричної (вертикальної) диверсифікації на внутрішньому ринку та стратегію інтенсивного зростання (комбінацію глибокого проникнення на ринок і розвитку ринку) на пріоритетних з точки зору прибутку зовнішніх ринках. Виявлено, що саме виробництво спорідненої продукції з вищою доданою вартістю та розширення експортного потенціалу дозволить підприємству і надалі покращувати свій фінансовий стан та розвиватися на конкурентному ринку.

Abstract
of the Master's Research Paper «Strategies of achievement of the competitive
advantages of the enterprise»

The paper is devoted to designing ways for business entities to achieve a new level of competitiveness under current conditions of scientific and technological progress and integration of science with the business based on the implementation of competitive strategies. Based on the generalization of theoretical and methodological approaches, the definition and types of competitive advantages of an enterprise and their role in the development of competitiveness are determined and described.

A study of the performance and marketing environment of PJSC MHP showed that the fundamental source of its competitive advantages is its vertical integration. The company pays due attention to maintaining competitiveness in the domestic market, but the positions of PJSC MHP's products in export/foreign markets are not so stable.

Based on the analysis of the existing competitive advantages of PJSC MHP, recommendations for their achievement have been developed through the implementation of the proposed strategies. Given the company's strengths, we proposed a strategy of concentric (vertical) diversification in the domestic market and a strategy of intensive growth (a combination of deep market penetration and market development) in selected (based on profit potential) foreign markets. It was found that the production of related products with higher added value and expansion of export potential will allow the company to further improve its financial performance and develop in a competitive market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Сутність та види конкурентних переваг.....	7
1.2 Види конкурентних стратегій.....	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «МХП».....	23
2.1 Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «МХП».....	23
2.2 Аналіз макромаркетингового середовища ПрАТ «МХП».....	29
2.3 Аналіз мікромаркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «МХП».....	46
3.1 Аналіз конкурентних стратегій ПрАТ «МХП» на вітчизняному ринку.....	46
3.2 Розробка конкурентних стратегій для ПрАТ «МХП» на зовнішніх ринках.	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність. Наявність у підприємства конкурентних переваг є однією з найважливіших умов збільшення прибутку, його стійкої позиції на ринку та подальшого розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Тому дана тема є актуальною з точки зору економіки мікрорівня. Ефективна маркетингова політика вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках сприяє відтворенню експортного потенціалу України, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, тому ця тема є безпосередньо актуальною і для економіки України.

Проблематика. У сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу здійснюється інтеграція науки з виробництвом, з ціллю впровадження у виробництво досягнень науки і техніки, інтенсивних технологій, передового досвіду. Отже, наукова проблема полягає в розробці шляхів досягнення суб'єктами підприємництва нового рівня конкурентоспроможності за рахунок інноваційної, інтеграційної та стратегічної діяльності в області створення єдиних рішень.

Вивченням особливостей конкурентних переваг українських підприємств та розробки конкурентних стратегій у своїх роботах активно займаються вітчизняні вчені, зокрема Позняк С. В., Мельник В. В., Шпилик С. В., Саєнко М. Г. та інші. Деякі аспекти обраної теми висвітлено в дослідженнях представників економічного факультету Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка, зокрема Старостіної А. О., Бутенко Н. В. Загальні відомості про міжнародну конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємств описували в підручниках та посібниках наступні представники економічного факультету Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка: Слухай С. В., Старостіна А. О..

Велика кількість іноземних вчених у своїх працях досліджують питання міжнародної конкурентоспроможності, конкурентної стратегії та конкурентних переваг. Найбільш ґрунтовними є роботи Майкла Портера (Michael Porter), Філіпа

Котлера (Philip Kotler), Кевіна Келлера (Kevin Keller) та Ігора Ансоффа (Igor Ansoff). Також дана тематика розглянута в роботах Хатане Семуеля (Hatane Semuel), Хуана Наварро (Juan Gabriel Cegarra Navarro), Йорама Вінда (Yoram J Wind) та багатьох інших науковців.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до вивчення процесів стратегічного управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств аграрної промисловості та надання практичних рекомендацій для посилення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу таких основних завдань:

- визначити сутність та економічну роль конкурентних переваг;
- виявити особливості розробки та оцінки конкурентних стратегій;
- охарактеризувати окремі ринки аграрної та харчової промисловостей та виявити напрямки зміни попиту на них;
- дослідити маркетингове середовище ПрАТ «МХП» та розробити SWOT-матрицю;
- охарактеризувати фінансовий стан, управлінську структуру, ринкове положення та зовнішньоекономічну діяльність підприємства ПрАТ «МХП»;
- запропонувати конкурентні стратегії для досліджуваної компанії на галузевих ринках України та ключових експортних ринках.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору.

Предметом дослідження є процес розробки конкурентних стратегій експортоорієнтованого підприємства.

Методологічною і науковою основою дипломної роботи стали наукові методи аналізу та синтезу, порівняння, формалізації; статистичні збірники та бази даних, дослідження провідних фахівців у сфері конкурентоспроможності підприємств, а також діючі законодавчі документи. Робота складається із 3 розділів, містить 13 таблиць, 11 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та види конкурентних переваг.

Одним із чинників впливу на ступінь успішності функціонування та подальшого розвитку підприємства на ринку є конкурентні переваги [27]. Зважаючи на існуючі глобалізаційні процеси, посилення міжнародної конкуренції та загрозу світової економічної кризи, конкурентоспроможність являється одним із найважливіших факторів забезпечення ефективності функціонування та сталого розвитку економічних суб'єктів [39, с. 33]. В сучасній економічній науці велику кількість наукових праць присвячено саме проблемі конкурентоспроможності підприємства, конкурентним перевагам суб'єктів ринку, важливості формування ефективної конкурентної стратегії організації. Доробки як вітчизняних, так й іноземних науковців пропонують визначення поняття «конкурентна перевага» як економічної категорії. Нами було проаналізовано даний термін за Алгоритмом, запропонованим у своїй статті докторами економічних наук Старостіною А. О. та Кравченко В. А. [38]. Результати представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура поняття «Конкурентна перевага» у підходах різних авторів

№ з/п	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	Старостіна А. О., 2016 р., термінологічний словник [15, с. 49]	наявність в компанії таких ключових компетенцій	які є складно відтворювальними конкурентами в довготривалій перспективі	і забезпечує їй перевагу та стійкість в конкретних умовах ринкового середовища
2.	Бутко М. П., 2016 р., навчальний посібник [39, с. 90]	Перевага	завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності	що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
3.	Мельник В. В., 2019 р., стаття [36, с. 208]	ексклюзивна система цінностей	яка дає переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та збутовій сферах діяльності	що дає можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами і як наслідок мати кращий фінансовий результат
4.	Шаповалова І. В., 2017 р., стаття [49, с. 403]	ступінь відмінності від конкурента	як внутрішнього (управлінський, організаційний, виробничий, фінансовий, маркетинговий та інформаційний аспекти), так і зовнішнього походження	спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період
5.	Котлер Ф., Келлер К., 2019 р., підручник [67]	здатність компанії здійснювати свою діяльність	одним або декількома способами, які конкуренти не можуть відтворити або не відтворюють	-
6.	Business Dictionary, електронний термінологічний словник [59]	перевага, здобута організацією	коли вона може надати ту саму цінність, що й її конкуренти за нижчою ціною, або встановлювати вищі ціни, пропонуючи більшу цінність шляхом диференціації	-
7.	Наварро Х. Г., Мартінес А., підручник, 2017 р. [68, с. 25]	цінні та рідкісні у довгостроковій перспективі якості	які не є стабільними та можуть зникнути, їх важко наслідувати або замінити	які можуть використовуватися організацією

Джерело: складено автором.

Більшість дослідників розглядають поняття конкурентної переваги з позиції підприємства як особливість, яка дає їм суттєву вигоду порівняно з іншими гравцями на ринку та схиляються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути унікальна споживча цінність. Кінцевою метою для даного поняття більшість дослідників вважають забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку, а також можливість отримання кращого фінансового результату, порівняно

із середньоринковим показником. Важливою умовою, що визначає термін «конкурентна перевага» є ексклюзивність, тобто неможливість її копіювання та застосування конкурентами. Про це зазначають у своїх трактуваннях як вітчизняні, так і іноземні дослідники – Старостіна А. О., Мельник В. В., Шаповалова І. В., Котлер Ф., Келлер К., Наварро Х. Г. та Мартінес А. Нами було здійснено класифікацію підходів, що досліджуються (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «Конкурентна перевага»

№з/п	Автор, рік	Суть явища				Наявність змісту явища	Наявність результату явища
		система виняткових компетенцій	перевага	ступінь відмінності від конкурента	здатність здійснювати свою діяльність		
1.	Старостіна А. О., 2016 р.	+				+	+
2.	Бутко М. П., 2016 р.		+			+	+
3.	Мельник В. В., 2019 р.	+				+	+
4.	Шаповалова І. В., 2017 р.			+		+	+
5.	Котлер Ф., Келлер К., 2019 р.				+	+	-
6.	Business Dictionary		+			+	-
7.	Наварро Х. Г., Мартінес А., 2017 р.	+				+	+

Джерело: складено автором на основі табл. 1.1

У більшості визначень, наведених у табл. 1.2 наявні всі ключові структурні елементи, які є необхідними за Алгоритмом. Лише у двох джерелах американського походження (трактування Ф. Котлера й К. Келлера, а також із електронного словника «Business Dictionary» відсутня частина «Результат явища». Нам вдалося виокремити п'ять підходів до визначення суті явища – система виняткових компетенцій, перевага, ступінь відмінності від конкурента та здатність здійснювати свою діяльність. Найбільш поширеним виявилось пояснення конкурентної переваги як системи виняткових компетенцій. У таблиці 1.3

зображено оцінку кожного з досліджуваних визначень за параметрами: наявність усіх компонентів, поширеність визначення, теоретична обґрунтованість та практична доступність.

Таблиця 1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «Конкурентна перевага»

№ з/п	Автор, рік	Оцінка (бали за шкалою 0-5)				Сукупна оцінка
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	
1.	Старостіна А. О., 2016 р.	5	4	5	4	18
2.	Бутко М. П., 2016 р.	5	3	2	5	15
3.	Мельник В. В., 2019 р.	5	3	4	4	16
4.	Шаповалова І. В., 2017 р.	5	2	4	3	14
5.	Котлер Ф., Келлер К., 2019 р.	2	5	4	5	16
6.	Business Dictionary	2	4	3	5	14
7.	Наварро Х. Г., Мартінес А., 2017 р.	4	3	4	5	16

Джерело: складено автором на основі табл. 1.1

Таким чином, найбільш відповідними заданим критеріям є трактування Старостіної А. О. та Мельник В. В., а також іноземних вчених – Ф. Котлера та К. Келлера, Х. Г. Наварро та А. Мартінес (табл. 1.3). На основі найбільш високорейтингових визначень нами було створено власне, авторське, визначення: конкурентна перевага – це система виняткових компетенцій суб'єкту господарювання, які ґрунтуються на застосуванні особливого способу діяльності, що обумовлює стійку конкурентну позицію на даному ринку в довгостроковому періоді. У трактуванні було висвітлено всі необхідні структурні частини – табл. 1.4 – та підкреслено такі особливості конкурентної переваги як винятковість, тобто неможливість широко застосування іншими ринковими суб'єктами, довгострокову перспективу її застосування та кінцеву мету явища – забезпечення конкурентної позиції на даному ринку.

Таблиця 1.4

Структура поняття «Конкурентна перевага»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Конкурентна перевага – це	система виняткових компетенцій суб'єкту господарювання	які ґрунтуються на застосуванні особливого способу діяльності	що обумовлює стійку конкурентну позицію на даному ринку в довгостроковому періоді

Джерело: складено автором.

Сконструйоване нами поняття несе насамперед практичну цінність, може застосовуватись для позначення поняття «конкурентна перевага» в наступних розділах дослідження при розробці конкурентної стратегії. Тракткування дозволяє краще зрозуміти процес розробки та/чи визначення конкурентних переваг та механізм їх застосування.

Згідно з поглядами фахівця в галузі міжнародної конкуренції, професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, джерелом конкурентної переваги підприємства є спосіб, яким здійснюються і взаємодіють операції компанії. З метою того, щоб максимізувати корисність цієї взаємодії, необхідно розробити чітку стратегію. Таким чином забезпечується не тільки фундамент конкурентної переваги, але й її стійкість. Важливо розрізняти поняття операційної ефективності та стратегії. Операційна ефективність передбачає виконання подібних операцій краще, ніж інші, в той час як стратегічне позиціонування вимагає достатнього рівня інноваційності – здійснення нових, інших видів діяльності, або схожої діяльності, але іншими шляхами [72, с. 38].

Конкурентні переваги дозволяють фірмі підвищити рівень прибутковості та рентабельності інвестицій. Вища прибутковість може бути результатом кращої можливості отримання прибутку, нижчих витрат на одиницю продукції або комбінації обох. Конкурентні переваги, які впливають на доходи, здійснюють це або шляхом забезпечення постійного джерела попиту, або тому, що вони дозволяють підвищити цінову здатність продукту. Конкурентні переваги на основі витрат є або результатом ефекту масштабу, або обумовлені перевагами постачання, наприклад наявністю доступу до порівняно недорогих джерел постачання [74, с. 1].

Конкурентна перевага є порівняльною, оскільки може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій її важливій властивості – існування в конкретних умовах і з чітких причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Таким чином, конкурентна перевага не є постійною та може бути втраченою зі зміною зовнішніх чи внутрішніх умов. Можливість утримання конкурентної переваги залежить від наявності та кількості джерел даної переваги, а також здатності компанії постійно модернізувати бізнес-процеси.

Перший фактор утримання конкурентної переваги визначається тим, яким є її джерело. Можливі джерела конкурентної переваги можна проранжувати за ступенем їх «просунутості». Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, часто не є ексклюзивними. Тому конкуренти можуть перейняти їх, використовуючи інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж черпаючи ресурси там, де й лідер. Переваги, що базуються виключно на витратах, як правило, не такі стійкі, як ті, що мають в основі диференціацію. Причина цього полягає в тому, що будь-яке нове джерело зниження витрат може позбавити фірму переваги в галузі витрат [11].

Серед потенційно можливих джерел конкурентних переваг можна виокремити такі найбільш перспективні:

1. Економія масштабу. Основний принцип економії на масштабі полягає в тому, що вартість одиниці зменшується у міру збільшення випуску продукції. Нижча вартість за одиницю значною мірою обумовлена наявністю постійних витрат у межах кривої витрат бізнесу. Однак якщо переваги масштабу є легко відтворюваними іншими гравцями на ринку, вони не надаватимуть конкурентної переваги.

2. Споживчі уподобання. У деяких галузях споживачі віддають перевагу певним торговим маркам. Перевага бренду може з'являтися з різних причин, включаючи показники унікальності товару, статусу чи якості продукції. Однак

якщо перевага бренду не наділяє власника ціновою силою, конкурентна перевага обмежена або відсутня.

3. Комутаційні витрати. Витрати на комутацію служать ще одним джерелом постійної конкурентної переваги, оскільки вони призводять до «прив'язаності» клієнтів. Витрати на перемикання можуть виникнути з різних причин. Наприклад, клієнтам доведеться значно витратити кошти на перехід від одного постачальника до іншого, або можуть бути істотні наслідки для бізнесу, пов'язані з можливою втратою бізнесу або значними незручностями для клієнтів замовника [74, с. 1].

4. Мережевий ефект. Мережеві ефекти виникають тоді, коли корисність, яку користувач отримує від споживання товару, збільшується з кількістю інших агентів, які споживають товар [69, с. 424]. Ефект мережі стосується конкретного виду конкурентної переваги, що вимагає конкретних умов та передбачає природну тенденцію частини споживачів тяжіти до найбільшої компанії та зниження вартості кожного окремого користувача щоразу, коли новий користувач приєднується до мережі.

5. Критичність місії. Це нішеві підприємства, які створили міцну репутацію надійних постачальників товарів та послуг, особливо важливих для клієнтів.

6. Нижча вартість постачання. Певні підприємства мають більший доступ до недорогих джерел постачання, ніж їхні конкуренти. Такі переваги відрізняються від економії масштабу, оскільки вони визначаються не масштабом операцій, а сприятливими джерелами постачання. Такі конкурентні переваги особливо актуальні в тих випадках, коли пропозиція базового продукту обмежена [74, с. 2].

Наступним важливим фактором утримання конкурентної переваги є кількість наявних у компанії джерел конкурентної переваги. Підприємство, яке володіє тільки однією конкурентною перевагою ризикує швидко втратити її, наприклад, через копіювання конкурентами. Гравці, які утримують лідерство в довгостроковій перспективі, намагаються розвивати й утримувати якнайбільше переваг в усіх ланках ланцюжків вартості.

Третя й найважливіша складова збереження конкурентної переваги – постійне осучаснення виробництва, бізнес-процесів та інших видів діяльності.

Практично будь-яка перевага, за умови відсутності адаптації до змінного середовища, втрачається з часом. Більше того, відсутність постійної модернізації робить її вразливою до наслідування конкурентами. А тому важливо постійно поліпшувати показники діяльності компанії та підсилювати існуючі переваги, а також працювати над розробкою потенційно можливих нових [11].

Фундаментальною основою досягнення високих результатів діяльності на ринку в довгостроковому періоді є наявність стабільної конкурентної переваги. Хоча фірма може мати безліч сильних і слабких сторін по відношенню до своїх конкурентів, існує два основні типи конкурентних переваг, якими може володіти фірма: низька вартість або диференціація. Будь-яка сильна чи слабка сторона компанії, є по своїй суті функцією її впливу на відносну вартість або диференціацію [73, с. 11].

1.2 Види конкурентних стратегій.

Два основні типи конкурентної переваги в поєднанні з особливостями сфери діяльності, у якій фірма прагне її досягти визначають три загальні конкурентні стратегії для досягнення надвисоких результатів у галузі: лідерство за витратами, диференціація та концентрація. Кожна із загальних стратегій передбачає принципово різний шлях до розробки конкурентної переваги: стратегії лідерства за витратами та диференціації передбачають пошук конкурентної переваги в широкому діапазоні галузевих сегментів, тоді як стратегія концентрації спрямована на перевагу витрат (фокус на витратах) або на диференціацію (фокус на диференціацію) у вузькому сегменті. Подальші кроки для впровадження будь-якої зі стратегій також суттєво відрізнятимуться в залежності від галузі. Хоча вибір і реалізація конкурентної стратегії є складним процесом, саме наявність обґрунтованої стратегії забезпечує здобуття, вдале використання та утримання конкурентної переваги, незалежно від специфіки конкретної компанії [73, с. 11].

Конкурентна стратегія базується на розумінні основних сил конкуренції у галузях промисловості, загальновідомих під назвою «п'ять сил Портера». Дана

модель дозволяє виявити важливі відмінності між галузями, те, як розвиваються галузі, і визначити унікальну позицію компанії [71, с. 10]. Модель «П'яти сил» була вперше викладена М. Портером у 1980 році. Вона ґрунтується на ідеї існування п'яти основних конкурентних сил, які разом визначають потенціал прибутку галузі. У тих випадках, коли сили інтенсивні, у фірм може бути недостатньо можливостей для досягнення прибутку, вищого за середній по галузі. У галузі зі слабкими або відсутніми силами, прибуток, що є вищим за середній по галузі може бути досягнутий легше [65, с. 15].

У будь-якій галузі, будь то вітчизняний чи міжнародний ринок, товар чи послуга, два правила конкуренції втілюються у п'яти конкурентних силах: поява нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова влада споживача, ринкова влада постачальників та суперництво серед існуючих конкурентів [73, с. 4].

П'ять сил визначають прибутковість галузі, оскільки вони впливають на ціноутворення, витрати та необхідні інвестиції фірм у галузь та рентабельність інвестицій. Так, наприклад, ринкова влада споживача та загроза з боку товарів-замінників впливає на ціни, які фірми можуть встановлювати на кінцевий продукт. Влада покупця також може впливати на витрати та інвестиції, оскільки покупці вимагатимуть дорогого обслуговування та високої якості продукції. Ринкова влада постачальників визначає витрати на сировину та інші ресурси. Інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців впливає на ціни, а також на витрати на конкуренцію в таких сферах, як виробництво, розробка продукції, реклама та продажі. Загроза появи нових конкурентів обмежує ціни та стимулює інвестиції для стримування кількості гравців на ринку [73, с. 5].

Поняття, що лежить в основі концепції загальних стратегій, полягає в тому, що конкурентна перевага лежить в основі будь-якої стратегії, а досягнення конкурентної переваги вимагає від фірми зробити вибір – якщо фірма має досягти конкурентної переваги, вона повинна зробити вибір щодо типу конкурентної переваги, яку вона прагне досягти, і сфери, в якій вона буде її реалізовувати. Бути «одразу всім для всіх людей» – рецепт стратегічної посередності та низької

ефективності, адже це часто означає, що фірма взагалі не має конкурентної переваги.

Стратегія лідерства за витратами часто передбачає низькі доходи для виробника. Така фірма має широкий спектр діяльності та обслуговує багато сегментів галузі, і навіть може працювати в суміжних галузях – розмір фірми є часто важливим для визначення її економічної переваги. Джерела переваги за витратами можуть бути різними та залежать від структури галузі [73, с. 12]. Так, дана стратегія є найбільш прийнятною для великих підприємств, оскільки вони мають ширший доступ до ресурсів та нижчі накладні витрати [85, с. 95]. Коли фірма зарекомендувала себе як лідер за витратами в галузі, ймовірно, вона досягне не тільки вище середнього показника ефективності, але й також диктуватиме середній рівень цін на ринку. Ціни на рівні чи нижче рівня конкурентів вигідні лідеру за витратами, оскільки забезпечують вищу прибутковість галузі і створюють бар'єри для входу на ринок. Однак послідовник цієї стратегії не може ігнорувати конкуренцію фірм зі стратегією диференціації, оскільки, якщо товар є неприйнятним для покупців, лідер за витратами вимушений продавати його зі знижкою, що зводить нанівець перевагу витрат [60, с. 8]. Лідер за витратами повинен досягти близькості в основах диференціації порівняно зі своїми конкурентами, аби досягти ефективності на вищому за середній рівень. Паритет у диференціації дозволяє лідеру витрат перевести свою перевагу вартості безпосередньо у більший прибуток, ніж у конкурентів. Близькість у диференціації означає, що цінова знижка, необхідна для досягнення прийнятної частки ринку, не компенсує перевагу вартості лідера витрат, а отже, прибуток фірми є вищим за середньоринковий [73, с. 13].

Портер також підкреслює важливість стратегічної логіки лідерства у витратах, тобто лише одна фірма може прагнути стати лідером витрат у галузі. Як тільки їх стає більше, суперництво стає настільки жорстким, що наслідки для рентабельності в галузі є катастрофічними [60, с. 8]. Таким чином, лідерство за витратами – це стратегія, особливо залежна від преференційного права на закупівлі

та здатності підприємства помітно знизити вартість її виробничої діяльності, наприклад, за рахунок технологічних змін.

Стратегія диференціації зосереджена на підвищенні лояльності споживачів методом надання більшої цінності чи унікальності бренду, особливих споживчих властивостей товару чи послуги, що відрізняє їх від пропозицій конкурентів і посилює ринкові позиції компанії. Розрізняють стратегію широкої диференціації (спрямована на створення специфічних характеристик продукції, що відрізняють її від товарів конкурентів) та сфокусовану стратегію диференціації (метою є забезпечення представників окремого сегменту ринку товарами, що найбільш повно задовольнятимуть їх потреби) [15, с. 110].

Компанії, які використовують стратегію диференціації, розглядають перший вихід на ринок як головний пріоритет. Будучи першою на ринку, компанія має можливість встановлювати ціни та орієнтуватися на широкий ринковий сегмент для отримання високого прибутку та подальшого зростання [75, с. 1153]. Стратегія диференційованої марки передбачає відмінне від домінуючої марки позиціонування, високі витрати на рекламу, встановлення високої ціни на товар та

створення образу високоякісної марки [15, с. 110]. При впровадженні стратегії диференціації конкурентні переваги можна досягти шляхом забезпечення високої якості продукції та акцентування на інноваціях як пріоритету компанії. За

Портером, постійне впровадження інновацій – єдиний спосіб для компаній отримати стійку конкурентну перевагу та поліпшити результативність. Ключовими рисами такої інноваційності є творчість у здійсненні змін та наявність комерційної цінності. Творчий підхід є необхідним як для позиціонування наявного продукту, так і для створення нового продукту. Однак комерційна цінність продукту також потрібна для того, щоб нове відкриття можна було назвати інновацією [75, с. 1153].

Якщо фірма встановлює преміальну ціну, вона повинна бути унікальною у чомусь або сприйматись як унікальна. На відміну від лідерства за витратами, у межах однієї галузі може бути кілька успішних стратегій диференціації, якщо існує ряд ознак, які є критичними для покупців. Диференціація може базуватися на

самому продукті, системі доставки, за допомогою якої він продається, маркетинговому підході та широкому спектрі інших факторів [73, с. 14].

Стратегія концентрації (фокусування) базується на «завоюванні» певного сегменту споживачів, дана стратегія передбачає вузьку спеціалізацію компанії на потребах цього сегменту [47, с. 173]. Дана стратегія є відмінною від інших, оскільки спирається на вибір вузької конкурентної сфери в межах галузі. Її послідовник вибирає сегмент або групу сегментів у галузі та адаптує свою стратегію для їх обслуговування, виключаючи інших. Оптимізуючи свою стратегію для цільових сегментів, він намагається досягти конкурентної переваги у своїх цільових сегментах, навіть не маючи конкурентної переваги в цілому [73, с. 15].

Передумовами розробки та імплементації стратегії концентрації можуть бути наступні чинники:

- наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;
- виокремлення перспективного та зростаючого сегменту в межах даної галузі;
- хороший імідж компанії серед представників даного сегменту;
- існування на ринку сегменту, який не є привабливим для більшості конкурентів;
- наявність ресурсів та навичок роботи із даним сегментом;
- більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого та складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- сегментована галузь, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його можливостям і здібностям [35].

Стратегія фокусування має два варіанти. У своєму цільовому сегменті фірма може мати переваги за витратами або ж за диференціацією. Обидва варіанти стратегії фокусування базуються на відмінностях між цільовими сегментами компанії та іншими сегментами в галузі. Цільові сегменти повинні або складатися з покупців з незвичними потребами, або ж передбачати наявність особливої

системи виробництва та доставки, яка найкраще обслуговує такий сегмент та відрізняється від систем, що застосовуються для усіх інших сегментів. Це означає, що такий сегмент погано обслуговується широкоорієнтованими конкурентами, які обслуговують його одночасно з іншими. Таким чином, підприємство, що використовує дану стратегію, може досягти конкурентної переваги, виключно зосередившись на вузькому сегменті споживачів [73, с. 15].

Кожна загальна стратегія є принципово іншим підходом до створення та підтримки конкурентної переваги, поєднуючи тип конкурентної переваги, яку прагне здобути фірма та сферу її стратегічної мети. Зазвичай фірма повинна зробити вибір серед них, інакше вона «застрягне посередині». Така компанія не матиме конкурентних переваг. Підприємство без чітко визначеної стратегії конкуруватиме в не вигідному становищі, оскільки лідер за витратами, диференціатори або фокусери будуть краще конкурувати в будь-якому сегменті [73, с. 17].

Відповідно до поглядів І. Ансоффа, конкурентна стратегія може бути частково описана наступними підстратегіями:

1. Стійке зростання фірми, яке описує спосіб, яким фірма буде забезпечувати своє майбутнє зростання в межах стратегічної сфери бізнесу. Підвищення темпів зростання стає важливою складовою стратегії, коли перспективи зростання галузі не є достатніми для досягнення цілей зростання фірми.

2. Підстратегія ринкової позиції, яка описує частку ринку, яку фірма прагне зайняти. Підстратегія ринкової позиції стає єдиною складовою конкурентної стратегії для галузей, в яких прогнозується постійне зростання, а продукція є недиференційованою.

3. Підстратегія ринкової диференціації, яка описує відмінність товарів чи послуг, які фірма прагне транслювати своїм потенційним споживачам.

4. Підстратегія диференціації товарів/послуг – це спосіб, яким фірма прагне диференціювати свої товари/послуги від своїх конкурентів [78, с. 158-159].

Ф. Котлер визначає конкурентну стратегію через наступні категорії:

- цільовий ринок;

- основне позиціонування;
- цінове позиціонування;
- пропозиція цінності;
- стратегія розподілу (дистрибуції);
- комунікаційна стратегія.

Важливість визначення цільового ринку, або ж цільової аудиторії, все ще є недооціненою багатьма підприємствами [66]. Часто вибір цільового ринку та оцінка потенційно привабливих сегментів визначається як одна із найскладніших та трудомістких проблем через безліч можливих альтернатив, суперечливих цілей та різноманітності факторів [55, с. 263]. Вказуючи цільовий ринок, менеджер повинен розрізняти первинний, вторинний та третинний рівні цільового ринку. Основна цільова аудиторія включає покупців, які готові, здатні та бажають здійснити покупку. Основним завданням фірми є визначення та досягнення основного такої аудиторії. Вторинний цільовий ринок може мати можливість придбати товар чи послугу, але не бути готовим до цього. Третій рівень цільового ринку не може здійснити покупку зараз, однак слід контролювати можливу зростаючу спроможність у майбутньому.

Опис сегменту для споживчих товарів включатиме демографічні характеристики (вік, стать, дохід, освіта, місцезнаходження) та відповідну психографію (ставлення, інтереси, думки). Також доцільно вказати вподобання та звички. Опис також повинен включати місця, де члени цільового ринку постійно проводять час. Для промислових товарів, опис цільових ринків повинен включати галузі, розмір компаній, застосування їх продуктів та місця тощо [66].

Позиціонування – те, як компанію сприймає цільовий сегмент – є причиною того, чому споживачі купують її продукцію. У цьому контексті слово позиціонування охоплює більшість загальних значень слова позиція: місце (яке місце займає компанія на ринку?), ранг (як товар поступається своїм конкурентам у різних оціночних вимірах?) та ставлення споживачів. Позиціонування компанії (торгової марки) оцінюється шляхом вимірювання її сприйняття цільовим ринковим сегментом та її переваг щодо його конкурентів [82, с. 387].

Позиціонування компанії повинно орієнтуватися на основну ідею або користь, яку несе компанія. Підприємства можуть зосередитись на таких перевагах, як найвища якість, найбільша ефективність, найнадійніша, найбільш довговічна, найбезпечніша, найшвидша, найкраща ціна, найпрестижніша, найкраще розроблена або стилізована, або найпростіша у використанні продукція. Хоча зазвичай бренд займає одну основну перевагу, деякі бренди рекламують дві-три переваги, які разом складають його основне позиціонування. Стратегія фірми також включає встановлення певної ціни відповідно до її основної переваги. Компанія повинна вибрати одну з наступних співвідношень ціни та продуктивності: більше за більше, більше за те ж саме, те саме для менше, менше для набагато менше, більше для менше [66].

Ефективне позиціонування є основою для подальшого маркетингового планування. Позиціонування задає напрямок маркетингової стратегії, проясняє сутність бренду, цілі, які він допомагає досягти споживачеві та унікальність цієї допомоги. Кінцевим результатом позиціонування являється створення орієнтованої на покупця пропозиції цінності – переконливої причини, через яку цільова аудиторія вирішує здійснити покупку [37, с. 336].

Під пунктом «стратегія розподілу» (дистрибуції) мається на увазі стратегія дистрибуції бізнесу, спрямована на досягнення його цільової аудиторії. Комунікаційна стратегія включає ключові питання зв'язку із цільовим ринком, такі як, скільки грошей слід виділити на рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, продаж і прямий маркетинг, а також формулювати стратегічне завдання для кожного маркетингового інструменту. Наприклад, спрямування реклами на формування іміджу компанії або на продаж конкретних товарів; в останньому випадку, чи повинна реклама бути переважно раціональною чи апелювати до емоційної складової [66]?

Важливо переконатися у відповідності між обраним цільовим ринком, основним позиціонуванням, ціновим позиціонуванням, пропозицією вартості, стратегією розподілу та комунікаційною стратегією. Усі ці фактори, за Котлером, є невід'ємними складовими продуманої конкурентної стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, конкурентні переваги – це система виняткових компетенцій суб'єкту господарювання, які ґрунтуються на застосуванні особливого способу діяльності, що обумовлює стійку конкурентну позицію на даному ринку в довгостроковому періоді. Конкурентні переваги у своїй сукупності забезпечують загальну конкурентоспроможність підприємства. Конкурентна перевага є порівняльною, оскільки може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій її важливій властивості – існування в конкретних умовах і з чітких причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Таким чином, конкурентна перевага не є постійною та може втрачатися зі зміною зовнішніх чи внутрішніх умов.

Два основні типи конкурентної переваги – низька вартість та диференціація – в поєднанні з особливостями сфери діяльності, у якій фірма прагне її досягти визначають три загальні конкурентні стратегії для досягнення надвисоких результатів у галузі: лідерства у витратах, диференціації та концентрації. Кожна із загальних стратегій передбачає принципово різний шлях до розробки конкурентної переваги: стратегії лідерства за витратами та диференціації передбачають пошук конкурентної переваги в широкому діапазоні галузевих сегментів, тоді як стратегія концентрації спрямована на перевагу витрат (фокус на витратах) або на диференціацію (фокус на диференціацію) у вузькому сегменті. Конкретні дії, необхідні для впровадження кожної загальної стратегії, також суттєво відрізняються в залежності від галузі.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «МХП»

2.1 Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «МХП».

ПрАТ «МХП» – агропромисловий холдинг із штаб-квартирою в Києві, Україна, заснований у 1998 році. За організаційно-правовою формою згідно із українським законодавством МХП – це приватне акціонерне товариство, що діє на підставі статуту, Цивільного і Господарського кодексів України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» та інших актів законодавства України. Також у своїй діяльності керується рішеннями Загальних зборів компанії, іншими внутрішніми документами [13].

Основні напрямки діяльності компанії – виробництво м'яса птиці та вирощування зерна. Підприємство є провідним виробником птиці в Україні та одним із лідерів у виробництві та переробці птиці на Балканах завдяки діяльності дочірнього підприємства Perutnina Ptuj («ПП»).

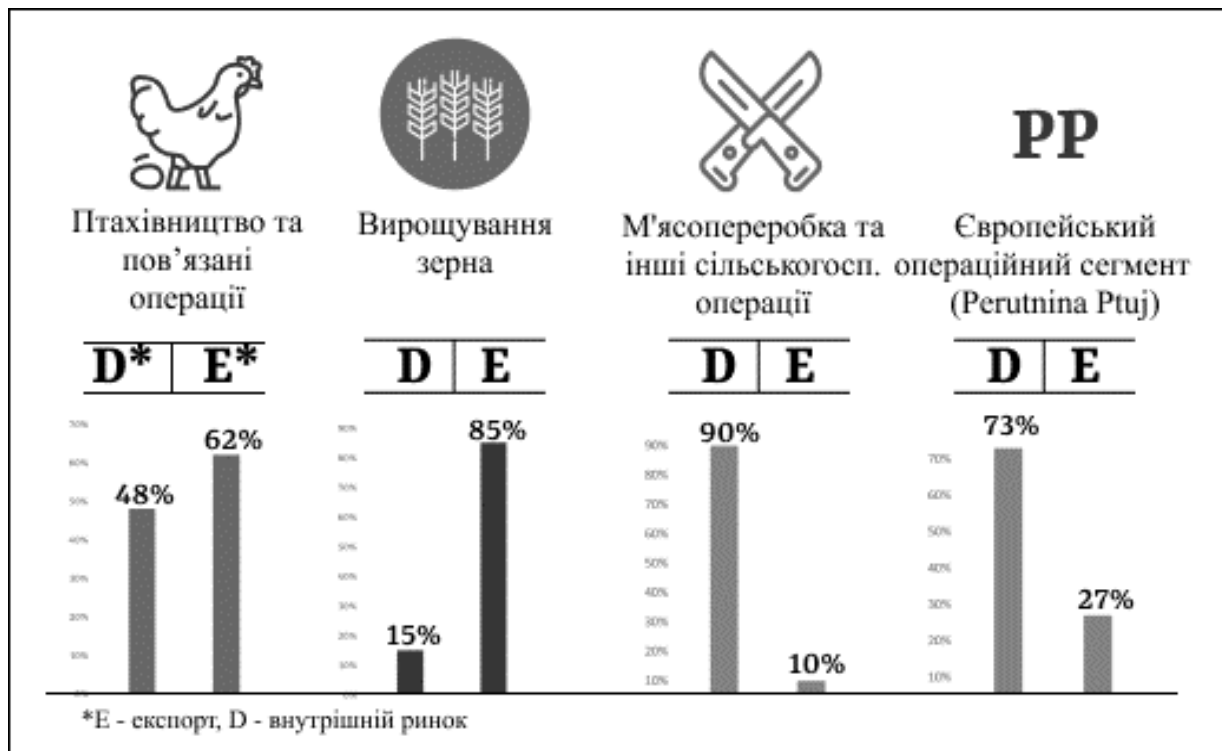


Рисунок 2.1 Основні напрямки бізнесу ПрАТ «МХП».

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «МХП».

Сегмент птахівництва та супутніх операцій є стратегічним для компанії, на нього припадає 68% загального доходу (рис. 2.2). Цей сегмент включає переробку та реалізацію курячого м'яса (свіжого та замороженого), рослинних олій (соняшникової та соєвої), а також комбікорму. До його складу входять три птахофабрики, два тваринницькі комплекси, три заводи соняшникової олії, один завод по переробці сої, три комбікормові заводи, два біогазових комплекси [62]. МХП є провідним виробником м'яса птиці в Україні, на підприємство припадає близько 30% курячого м'яса, спожитого в країні у 2020 році.

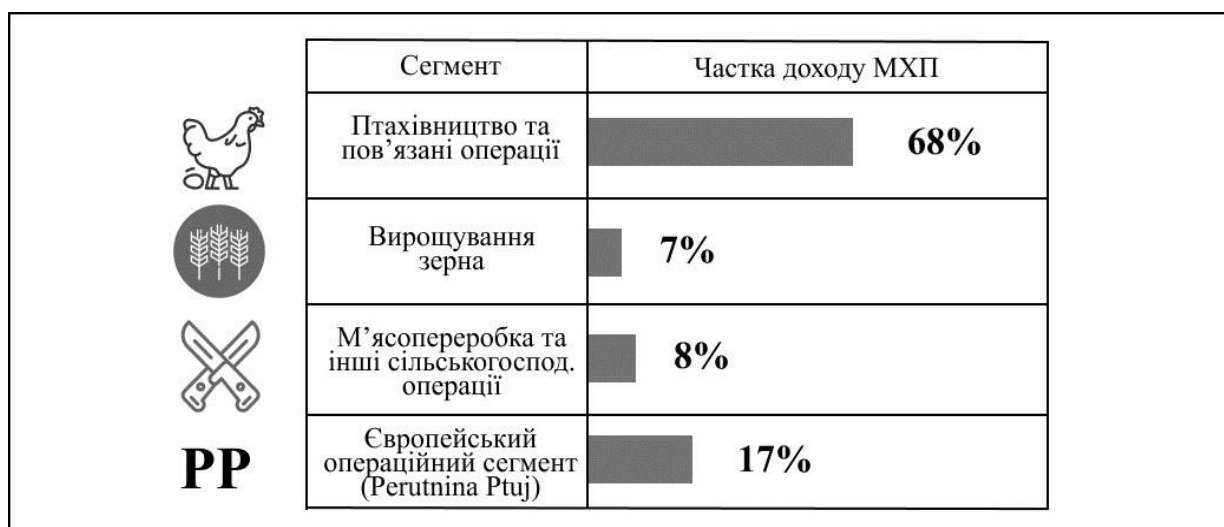


Рисунок 2.2 Частка від сукупного доходу ПрАТ «МХП» за сегментами.

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «МХП».

Зерновий сегмент включає вирощування кукурудзи, соняшнику, сої, ріпаку та пшениці, як для виробництва кормів для підтримки вертикальної інтеграції виробництва курятини, так і для продажу на експорт третім сторонам, забезпечуючи Групі додаткове джерело доходу й тим самим хеджуючи валютні ризики. Зернові культури вирощують на понад 360 тис. га землі, включаючи ріллю та зерносховища з поліетиленовими мішками. «М'ясопереробка та інше» передбачає виробництво та реалізацію ковбасних та готових для вживання м'ясних виробів, напівфабрикатів та молочних продуктів. До її складу входять два м'ясокомбінати та ряд фермерських господарств. Переробка м'яса є основним бізнесом сегменту та важливим фактором його прибутковості завдяки продажу продуктів з доданою вартістю: до них відноситься свіже м'ясо, готові до

приготування та готові до вживання продукти, головним чином на основі курятини [28].

МХП застосовує вертикально інтегровану бізнес-модель, експлуатуючи власні потужності на кожному з ключових етапів процесу виробництва курячого м'яса: виробництво зерна та комбикормів; відкладання яєць і висиджування; розведення; забій; виробництво ковбас та напівфабрикатів; продажу, маркетингу та розподілу [6]. Бізнес-модель компанії значно зменшують залежність Групи від постачальників і фермерів, а також її схильність до волатильності цін на сировину (Рис. 2.3).

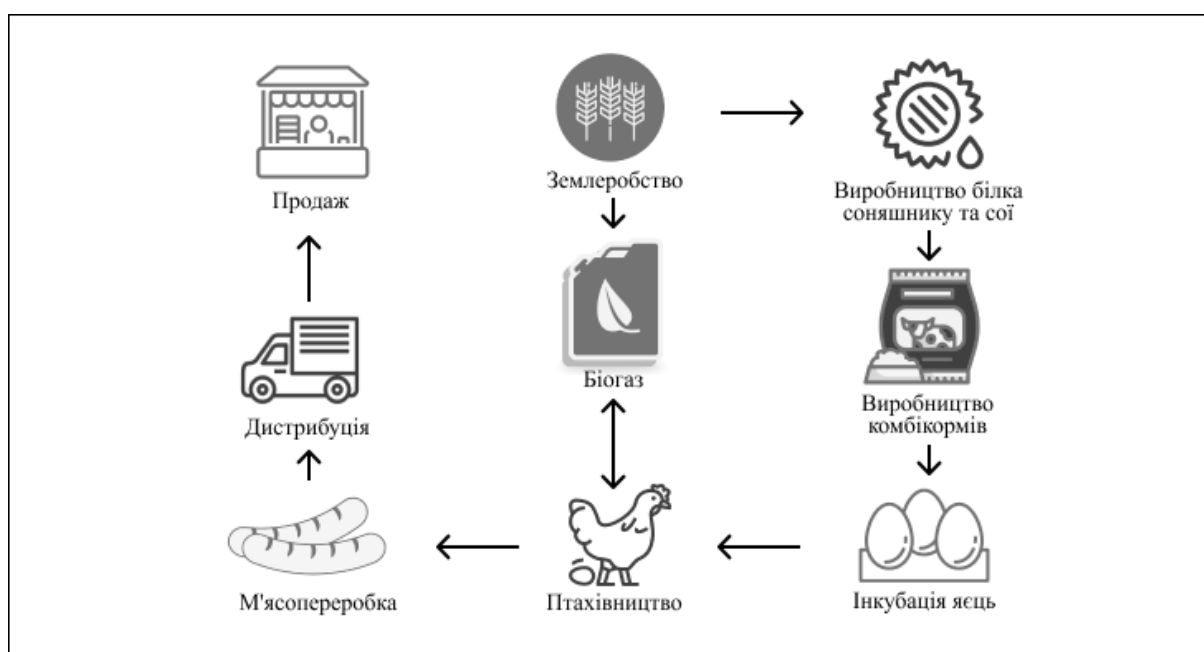


Рис. 2.3. Ланцюжки вартості ПрАТ «МХП».

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «МХП».

Виробничий процес замороженого і охолодженого курячого м'яса контролюється підприємством на всіх етапах:

1. Вирощування зерна. МХП культивує 370 000 га чорнозему в Україні. Компанія вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю, рапс і сою. Насіння кукурудзи і соняшнику використовуються на власних на власних заводах у виробництві кормів. Власне виробництво зерна задовольняє на 100% потреби в кукурудзі і на 26% потреби в соняшнику.

2. Виробництво кормів. МХП застосовує власну розробку – технологію виробництва білка із насіння соняшника. 100% кормів для птахофабрик компанії виробляється на 4 кормових заводах МХП.

3. Батьківське поголів'я. Перший етап виробництва починається на батьківських фермах. Одноденні курчата, що стають батьківським поголів'ям курчат-бройлерів, постачаються з Німеччини.

4. Інкубація. Яйця, вироблені батьківським поголів'ям, транспортуються в інкубатори, що розташовані на птахофабриках. Курчат, що вилупилися, вакцинують і переводять на птахофабрики.

5. Вирощування бройлерів на птахофабриках.

6. Забій птиці під наглядом і контролем Центру сертифікації Halal.

7. Переробка м'яса. Компанія виробляє широкий асортимент перероблених м'ясних продуктів.

8. Дистрибуція. Постачання готової продукції до торгових точок України та у всі країни торгової мережі [26].

МХП є лідером української аграрної індустрії з європейським акціонерним капіталом і зарубіжними виробничими активами в Нідерландах, Словенії, Словаччині, а також дистрибуційним офісом в ОАЕ. Компанія прагне бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу. МХП демонструє лідируючі позиції на вітчизняних сільськогосподарських ринках, а саме на ринках курятини, комбікорму та соєвої олії. Компанія також стає все більш помітною на своїх експортних ринках, особливо в країнах Близького Сходу, Східної Європи та ЄС [19].

Фінансові показники діяльності ПрАТ «МХП» наведено в таблиці 2.1, Звіт про прибутки, збитки та інший сукупний дохід представлено в Додатку А, таблиця А.1., баланс ПрАТ «МХП» – в Додатку Б, табл. Б.1 та Б.2. Зробити однозначний висновок щодо фінансових показників компанії не вдається. З одного боку, компанія скоротила чистий операційний цикл на 53.05% (з 92.66 дня в 2016 році до 43,51 дня в 2020 році). Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на

14.95% (2.82 у 2016 році до 2.4 у 2020 році). Середній оборотний капітал зростав (+97.89% з 401 964 тис. \$ до 795 448 тис. \$) швидше, ніж виручка. За 5 років компанія покращила показники ліквідності та платоспроможності [62].

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ПрАТ «МХП»

	2016	2017	2018	2019	2020
Загальна заборгованість	1,221,735	1,145,822	1,329,433	1,466,494	1,475,395
Сукупні активи				20.03%	20.76%
Загальний акціонерний капітал	2,075,857	2,278,135	2,670,665	3,690,495	3,282,822
Середні загальні активи				77.78%	58.14%
Середній загальний власний капітал	693,064	985,707	1,098,006	1,595,866	1,254,203
ЕВІТДА	2,075,795	2,176,996	2,474,400	3,180,580	3,486,659
Знос	682,957	839,386	1,041,857	1,346,936	1,425,035
Загальна заборгованість	414,831	458,588	449,879	427,488	394,954
Сукупні активи	98,567	93,225	134,953	205,961	192,103
Коефіцієнт заборгованості					
Співвідношення боргу до активів	0.58854	0.50296	0.49779	0.39737	0.44943
		-14.54%	-1.03%	-20.17%	13.10%
Співвідношення заборгованості до капіталу	0.63805	0.53756	0.54767	0.47888	0.54052
		-15.75%	1.88%	-12.56%	12.87%
Співвідношення боргу до власного капіталу	1.76280	1.16244	1.21077	0.91893	1.17636
		-34.06%	4.16%	-24.10%	28.01%
Коефіцієнт фінансового левериджу	3.03942	2.59356	2.37499	2.36134	2.44672
		-14.67%	-8.43%	-0.57%	3.62%
Відношення боргу до ЕВІТДА	2.94514	2.49859	2.95509	3.43049	3.73561
		-15.16%	18.27%	16.09%	8.89%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [62].

Коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструють схожу тенденцію до зниження. Компанія стала більш платоспроможною, в основному за рахунок збільшення власного капіталу та активів. Загальний борг зріс на 20.76% (з 1 1221 735 тис. \$ до 1 475 395 тис. \$). Загальні активи збільшилися на 58.14%, а загальний власний капітал – на 80.97%.

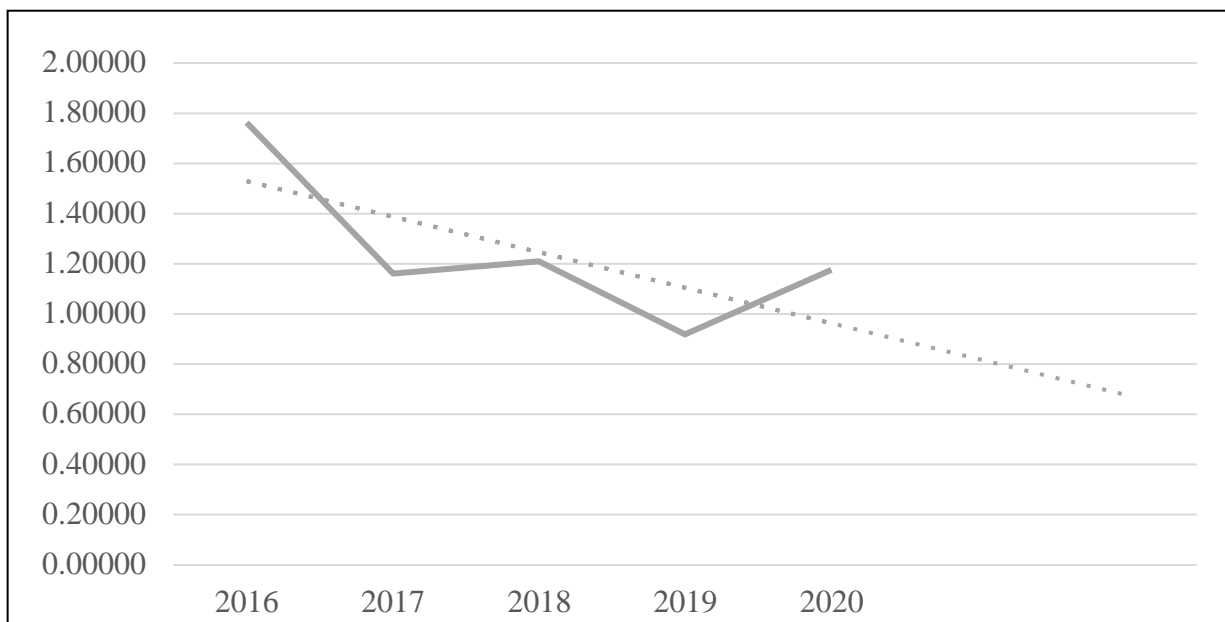


Рисунок 2.4 Коефіцієнт заборгованості ПрАТ «МХП».

Джерело: складено автором за даними табл. 2.1.

Коефіцієнт фінансового левериджу зменшився на 22.31% (з 3.04 у 2016 році до 2.63 у 2019 році). Коефіцієнт зменшився в основному за рахунок збільшення загального власного капіталу на 130.26% (з 682 957 тис. \$ до 1 595 866 тис. \$). Продажі постійно зростали протягом 2016-2019 років (+81.07%). У той же час за цей чотирирічний період покращилися такі показники, як ROA та ROE.

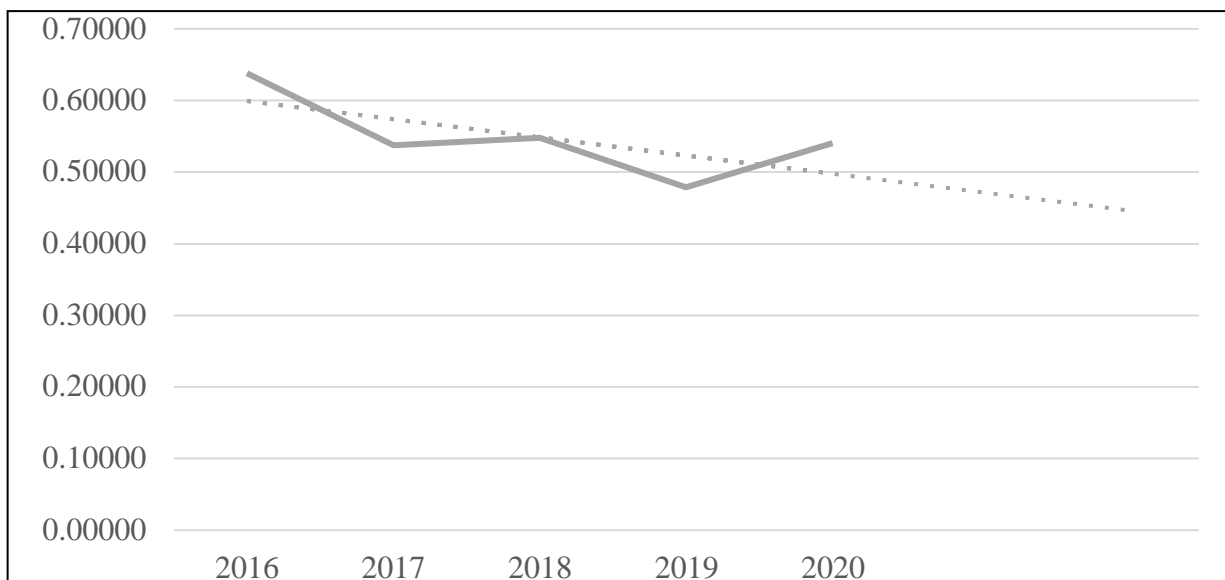


Рисунок 2.5 Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «МХП».

Джерело: складено автором за даними табл. 2.1.

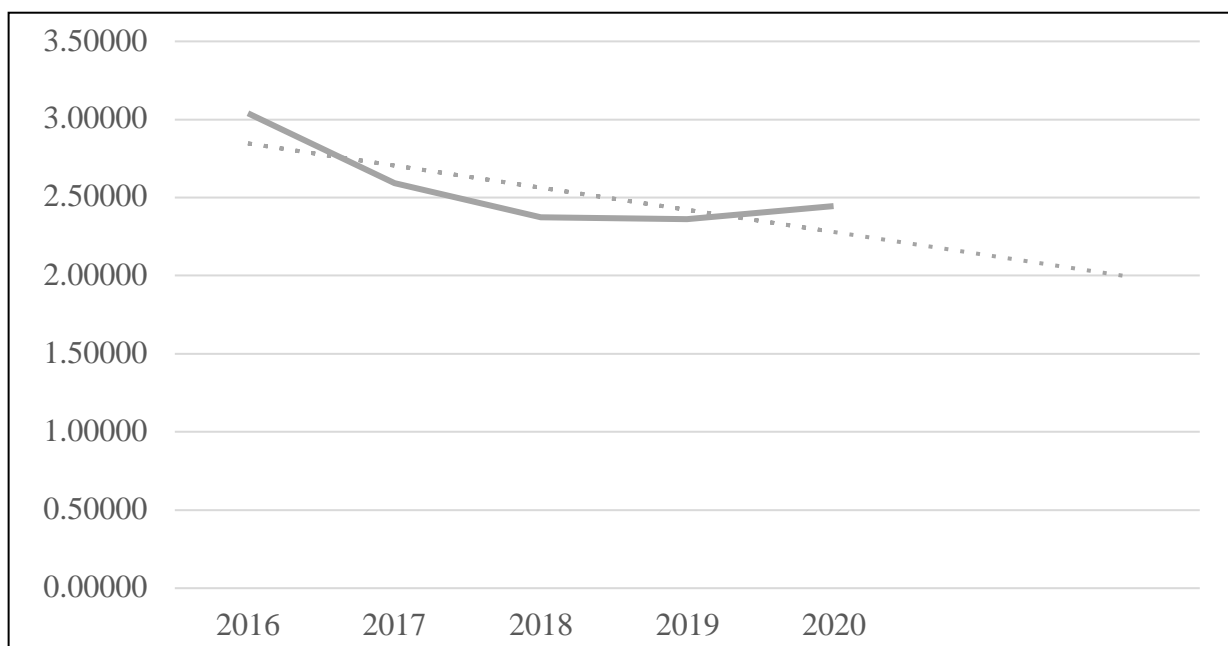


Рисунок 2.6 Коефіцієнт фінансового левериджу.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.1.

З іншого боку, у 2020 році більшість показників були гіршими за попередні роки; компанія збільшила свій коефіцієнт фінансового левериджу і стала збитковою. Це можна пояснити низкою зовнішніх і внутрішніх факторів, які пов'язані з нестабільністю галузі, в якій працює підприємство. Компанія піддається значному впливу втрат через валютні коливання. Саме валютні, цінові та фінансові ризики негативно вплинули на прибутковість компанії. У 2021 році таких різких змін курсу валюти не було. Можна очікувати, що компанія буде прибутковою.

2.2 Аналіз макромаркетингового середовища ПрАТ «МХП».

МХП працює в агропромисловій галузі, основна діяльність зосереджена на виробництві птиці повного циклу. Компанія повільно рухається до впровадження готової до споживання продукції, тобто напівфабрикатів та інвестиції у заклади громадського харчування. Головним завданням для МХП при створенні нових відділів є збереження всіх етапів існуючого виробництва [26].

Основні тенденції галузі сільського господарства у світі:

- Дослідження McKinsey вказують на те, що швидке вдосконалення технологій і підвищення швидкості передачі даних в сільському господарстві є

ключовим драйвером розвитку галузі: розумний моніторинг посівів і худоби, управління обладнанням, використання дронів і автономна сільськогосподарська техніка, ймовірно, будуть впроваджені до 2030 року [56].

- Згідно з ринковим уявленням Mintel, споживачі, шоковані пандемією, тепер зосереджені на найбільш необхідних товарах. Вони очікують економії часу та безпечної їжі та напоїв. Все більше людей продовжують їсти вдома навіть після зняття карантинних обмежень, це можливість для виробників харчової продукції запропонувати споживачам напівфабрикати та набори швидкого харчування, натхненні ресторанными стравами [76; 58].

- Етичні та екологічні проблеми переконують більше людей перейти на продукти рослинного походження: Euromonitor International стверджує, що 23% споживачів у всьому світі намагаються обмежити споживання м'яса [64]. Альтернативні види м'яса, такі як м'ясо рослинного або лабораторного походження, стають популярними у всьому світі [58]. Це також посилюється зоонозним походженням хвороби COVID-19. Виробники м'яса повинні відновити довіру споживачів, оскільки, за даними ООН, 75% нових захворювань людини в новітній історії походять саме від тварин [77, с. 27]. З іншого боку, зв'язок білка із підвищенням імунітету людини, ймовірно, стане ключовим драйвером продажу м'яса [76].

- Пандемія та її наслідки показали необхідність локалізації основних частин процесу виробництва харчових продуктів, щоб мінімізувати можливі порушення поставок та доступності продовольства [76].

Для більш детального вивчення ринку, на якому функціонує агропромисловий комплекс «МХП», нами було проведено PESTEL аналіз. Кожному фактору було надано бальну оцінку ступеню важливості за експертним методом. У таблиці 8.1 представлено політичні (political), економічні (economic), соціальні (social), технологічні (technological), природні (environmental) та правові (legal) фактори зовнішнього середовища, які можуть чинити прямий чи опосередкований вплив на діяльність ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.2

PESTEL аналіз бізнес-середовища ПрАТ «МХП»

	Фактор (загальносвітова тенденція, якщо не вказано інше)	Оцінка важливості	Можливість / загроза
P o l i t i c a l	Угода про вільну торгівлю України з ЄС і з Великою Британією	8	Можливість
	Високий рівень корупції в Україні	5	Загроза
E c o n o m i c	Підвищився попит на курку як дешевше м'ясо через кризу спричинену пандемією	8	Можливість
	Україна входить у ТОП-3 експортерів м'яса птиці до ЄС	5	Можливість
	В Україні зростають ціни на сировину й енергоресурси	8	Загроза
	Зниження рівня споживання через пандемію	6	Загроза
	Зростання доходу у розпорядженні в Україні	7	Можливість
	Ринки в Японії та Китаї можуть стати доступними	7	Можливість
	Зростаючий попит на продукти харчування	7	Можливість
	Нестабільність гривні	6	Загроза
S o c i a l	Нестабільність цін на курятину та зерно	7	Загроза
	Тренд на проведення часу вдома	6	Можливість
	Етичні та екологічні мотиви вживати більше рослинної їжі	6	Загроза
	Зв'язок білка з імунітетом людини	7	Можливість
	23% споживачів у світі обмежують споживання м'яса	7	Загроза
	Куряче м'ясо залишається лідером в Україні (48% споживання всього м'яса)	8	Можливість
	Значне споживання птиці мусульманським населенням	8	Можливість
	Зростання популярності раціону з низьким вмістом жирів і високим вмістом білка в Саудівській Аравії	8	Можливість
T e c h n o l.	Зростання кількості населення у світі	7	Можливість
	Зростання популярності штучного м'яса	7	Загроза
	Покращення технологій передачі даних	8	Можливість

Продовження табл. 2.2

	Фактор (загальносвітова тенденція, якщо не вказано інше)	Оцінка важливості	Можливість/загроза
E n v i r o n m e n t a l	Епідемія пташиного грипу в Європі	7	Можливість
	Ризик епідемії пташиного грипу	8	Загроза
	Суха осіння погода і низька врожайність	7	Загроза
	Зміни клімату та глобальне потепління	7	Загроза
	Родючі ґрунти, сприятливий клімат і географічне положення України	8	Можливість
L e g a l	Відсутність державного регулювання кокцидіостатичних препаратів	9	Загроза
	Громадські заклади зменшили споживання через карантин під час епідемії COVID-19	7	Загроза
	Обмеження імпорту ЄС через випадки пташиного грипу	9	Загроза
	Земельна реформа в Україні	8	Можливість
	Законопроект 5600 - нова податкова система	8	Загроза

Джерело: складено автором за даними [56; 58; 64; 76; 57; 76; 17; 77; 26].

Аналогічно, було розподілено ступінь впливу кожної з груп факторів на діяльність компанії. Результати представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ступінь впливу кожної групи факторів

№	Група факторів	Оцінка важливості
1.	Political	15%
2.	Economic	20%
3.	Social	20%
4.	Technological	15%
5.	Environmental	25%
6.	Legal	15%
Сума		100%

Джерело: складено автором.

З урахуванням впливовості кожної з груп факторів та важливості кожного окремого фактора, можемо розрахувати зважену оцінку впливу та розглянути

ринкові можливості та загрози для ПрАТ «МХП» більш детально (табл. 2.4 та табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Ринкові можливості ПрАТ «МХП»

Фактор	Зважена оцінка впливовості	Пояснення	Фактор попиту чи пропозиції
Епідемія пташиного грипу в Європі	1.75	Потреба в імпорті птиці.	Попит
Підвищився попит на курку як дешевше м'ясо	1.6	Через кризу, спричинену пандемією COVID-19, споживачі замінюють дорожче червоне м'ясо курячим.	Попит
Тренд на проведення часу вдома	1.2	Споживачі шукають варіанти для швидкого приготування їжі вдома, натхненні закладами громадського харчування.	Попит
Зв'язок білка з імунітетом людини	1.4	Зв'язок білка із підвищенням імунітету людини стає ключовим драйвером продажу м'яса	Попит
Україна входить у ТОП-3 експортерів м'яса птиці до ЄС	1	Європейські споживачі знайомі з якістю української курятини.	Попит
Угода про вільну торгівлю України з ЄС і з Великою Британією	1.2	Налагоджені торговельні відносини із Заходом, спрощена процедура експорту.	Пропозиція
Зростання доходу у розпорядженні в Україні	1.4	Дохід у розпорядженні зростав у 2020-2021 роках навіть на тлі COVID-19, без ознак уповільнення.	Попит
Ринки в Японії та Китаї можуть стати доступними	1.4	В основному через низьку собівартість виробництва, можливе розширення напрямків експорту курячого м'яса з України.	Попит
Значне споживання птиці мусульманським населенням	1.6	Мусульманські традиції забезпечують стабільний попит на куряче м'ясо, особливо в країнах Близького Сходу та Середньої Азії.	Попит
Зростаючий попит на продукти харчування	1.4	За даними McKinsey, до 2050 року потреба в калоріях зросте на 70%, а потреба в сільськогосподарських культурах для споживання людиною та кормів для тварин зросте щонайменше на 100%.	Попит

Продовження табл. 2.4

Фактор	Зважена оцінка впливовості	Пояснення	Фактор попиту чи пропозиції
Земельна реформа в Україні	1.2	З 2024 року компанії зможуть купувати землю, що зробить бізнес-модель МХП стабільнішою. Компанія купує великі землі, залучаючи до процесу своїх працівників.	Пропозиція
Зростання популярності раціону з низьким вмістом жирів і високим вмістом білка в Саудівській Аравії	1.6	Зростання попиту на тваринний білок з низьким вмістом жиру провокує додатковий попит на птицю в Саудівській Аравії, одному з найбільших імпортерів курятини в світі.	Попит
Зростання кількості населення у світі	1.4	За даними McKinsey, населення світу досягне 9,7 мільярдів до 2050 року, що вимагатиме відповідного збільшення продовольства, на 70%, незважаючи на зростання вартості необхідних ресурсів.	Попит
Покращення технологій передачі даних	1.2	Низька навколоремна орбіта може дозволити найвіддаленішим сільським районам світу використовувати цифрові технології, що підвищить глобальну продуктивність сільського господарства.	Пропозиція
Родючі ґрунти, сприятливий клімат і географічне положення України	2	Природні умови в Україні сприятливі для аграрного бізнесу.	Пропозиція
Сума	21.35		

Джерело: складено автором за таблицями 2.2 та 2.3

Разом із населенням світу, яке, ймовірно, досягне 9.7 мільярдів людей до 2050 року (див. Додаток В, рис. В.1), попит на продукти харчування постійно зростає, навіть при зростанні вартості. У відповідь на цей попит сільське господарство стає ефективнішим завдяки швидкому технологічному вдосконаленню. Завдяки останнім і майбутнім покращенням якості зв'язку та мережі покриття, навіть найвіддаленіші сільські райони світу можуть використовувати широкі можливості цифровізації [56].

Звертаючи увагу на регіональні тенденції, можемо побачити стабільний попит на м'ясо птиці в країнах Близького Сходу та Африки, оскільки воно є основним джерелом білка для мусульманського населення. МХП має великий експортний потенціал завдяки існуючим торговельним угодам України з ЄС та з

Великобританією. Ринки Японії та Китаю, ймовірно, також відкриються для українських виробників курятини найближчим часом [84].

Незважаючи на кризу через пандемію COVID-19 та зосередженість споживачів на найнеобхідніших речах, світовий попит на куряче м'ясо зріс, оскільки курка замінила дорожче м'ясо. Також з'явився тренд на проведення часу та приготування їжі вдома. У той же час зоонозне походження COVID-19 та багатьох інших захворювань викликало сумніви у безпечності споживанні продуктів тваринного походження. Ця, етичні, екологічні проблеми, а також технологічні вдосконалення у створенні альтернативного (рослинного та вирощеного в лабораторних умовах) м'яса призводять до того, що 23% споживачів у всьому світі сьогодні обмежують споживання м'яса [76].

Таблиця 2.5

Ринкові загрози ПрАТ «МХП»

Фактор	Зважена оцінка впливовості	Пояснення	Фактор попиту чи пропозиції
Відсутність державного регулювання кокцидіостатичних препаратів	1.35	Якщо терміново не відновити державну реєстрацію кокцидіостатичних препаратів, у найближчі місяці очікується падіння виробництва української птиці.	Пропозиція
23% споживачів у всьому світі обмежують споживання м'яса	1.4	Через здоров'я, екологію та етичні міркування, все більше людей намагаються скорочувати вживання їжі тваринного походження, особливо м'яса.	Попит
Етичні та екологічні мотиви вживати більше рослинної їжі	1.2	Користь рослинної їжі для здоров'я змушує все більше людей думати про зміну свого раціону.	Попит
Зростання популярності штучного м'яса	1.05	Альтернативне м'ясо вважається більш чистим і менш жорстким, тому люди в розвинутих країнах світу готові перейти на нього.	Попит
В Україні зростають ціни на сировину й енергоресурси	1.6	Ціни на природний газ, електроенергію та мінеральні добрива зростають, збільшуючи вартість виробництва.	Пропозиція

Продовження табл. 2.5

Фактор	Зважена оцінка впливовості	Пояснення	Фактор попиту чи пропозиції
Зниження рівня споживання через пандемію	1.2	Криза змушує людей зосередитися лише на товарах першої необхідності.	Попит
Громадські заклади зменшили споживання через карантин під час епідемії COVID-19	1.05	Готелі, ресторани, дитячі заклади та школи замовляють менше або припиняють замовляти продукти харчування під час карантину.	Попит
Обмеження імпорту ЄС через випадки пташиного грипу	1.35	ЄС заборонив імпорт з України через випадки пташиного грипу (заборону зняли наприкінці березня 2021 року).	Пропозиція
Суха осіння погода і низька врожайність	1.75	Несприятливі погодні умови знижують рівень врожайності.	Пропозиція
Ризик поширення пташиного грипу	2	В Україні досі є випадки пташиного грипу (на фермах, що вирощують птицю для власного споживання), який може поширитися.	Пропозиція
Нестабільність гривні	1.2	Як експортно-орієнтована компанія, МХП схильна до валютних ризиків.	Пропозиція
Зміни клімату та глобальне потепління	1.75	Зміни кліматичних умов можуть призвести до необхідності реконструкції існуючої моделі діяльності, щоб сільське господарство було життєздатним у нових умовах.	Пропозиція
Високий рівень корупції в Україні	0.75	Корупція гальмує бізнес-сектор країни та обмежує можливості міжнародного партнерства.	Пропозиція
Законопроект 5600 - нова податкова система	1.2	Передбачається вилучення виробників птиці з четвертої спрощеної групи оподаткування, тобто вони повинні сплачувати податок на прибуток.	Пропозиція
Нестабільність цін на курятину та зерно	1.4	У квітні 2020 року було зафіксовано локальні мінімуми цін на курятину. Ситуація змінилася лише на початку 2-го кварталу 2021 року, коли ціни на зерно перестали зростати, а курятина, навпаки, досягла рівня 2018 року.	Попит
Сума	21.35		

Джерело: складено автором за таблицями 2.2 та 2.3

Більш детально ринкові загрози наведено у таблиці 2.5. З таблиці бачимо, що на ринку існує ряд загроз, як з боку попиту, так і з боку пропозиції. ПрАТ «МХП» намагається враховувати ринкові ризики та здійснює заходи з мінімізації їх впливу

на діяльність компанії. Так, наприклад, підприємство не відчуватиме впливу зростання цін на енергоресурси в Україні так суттєво, як інші гравці агропромислового ринку, оскільки велика частина забезпечення виробництва енергією – близько 40% [2] – здійснюється за рахунок власних потужностей з переробки відходів птахівництва за рахунок використання біогазу. Для мінімізації валютного ризику МХП реалізує виручку від продажу соняшникової олії, зерна та курятини в доларах США та встановлює обмеження на рівень ризику коливань іноземної валюти.

З іншого боку, існує ряд системних ризиків, впливу яких піддається компанія. Такими є, наприклад, ризики політичного характеру, країнові ризики, а також природні та кліматичні зміни. Наслідки зміни клімату для сільськогосподарських компаній у всьому світі є руйнівними. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, за останні 30 років середньорічна температура в країні піднялася на 1°C [51], що свідчить про швидке потепління в нашому регіоні. Внаслідок цього посилюються посухи, змінюється рівень води в річках та озерах, з'явилися нехарактерні для України екстремальні погодні явища. Для сільського господарства найбільшими перешкодами для ведення бізнесу є посухи, сильні морози та надмірні опади.

2.3 Аналіз мікроркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «МХП».

За допомогою COSMIC-аналізу, розглянемо внутрішні фактори, що мають вплив на ринкове становище ПрАТ «МХП» (Табл. 2.6). Такий аналіз передбачає виокремлення факторів мікроркетингового середовища, а саме конкурентів, власне організації, постачальників, ринку, посередників та споживачів. В Україні МХП займає найбільшу частку ринку (57% промислового виробництва за даними Міністерства Фінансів) курятини та має найвище визнання своєї продукції, а отже має стійку конкурентну позицію. Один із головних конкурентів на ринку курятини – «Агромарс» – наразі фігурує у справі про банкрутство [7].

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «МХП»

	Фактор	Вплив (1-10)	Сильна/Слабка сторона
Competitors (Конкуренти)	МХП – найбільший виробник курятини в Україні.	9	Сильна
	Відсутня конкуренція з боку великих виробників в секторі птахівництва України	8	Сильна
Organization itself (Організація)	Вертикальна інтеграція	8	Сильна
	Великий обсяг інвестицій в дослідження та розробки	9	Сильна
	Ефективне управління портфелем	7	Сильна
	Розширення виробничих потужностей в Україні та Європі	7	Сильна
	Сучасні виробничі потужності	8	Сильна
	Експорт ріпаку та сої замість продуктів переробки з доданою вартістю	8	Слабка
	Шкідливий вплив підприємства на навколишнє середовище	9	Слабка
	Низька заробітна плата та погані умови праці працівників на виробництві.	8	Слабка
Suppliers (Постачальники)	Самозабезпечення енергією	7	Сильна
	Підвищуються витрати на комбікорм	7	Слабка
	Ефективна логістична система в Україні	6	Сильна
Market (Ринок)	Доступ до ринку ЄС	8	Сильна
Intermediaries (Посередники)	Продукція МХП продається в 98% торгових мереж України	9	Сильна
	Франчайзингова мережа в Україні	7	Сильна
	Партнерство з виробниками ЄС	7	Сильна
Customers (Споживачі)	Низький рівень упізнаваності бренду на зовнішніх ринках	8	Слабка
	Широкий асортимент задовольняє потреби різних категорій споживачів	6	Сильна
	МХП постачає курятину в McDonald's і KFC в Україні	7	Сильна

Джерело: складено автором.

МХП є вертикально інтегрованою компанією [6], а отже володіє повним контролем над ланцюгом поставок і може пропонувати нижчі ціни, одночасно посилюючи контроль над ринком. Компанія постійно здійснює інвестиції в технологічні переоснащення та інновації. Так, у 2020 році в нові відділи досліджень і розробок (нові формати продукції з птиці) та інновацій (нові продукти, послуги та бізнес-моделі) було інвестовано понад 40 млн грн. Компанія розраховує на

зростання EBITDA з поточних 395 млн доларів до 1 млрд доларів. Миронівський м'ясокомбінат «Легко» входить у четвірку найбільш високотехнологічних виробництв у Європі. МХП інвестує в нові бізнеси та позбавляється від неефективних, що дозволяє компанії бути більш гнучкою та динамічною. Останні операції включають купівлю 51% Лубним'ясо (виробник яловичини), продаж Снятинської птахофабрики та Добропільського елеватора. МХП інвестує у власні біогазові електростанції, завдяки чому виробництво менше залежить від цін постачальників. Виробленої енергії першої черги біогазового комплексу МХП вистачить на забезпечення електроенергією близько 40% потужностей агропромислового кластеру МХП [17].

Підприємство має налагоджену систему реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Лише два українські виробники курячого м'яса, МХП (два підприємства) та ПК Губін (один завод), мають дозвіл на експорт до ЄС. Два затверджених підприємства МХП використовують майже всю квоту, виділену Україні [79]. Компанія постачає продукцію у провідні мережі українських супермаркетів, зокрема Fozzy, Silpo, АТБ, ЕКО-маркет, Novus, Metro Cash & Carry, Auchan, Фуршет. Близько 30% продукції реалізується через франчайзингову мережу. Ця модель дозволяє компанії контролювати роздрібну торгівлю, отримувати додатковий дохід і покращувати впізнаваність бренду серед споживачів [30].

З іншого боку, в операційній діяльності компанії можна виділити й ряд проблем. Перша черга Вінницького заводу викликала хвилю громадського занепокоєння в навколишніх селах. Невдовзі після початку будівельних робіт у 2010 році криниці в селі Оляниця почали засихати, що загрожує старовинному водопостачання населення. Оскільки по селу йшов інтенсивний будівельний рух, майже в кожному будинку на центральній вулиці з'явилися тріщини. Заробітна плата працівників заводів є близькою до мінімальної, окрім того, працівники працюють більше, ніж встановлений законом максимум 40 годин на тиждень [61].

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)	
Відсутня конкуренція з боку великих виробників в секторі птахівництва України	Експорт ріпаку та сої замість продуктів переробки з доданою вартістю	
Продукція МХП продається в 98% торгових мереж України	Шкідливий вплив підприємства на навколишнє середовище	
МХП постачає курятину в McDonald's і KFC в Україні	Низька заробітна плата та погані умови праці працівників на виробництві	
Значні інвестиції в дослідження та розробки	Підвищуються витрати на комбікорм	
Широкий асортимент задовольняє потреби різних категорій споживачів	Низький рівень впізнаваності бренду на зовнішніх ринках	
Розширення виробничих потужностей		
Сучасні виробничі потужності		
Самозабезпечення енергією		
Ефективна логістична система в Україні		
Доступ до ринку ЄС		
Вертикальна інтеграція		
Франчайзингова мережа в Україні		
Партнерство з виробниками ЄС		
Ефективне управління портфелем		
Найбільший виробник курятини в Україні		
Opportunities (Можливості)		Threats (Загрози)
Угода про вільну торгівлю України з ЄС і з Великою Британією		Відсутність державного регулювання кокцидіостатичних препаратів
Підвищився попит на курку як дешеве м'ясо	Суха осіння погода і низька врожайність	
Тренд на проведення часу вдома	Зміни клімату та глобальне потепління	
Зв'язок білка з імунітетом людини	Зростання популярності штучного м'яса	
Україна в ТОП-3 експортерів птиці до ЄС	Зростання цін на сировину й енергоресурси	
Епідемія пташиного грипу в Європі	Зниження рівня споживання через пандемію	
Зростання доходу у розпорядженні в Україні	Ризик поширення пташиного грипу	
Перспектива експорту до Японії та Китаю	Обмеження імпорту ЄС через пташиний грип	
Значне споживання птиці мусульманським населенням	23% споживачів у всьому світі обмежують споживання м'яса	
Зростаючий попит на продукти харчування	Нестабільність цін на курятину та зерно	
Земельна реформа в Україні	Нестабільність гривні	
Раціон з низьким вмістом жирів і високим вмістом білка в Саудівській Аравії	Етичні та екологічні мотиви вживати більше рослинної їжі	
Зростання кількості населення у світі	Високий рівень корупції в Україні	
Покращення технологій передачі даних	Нова податкова система	
Родючі ґрунти, сприятливий клімат і географічне положення України	Громадські заклади зменшили споживання через карантин під час епідемії COVID-19	

Джерело: складено автором за таблицями 2.4, 2.5, 2.6.

Аналіз мікро- та макрофакторів показав, що МХП має більше сильних сторін,

ніж слабких сторін ($105 > 40$), і є більше можливостей, ніж потоки в промисловості ($21.35 > 20.25$) (див. SWOT-аналіз). Це дозволяє компанії утримувати міцні позиції на ринку. МХП є абсолютним лідером на кількох сільськогосподарських ринках України: м'яса курки, комбікорму та соєвої олії (рис. 2.7).

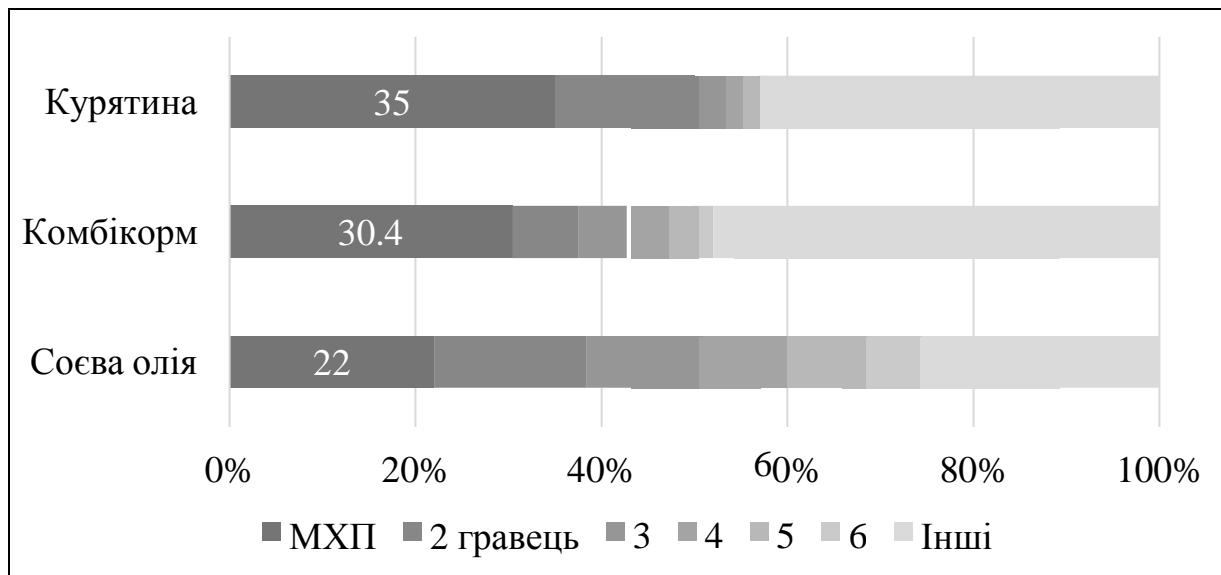


Рисунок 2.7. Частка ПрАТ «МХП» на деяких галузевих ринках України порівняно з конкурентами.

Джерело: [57; 46; 23; 29; 43].

У межах пріоритетного напрямку, курячого м'яса, компанія не має значних конкурентів на внутрішньому ринку. Головний конкурент – ТОВ «Агромарс» – знаходиться в процесі розгляду судової справи про банкрутство [7], а решта гравців мають значно меншу частку ринку. Позиція компанії визначається високим рівнем впізнаваності бренду «Наша ряба», широким асортиментом (більше 90 артикулів), великими обсягами виробництва. МХП також є домінуючим постачальником проміжної продукції, надлишки якої продаються на ринку [41]. Основними конкурентами на ринку комбікормів є ТОВ «Укрлендфармінг» та холдинг «Інтер-Єдинство»; на ринку зерна та олії – ІМС SA та Astarta Holding NV. МНП вдається утримувати лідерські позиції на цих ринках завдяки своєму високотехнологічному виробничому обладнанню та унікальному досвіду у формулі корму для бройлерів [43]. Ринок переробленого м'яса менш концентрований, проте бренди МХП «Башинський» та «Легко» мають сильні позиції на ринку та високий рівень впізнаваності бренду (за даними опитування Nielsen, 55% українців знайомі з

«Башинським» [40]). Серед інших на цьому ринку з МХП конкурують корпорація «Глобіно» та «АПК-Інвест».

Згідно з фінансовими звітами МХП, 53% доходу групи надходить від експорту, а ключовими напрямками є Близький Схід та ЄС [62]. У країнах Близького Сходу є кілька місцевих виробників курятини, серед інших Al Kabeer Group ME та Al-Watania Poultry. Незважаючи на сильних місцевих гравців і конкуренцію з Бразилії, найбільшого виробника птиці в світі, МХП змогла забезпечити свої позиції в регіоні та неухильно нарощує обсяги експорту. У ЄС представлено кілька сільськогосподарських гігантів у галузях, таких як Société LDC і Plukon Food Group. МХП співпрацює з деякими місцевими гравцями, постачаючи курятину та встановлюючи спільні виробничі лінії. Одним із прикладів є довгостроковий голландський партнер МХП Jan Zandbergen BV [80]. Європейський підрозділ МХП, Perutnina Ptuj, є шостою за величиною компанією в Словенії у 2020 році за даними місцевого ділового ЗМІ «Finance» [14].

Для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку курятини та м'ясопереробки, а також на ринку вирощування зерна, скористаємося моделлю п'яти сил Портера (рис. 2.8). Ринкова влада покупців на ринку переробки птиці та м'яса є високою. Товар не є унікальним, і рішення про покупку залежить в основному від ціни. Незважаючи на прихильність споживачів на внутрішньому ринку до ТМ «Наша Ряба», витрати на перехід від одного виробника м'яса та птиці до іншого, як правило, є низькими. Зернова промисловість, навпаки, характеризується низькою владою покупців. Зерно та олія, які продає МХП, здебільшого використовуються для подальшої переробки або як корм. Покупці мають обмежений вплив при спілкуванні зі своїми постачальниками сировини, іноді свідомо зберігаючи перевагу постачальників, і не бажають розглядати продукцію конкурентів, оскільки вони не схильні до ризику.

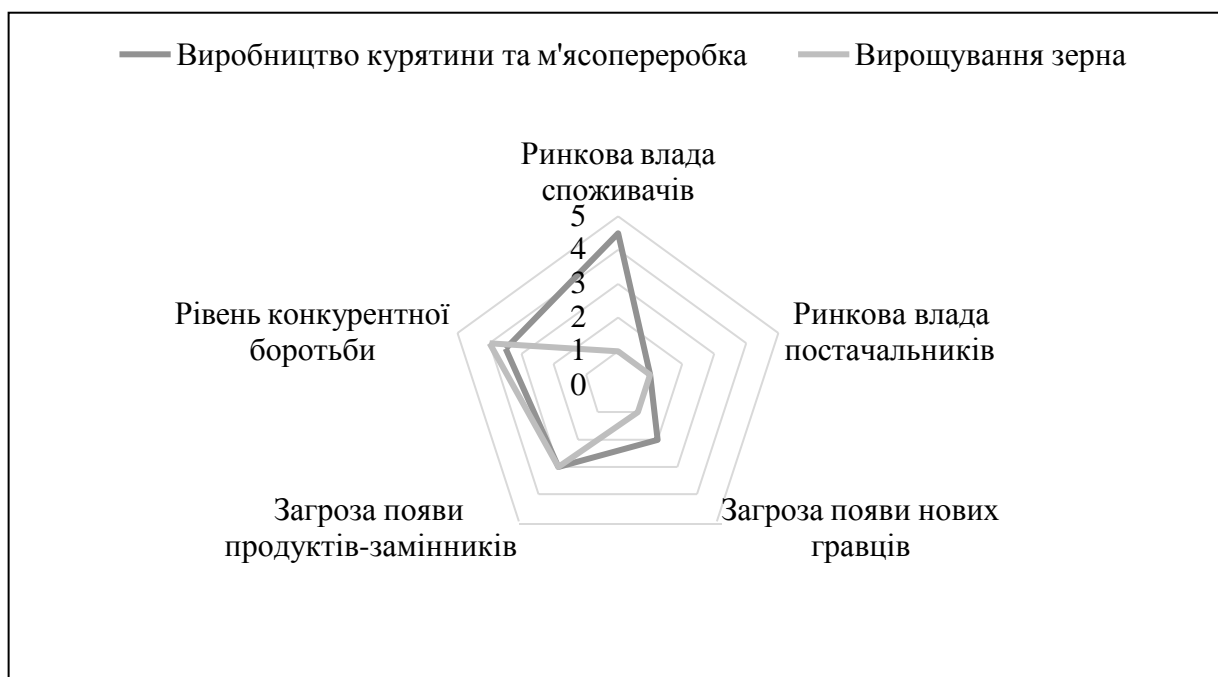


Рисунок 2.8 Аналіз п'яти сил Портера для ПрАТ «МХП».

Джерело: складено автором.

Ринкова влада постачальників є низькою для ПрАТ «МХП». Підприємство являє собою самодостатню вертикально інтегровану компанію, яка мало залежить від зовнішніх постачальників. Загрозу суперництва з боку нових гравців на ринку можна оцінити як середню на ринку переробка птиці та м'яса. МХП зберігає міцні позиції на внутрішньому ринку протягом тривалого часу, на які навряд чи може повпливати поява нових гравців. Однак компанії можуть загрожувати нові конкуренти на експортних ринках. У сфері вирощування зерна така загроза практично відсутня, оскільки, з набуттям чинності земельної реформи, бар'єри для входу в аграрний сектор є відносно високими.

Загроза з боку продуктів-замінників знаходиться на середньому рівні. Альтернативними продуктами курки є яловичина і свинина. Курка має коротший цикл виробництва і нижчі ціни. Курка є і залишатиметься основним джерелом білка в країнах Близького Сходу серед іншого через особливості раціону, пов'язаного з мусульманськими традиціями. З іншого боку, дедалі популярнішим є альтернативне м'ясо, рослинного та лабораторного походження, яке стає особливо популярним у країнах ЄС. Стосовно вирощування зерна, зернові культури не є взаємозамінними між собою, але зміни в технології насіння мали і будуть мати

значні наслідки для живлення рослин. Розробка генно-інженерних сортів є прикладом найбільш затребуваних продуктів-замінники.

Рівень конкурентної боротьби в галузі переробки птиці та м'яса є середнім. Ці ринки традиційно залучають багато гравців. Незважаючи на сильні позиції МХП, у нього є великі конкуренти у кожній товарній групі та в кожному регіоні. В галузі вирощування зерна конкуренція знаходиться на високому рівні. Товар за своєю природою є однорідним продуктом, що робить продукцію конкурентів загрозою.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У відповідь на зростання кількості населення у світі, яка, за прогнозами, досягне 9,7 мільярдів людей до 2050 року, попит на продукти харчування постійно зростає, навіть за зростаючих витрат. Зважаючи на це, сільське господарство стає ефективнішим завдяки швидкому вдосконаленню технологій. Розглядаючи регіональні тенденції, було виявлено стабільний попит на м'ясо птиці в країнах Близького Сходу, оскільки воно є основним джерелом білка для мусульманського населення. Експорт курятини та аграрної продукції має потенціал завдяки існуючим торговим угодам України з ЄС та Великобританією. Ринки Японії та Китаю, за прогнозами, відкриваються для українських виробників курятини найближчим часом.

Незважаючи на кризу, спричинену пандемією COVID-19 та зосередженості споживачів на найнеобхідніших речах, світовий попит на куряче м'ясо зріс, оскільки курка замінила дорожче м'ясо. Через ці події люди почали частіше готувати вдома. У той же час зоонозне походження COVID-19 та багатьох інших захворювань поставило під сумнів безпечність споживання продуктів тваринного походження. Ця, етичні та екологічні проблеми, а також технологічні вдосконалення у створенні альтернативного (рослинного та вирощеного в лабораторних умовах) м'яса призводять до того, що 23% споживачів у всьому світі обмежують споживання будь-якого м'яса.

МХП використовує ринкові можливості, що забезпечує компанії лідируючі позиції на кількох товарних ринках України. Зокрема, МХП є абсолютним лідером ринків курятини, комбікорму та соєвої олії. Перероблені м'ясні продукти також є перспективною нішею, але конкуренція там жорсткіша. Основними причинами, чому МХП вдається утримати свої позиції, є високий рівень упізнаваності бренду та лояльності клієнтів, широкий асортимент та високотехнологічне виробниче обладнання.

Позиції на експортних/зовнішніх ринках не такі сильні через конкуренцію з боку великих регіональних гравців, періодично виникаючі обмеження експортних можливостей через епідемії пташиного грипу в Україні, а також глобальну тенденцію прихильності до місцевих виробників продуктів харчування, що виникла внаслідок пандемічних обмежень міжнародної логістики. Тим не менш, МХП залишається найбільшим експортером курятини в Україні та використовує понад 90% експортної квоти до ЄС.

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «МХП»

3.1 Аналіз конкурентних стратегій ПрАТ «МХП» на вітчизняному ринку.

Аналіз бізнес-середовища ПрАТ «МХП» показав стійкі позиції МХП на вітчизняних ринках та дозволив виявити ряд конкурентних переваг підприємства. Основними такими перевагами є:

- низькі витрати виробництва завдяки вертикально інтегрованій моделі бізнесу;
- широкий асортимент товару, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів;
- високий рівень лояльності та впізнаваності брендів компанії (зокрема «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко!»);
- розвинена логістична мережа та широка представленість продукції (як в торгових мережах України, так і у власних торгових точках).

Таким чином, визначивши основні конкурентні переваги підприємства, було виявлено, що вони забезпечуються ефектом економії масштабу та, як наслідок, лідерства за витратами компанії. Продукція підприємства не націлена на окремий ринковий сегмент, а є масовою та намагається відповідати потребам якомога більшої кількості споживачів.

Проаналізуємо позиції ПрАТ «МХП» на найбільш пріоритетних для компанії ринках в Україні та порівняємо їх з конкурентами. Найбільш успішними для підприємства є такі стратегічні зони господарювання як птахівництво, виробництво комбікормів та виробництво соєвої олії. МХП є абсолютним лідером на ринках курятини та комбікормів України. Позиції п'яти найбільших конкурентів на даних ринках є суттєво слабшими, вони займають помітно меншу частку відповідних ринків (табл. 3.1). МХП також даному ринку.

Таблиця 3.1

Позиції ПрАТ «МХП» та основних конкурентів на пріоритетних ринках у
2020 році

Позначення на матриці	Компанія	Частка ринку, %	Обсяг виробництва, тис тон / рік
Ринок курятини			
1.1	МХП	35.00	699.90
1.2	АПГ «Дніпровська»	7.00	139.98
1.3	ТОВ "Агро-Овен"	4.20	83.99
1.4	ПрАТ "Володимир-Волинська птахофабрика"	3.60	50.00
1.5	ТОВ "Західний торгівельний ресурс" (УЛАР)	1.70	34.00
1.6	ТОВ "Агро-Рось"	1.00	23.00
Ринок комбікормів			
2.1	МХП	30.00	754.78
2.2	Inter Edinstvo Holding	7.07	36.00
2.3	Ukrlandfarming	5.23	400.00
2.4	«Овостар Юніон»	4.60	300.00
2.5	«АПК-ІНВЕСТ»	2.54	170.00
2.6	АПГ «Дніпровська»	2.14	225.00
Ринок соєвої олії			
3.1	МХП	17.40	40.85
3.2	Астарта-Київ	16.90	40.00
3.3	ТОВ «Транзпостач»	15.50	23.70
3.4	ТОВ «Елеватор Буд Інвест»	8.80	17.49
3.5	ТОВ «ТавріяАнроІнвест»	7.20	14.31
3.6	ТОВ «Грінстоун-протеїн»	6.20	12.32

Джерело: складено автором за даними відкритих джерел [46; 1; 21; 12; 18; 5; 54; 31; 32; 33; 34; 48; 62; 42].

За даними табл. 3.1 нами було побудовано матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей інструмент використовується для керування стратегічними експериментами в умовах швидкозмінного та непередбачуваного середовища. Ідея матриці полягає в тому, що лідерство на ринку дає стабільно вищу прибутковість. Лідер ринку отримує виняткову перевагу у витратах, яку конкурентам важко повторити. Високі темпи зростання вказують на те, які ринки мають найбільший потенціал. Матриця розкриває два фактори, які компанії повинні враховувати при стратегічному плануванні – конкурентоспроможність компанії та привабливість ринку, що виражаються через фактори відносної частки ринку та темпів зростання ринку [81]. Модель представлено на рис. 3.1.

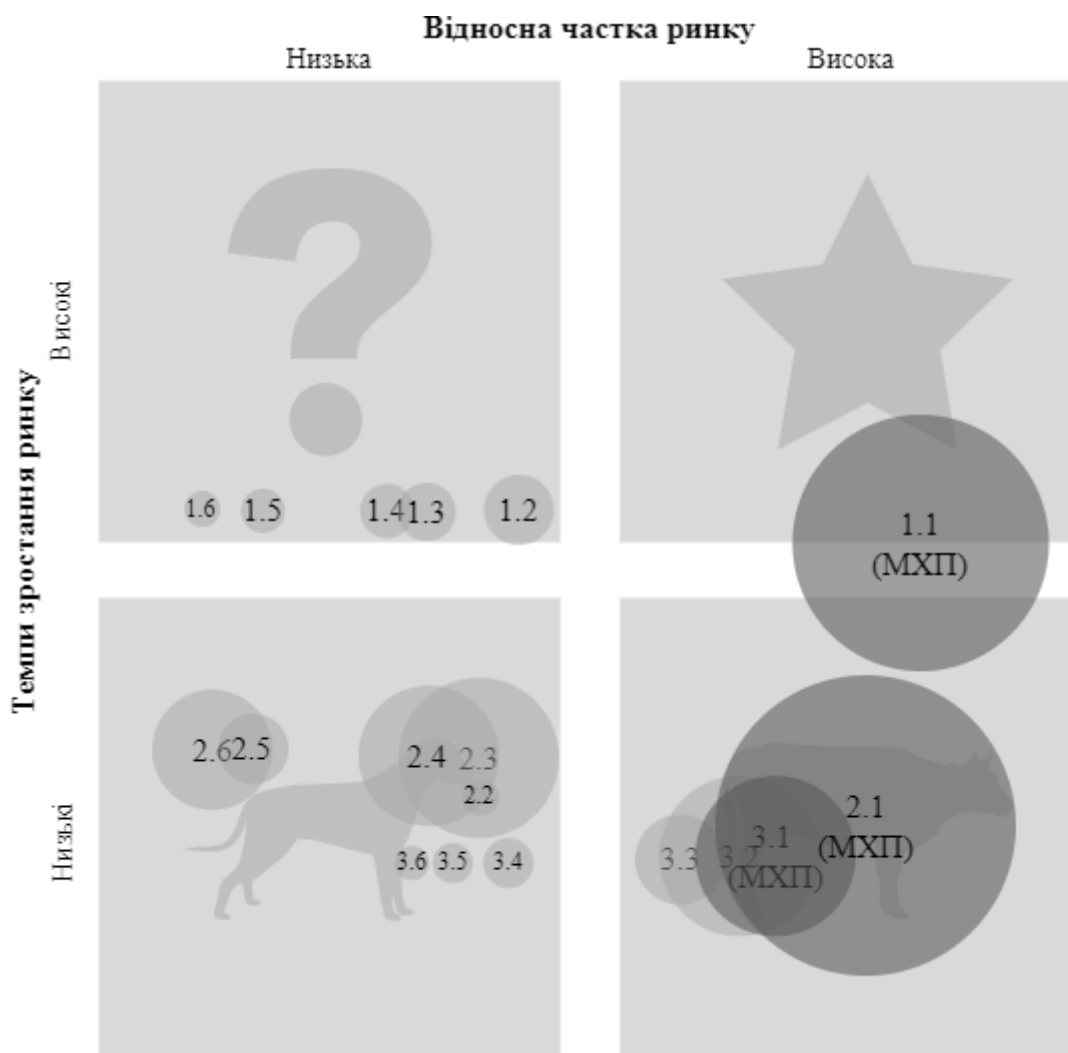


Рисунок 3.1 Матриця Boston Consulting Group для основних сфер господарювання ПрАТ «МХП» та його конкурентів.

Джерело: складено автором за табл. 3.1.

Щороку попит на охолоджене м'ясо птиці в Україні зростає на 6.5%. Ринки комбікорму та соєвої олії зростають значно повільнішими темпами. Так, ринок комбікорму в Україні зріс на 1.6% у 2019 році [1]. Основною маркетинговою стратегією для МХП як лідера ринку є стратегія підтримання конкурентних переваг. Основними напрямками реалізації даної стратегії на ринку курятини є здійснення великого обсягу інвестицій у розвиток торгових марок та вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження їх ринкової частки.

Тому ПрАТ «МХП» використовує стратегію цінового лідерства (зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва, власна дешева сировина, постійне вдосконалення технологічного процесу) на ринках курятини та

м'ясопереробки. Позиціонування ПрАТ «МХП» базується на тому, що це вертикально інтегрована компанія, яка повністю контролює всі процеси виготовлення продукції, а, отже, здатна забезпечувати високу якість. Головною цінністю, що лежить в основі позиціонування ТМ «Наша Ряба», є свіжість та безпечність курячого м'яса. Компанія акцентує увагу споживача на європейському підході до харчової безпеки та ефективний контроль за якістю кінцевого продукту без антибіотиків. Сьогоднішнє гасло бренду «Від зерна до полиці» [52] прийшло на зміну попередньому «Наша Ряба — натуральні продукти для здорового життя!» [24]. «Наша ряба» протягом десятиріччя асоціюється в українців із корисною та натуральною продукцією, а протягом останніх років сприймається іще й як безпечний продукт, якому можна довіряти. Такі цінності легко сприймаються споживачами, викликають ряд позитивних асоціацій та прихильність до бренду. У споживача по черзі виникають пов'язані образи, що покращують імідж і загальну привабливість продукції торгової марки:

- «між птахофабрикою і магазином це м'ясо перебувало мінімальний час», «це – натуральне м'ясо»;
- «це м'ясо виготовлено без застосування антибіотиків та гормонів росту», «у цьому м'ясі збережені всі корисні властивості курячого м'яса», «це – корисне м'ясо» й «це м'ясо – більше ніжне й соковите»;
- «із цього м'яса можна приготувати смачно будь-які страви».

Зважаючи на наявні сильні сторони компанії на внутрішньому ринку, нами було запропоновано застосування стратегії концентричної (вертикальної) диверсифікації (виробництво нової продукції, яка як в технологічному, так і в маркетинговому плані пов'язана з наявною продукцією, – бренди напівфабрикатів «Легко», ковбасних виробів та копченостей «Дружба народів»). Така стратегія дозволяє підприємству забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів та стабільність взаємодії різних ланок виробництва [22]. Оскільки з 2020 року компанія почала зміщувати фокус із аграрної промисловості на харчову, вона перетворюватися на компанію, яка прагне виробляти більше готової їжі або напівфабрикатів. У майбутньому виробництво м'ясної сировини має стати лише

ланкою ланцюжку вартості, а не основним бізнесом, як зараз. Через це компанія зосередилася на розвитку мереж подальшої переробки та виробництва продукції з доданою вартістю.

Наразі торгова марка «Наша Ряба» однозначно представляє лідера ринку м'яса птиці в Україні, це вертикально інтегроване виробництво повного циклу, що займає найбільшу частку цього ринку – 35% у 2020 році – й використовує такий різновид стратегії лідера ринку, як розширення місткості ринку через збільшення обсягів споживання товару, що є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок, та пошуку нових потреб або нових споживачів [8]. Збільшення обсягів споживання товару – реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару. Пошук нових споживачів передбачає, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування. Пошук нових потреб – орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару [4].

Запропоновану нами стратегію досягнення конкурентних переваг для ПрАТ «МХП» графічно зображено на рис. 3.2. Підсумувавши викладене вище, можемо зробити висновок, що основною конкурентною перевагою ПрАТ «МХП» є вертикальна інтеграція підприємства. Така структура дозволяє компанії мінімізувати залежність від постачальників та інших зовнішніх суб'єктів, створити замкнутий цикл виробництва та максимізувати ефект масштабу. Завдяки цьому МХП став лідером за витратами на розглянутих товарних ринках (курятини, соєвої олії та комбікормів). Компанія не фокусується на вузькому сегменті, а навпаки використовує масовий маркетинг для розширення споживчої бази та утримання найбільшої частки ринку. Оскільки агрохолдинг досягнув упевнених ринкових позицій одразу на декількох товарних ринках в Україні, наразі основною задачею є їх утримання, для цього запропоновано застосувати стратегію підтримки конкурентних переваг. Таку стратегію варто реалізовувати у двох напрямках:

- Концентрована (вертикальна) диверсифікація.
- Розширення місткості ринку.

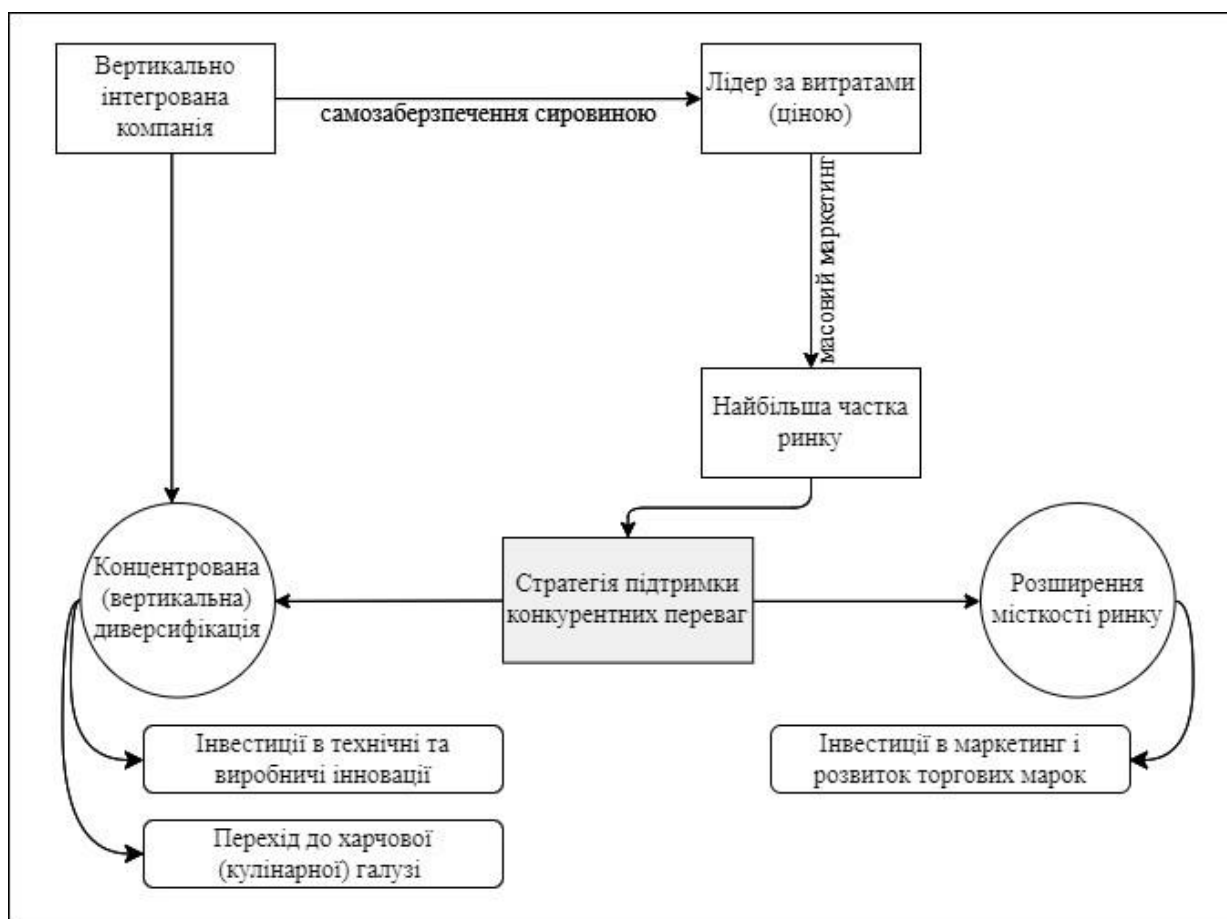


Рисунок 3.2 Обґрунтування вибору та застосування конкурентної стратегії ПрАТ «МХП» на вітчизняному ринку.

Джерело: складено автором.

Реалізація стратегії концентрованої (вертикальної) диверсифікації передбачає інвестиції в технічні та виробничі інновації, тобто розробка нових продуктів, пов'язаних з уже існуючими та модернізація до підходів до виробництва. Окрім того, компанія переходить до виробництва продукції з більшою доданою вартістю та намагається зміститись у харчову галузь [44]. Такий перехід МХП розраховує здійснити за рахунок виробництва готових страв з курятини та інвестицій у розвиток культури споживання та довіри до готових страв із супермаркетів, а також відкриття власних закладів швидкого харчування, в яких буде представлена продукція.

Стратегія розширення місткості ринку є одним із різновидів стратегії лідера ринку. Заходи, передбачені стратегією, спрямовані на утримання ринкових позицій за рахунок збільшення обсягів споживання товару. Це в першу чергу маркетингові

заходи, спрямовані на розвиток торгових марок та підвищення обізнаності споживача про них. Окрім того, дана стратегія передбачає пошук нових потреб та нових споживачів, що також є пов'язаним із інвестиціями компанії в технічні інновації.

3.2 Розробка конкурентних стратегій для ПрАТ «МХП» на зовнішніх ринках.

Конкурентні позиції ПрАТ «МХП» на експортних та зовнішніх ринках є не такими сильними, як на вітчизняному. Це зумовлено декількома ключовими факторами, такими як присутність на кожному географічному ринку великих регіональних гравців; епідемії пташиного грипу в Україні, що час від часу обмежують експортні можливості, а також глобальною тенденцією прихильності споживачів та урядів до місцевих виробників продовольства після обмежень міжнародної торгівлі, спричинених пандемією. Тим не менш, МХП, як і раніше, залишається найбільшим експортером курятини з України та реалізовує понад 90% експортної квоти до ЄС.

Згідно з фінансовими звітами МХП, 53% доходу групи надходить від експорту (у 2020 р.), а двома основними напрямками є Близький Схід і Північна Африка (MENA – Middle East and Africa) та Східна Європа і ЄС. У регіоні MENA є кілька місцевих виробників курятини, серед інших Al Kabeer Group ME та Al-Watania Poultry. Незважаючи на сильних місцевих гравців і конкуренцію з боку імпорту з Бразилії, найбільшого виробника птиці в світі, МХП змогла убезпечити свої позиції в регіоні та неухильно нарощує обсяги експорту. У ЄС представлено кілька сільськогосподарських гігантів у споріднених з діяльністю МХП галузях, зокрема Société LDC і Plukon Food Group. ПрАТ «МХП» співпрацює з деякими європейськими локальними гравцями, постачаючи курятину та встановлюючи спільні виробничі лінії. Одним із прикладів є довгостроковий голландський партнер МХП – Jan Zandbergen BV. Європейський підрозділ агрохолдингу,

Perutnina Ptuj, є шостою за величиною компанією в Словенії у 2020 році за даними місцевого ділового медіа «Finance».

Ринковий лідер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Крім того, існують світові лідери – фірми, які досягли лідируючого положення на регіональних та навіть міжнаціональних ринках [4]. Якби ПрАТ «МХП» не розпочав свою трансформацію, то з покупкою Perutnina Ptuj у 2019 році та подальшими діями, підприємство могло би стати найбільшим виробником курятини в Європі.

На європейський ринок МХП поставляє охолоджені напівтуші курей, які переробляються, в тому числі, на його підприємствах в Нідерландах і Словаччині [20]. В 2016 році підприємство запустило завод з переробки м'яса птиці в Нідерландах, інвестиції в проект склали \$3.5 млн. Компанія заявляла про плани наростити переробку на підприємстві до 10 тис. тонн на місяць [16]. У 2017 році МХП вів переговори про придбання французького виробника курятини Doux Group. 9 березня 2018 року Агрохолдинг подав документ про відновлення групи Doux до Французької комісії з реструктуризації промисловості (Comité interministérielderestructuration industrielle). За оцінками МХП, інвестиції, необхідні для реабілітації групи, становлять 150 мільйонів євро, а щонайменше 70 мільйонів євро мають бути відшкодовані за допомогою державних субсидій [50, с. 41-42]. Починаючи з листопаду 2018 року МХП інвестує в розвиток виробничої бази Perutnina Ptuj в Словенії, згідно із заявами компанії, заплановані інвестиції протягом кількох років склали 200 млн євро [14]. У 2018 році агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» співпрацював з європейським дистриб'ютором для створення м'ясокомбінату у Словаччині. Загальні інвестиції в переробний завод склали 3 мільйони доларів. Після створення заводу МХП змогло забезпечити європейських споживачів упакованими продуктами, а не лише товарною продукцією. Крім того, зазначена угода дозволила агрохолдингу поглибити вертикальну інтеграцію, слідувати експортній стратегії.

МХП поступово змінює свою експортну стратегію на європейських ринках. Зокрема, припиняє виробництво заморожених продуктів і заміняє їх свіжими

продуктами для французького ринку. У той же час МХП продовжує дотримуватися стратегії максимально диверсифікованих експортних продажів. Окрім ринку ЄС, критично важливими з точки зору експорту продукції птахівництва є ринки Близького Сходу та Африки, зокрема Саудівська Аравія. Ця країна є другим найбільшим імпортером м'яса птиці у світі (після Китаю) [83], а споживання курятини протягом наступних 8 років, за прогнозами, зросте на 14.9% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз споживання м'яса курятини вибраними країнами на 2021-2028 роки, тис. тон

Країна/ група країн	Рік								Зміна 2028/2021, %
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
ЄС (27 країн)	11751	11817	11870	11921	11976	12041	12111	12182	3.66
Саудівська Аравія	1309	1335	1362	1389	1417	1445	1474	1504	14.90
Україна	1142	1158	1174	1190	1204	1218	1232	1246	1.09
Світ	127834	129475	132197	132960	134762	136356	138356	140253	0.97

Джерело: складено автором за даними OECD [70].

На іноземних ринках агрохолдингу ПрАТ «МХП» доцільно застосовувати стратегію інтенсивного зростання. Ця стратегія передбачає комбінацію 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. Нами було з'ясовано, що продукція МХП під різними локальними торговими марками є добре відомою споживачам на ринках ЄС та MENA. На цих ринках пропонуємо розширювати асортиментний ряд продукції м'ясопереробки. Доцільним є запуск товарних одиниць нової для компанії, кулінарної, галузі. В першу чергу маються на увазі готові страви з м'яса птиці та вироби з м'яса (ковбасні вироби, напівфабрикати тощо). Такий підхід дозволить укріпити позиції компанії на іноземних ринках,

підвищити рівень обізнаності споживача про торгову марку та рівень довіри до виробника.

Важливо також звернути увагу на специфічні групи товарів, які користуються попитом в даних регіонах. В Європейському Союзі споживачі надають перевагу органічній, екологічній продукції. В галузі агропромисловості важливим є вуглецева нейтральність виробництва, дотримання соціальних та екологічних стандартів ЄС, а в сфері птахівництва зокрема – вирощування птиці вільного вихулу, гуманні умови утримання поголів'я та невикористання гормонів росту й антибіотиків. Для ринку Близького Сходу та Африки теж важливо враховувати локальні особливості споживання та постачати халяльну продукцію. Халяльна їжа – це їжа, дозволена згідно з ісламським законодавством, яка відповідає наступним умовам:

- не містить і не містить нічого, що вважається незаконним згідно з ісламським правом;
- не була підготовленою, обробленою, транспортованою та не зберігалася з використанням будь-яких пристроїв або засобів, які заборонені ісламським правом;
- під час приготування, обробки, транспортування чи зберігання не контактувала із харчовими продуктами, які не відповідають попереднім пунктам [63].

ПрАТ «МХП» вже має деякі сертифікати, необхідні для виготовлення такої продукції, а саме:

- HALAL CERTIFICATE – Система добровільної сертифікації на відповідність канонам Ісламу [53];
- International Sustainability and Carbon Certification – міжнародна сертифікація сталого виробництва та контролю викидів вуглецю [45];
- GLOBALG.A.P. – Торгова марка та набір стандартів належної сільськогосподарської практики [9].

Отже, з метою покращення іміджу бренду та обізнаності споживача про торгові марки на Європейському та Близькосхідному ринку, нами запропоновано здійснення заходів із побудови довговічних стосунків із місцевими споживачами, а

саме просування існуючої продукції та розширення асортименту, тобто створення нових продуктів з більшою доданою вартістю, які б відповідали потребам цільової аудиторії. На рис. 3.3 зображено карту стратегічних цілей для розглянутих ринків на чотирьох рівнях: бізнесовому, маркетинговому, комунікаційному та дистрибуційному. В рамках комунікаційних цілей на обох ринках, а саме розвитку бренду, запропоновано два основних канали комунікації із потенційними споживачами – онлайн просування (включає брендovanі сторінки та рекламу в соціальних мережах) та маркетингові заходи безпосередньо в точках продажу. Сторінки у соцмережах використовуються для анонсів новинок продукту, інформування про акційні пропозиції, а також для взаємної комунікації із кінцевими споживачами, отримання зворотного зв'язку та, за необхідності, проведення коротких опитувань. Для м'ясної продукції особливо важливими є заходи з просування у точках продажу, оскільки саме там споживач приймає рішення про покупку. У першу чергу мається на увазі візуальний мерчандайзинг, а саме оптимізація способу викладки товару та оснащення торгових точок рекламними матеріалами. Оптимальне розміщення: поряд з сильним конкурентом і подалі від слабого конкурента. Якщо можливості торгової точки дозволяють, найкраще розмістити продукцію окремо і автономно від інших торгових марок.



Рисунок 3.3 Карта стратегічних цілей ПрАТ «МХА» на пріоритетних ринках.
Джерело: складено автором.

У межах цілі розширення асортименту продукції на ринку ЄС, нами рекомендовано початок виробництва органічної курятини, а також постачання на європейський ринок кулінарної продукції. Такими товарами можуть стати страви ТМ «Секрети Шефа», які МХП почав реалізовувати на українському ринку в

форматі гастростудії. На ринку Близького Сходу варто сфокусуватись на розширенні асортименту курятини торгових марок SULTANAH та ASSILAH. Зараз МХП експортує лише заморожену курятину (ціла тушка та її частини). Нами запропоновано розширити асортимент обох брендів, постачаючи на згадані ринки напівфабрикати з м'яса курки за аналогією з іншим брендом підприємства – Qualiko – серед продукції якого представлено заморожені нагетси, котлети, бургери та іншу продукцію [3]. Реалізація вказаних заходів дозволить створити єдиний імідж бренду у свідомості споживачів та підвищити рівень довіри до його продукції.

Окрім того, в рамках пошуку нових ринків збуту для основного бізнесу підприємства – птахівництва, – пропонуємо розширювати експортну мережу компанії, зокрема вийти на ринок Далекосхідної Азії, зокрема Китаю. Китай стабільно залишається найбільшим споживачем курятини у світі [83]. Згідно з прогнозами FAS USDA, споживання курячого м'яса в Китаї збільшиться до 15.7 млн тонн у 2021 році, що на два відсотки більше порівняно з попереднім роком. У 2021 році рушійними факторами попиту на курятину в Китаї стали підвищення цін на свинину та наслідки пандемії COVID-19 [25]. Беручи до уваги імпортоорієнтованість Китаю, експортний потенціал України та можливості їх співпраці, а саме торговельної на ринку курятини, можемо зробити висновок про перспективність розширення експортних операцій у цю країну.

Світова «Зелена революція» набуває широкого розголосу, а тому Україна, яка має надзвичайно потужну базу біологічних ресурсів, повинна скористатися унікальним історичним шансом здійснювати їх переробку. Завдяки запровадженню інновацій і налагодженню замкнутого циклу виробництва великі вітчизняні агропідприємства створюють додаткові робочі місця, зупиняють міграційні процеси та забезпечують збалансований розвиток аграрного виробництва [10]. ПрАТ «МХП» необхідно продовжувати впроваджувати виробництво продукції з високою доданою вартістю та постачати її на іноземні ринки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Аналіз бізнес-середовища ПрАТ «МХП» показав стійкі позиції МХП на вітчизняних ринках та дозволив виявити ряд конкурентних переваг підприємства. Основними такими перевагами є низькі витрати виробництва завдяки вертикально інтегрованій моделі бізнесу; широкий асортимент товару, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів; високий рівень лояльності та впізнаваності брендів компанії (зокрема «Наша Ряба», «Бацинський», «Легко!»); розвинена логістична мережа та широка представленість продукції (як в торгових мережах України, так і у власних торгових точках). Ключовим джерелом конкурентних переваг компанії на вітчизняному ринку є її вертикальна інтеграція.

В Україні найбільш успішними для підприємства є такі стратегічні зони господарювання як птахівництво, виробництво комбікормів та виробництво соєвої олії. Зважаючи на наявні сильні сторони компанії на внутрішньому ринку, нами було запропоновано застосування стратегії концентричної (вертикальної) диверсифікації. Реалізація стратегії передбачає інвестиції в технічні та виробничі інновації, тобто розробку нових продуктів, пов'язаних з уже існуючими та модернізація до підходів до виробництва. Окрім того, компанія переходить до виробництва продукції з більшою доданою вартістю та намагається зміститись у харчову галузь. Такий перехід МХП розраховує здійснити за рахунок виробництва готових страв з курятини та інвестицій у розвиток культури споживання та довіри до готових страв із супермаркетів, а також відкриття власних закладів швидкого харчування, в яких буде представлена продукція. Окрім того, дана стратегія передбачає пошук нових потреб та нових споживачів, що також є пов'язаним із інвестиціями компанії в технічні інновації.

Конкурентні позиції ПрАТ «МХП» на експортних та зовнішніх ринках є не такими сильними, як на вітчизняному. Це зумовлено декількома ключовими факторами, такими як присутність на кожному географічному ринку великих регіональних гравців; епідемії пташиного грипу в Україні, що час від часу обмежують експортні можливості, а також глобальною тенденцією прихильності

споживачів та урядів до місцевих виробників продовольства після обмежень міжнародної торгівлі, спричинених пандемією. Тим не менш, МХП, як і раніше, залишається найбільшим експортером курятини з України та реалізовує понад 90% експортної квоти до ЄС. Згідно з фінансовими звітами МХП, 53% доходу групи надходить від експорту (у 2020 р.), а двома основними напрямками є Близький Схід і Північна Африка та країни Європи.

На іноземних ринках агрохолдингу ПрАТ «МХП» доцільно застосовувати стратегію інтенсивного зростання. Ця стратегія передбачає комбінацію 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. На ринках ЄС та Близького Сходу нами було запропоновано розширювати асортиментний ряд продукції м'ясопереробки. Доцільним є запуск товарних одиниць нової для компанії, кулінарної, галузі. Такий підхід дозволить укріпити позиції компанії на іноземних ринках, підвищити рівень обізнаності споживача про торгову марку та рівень довіри до виробника. Нами рекомендовано початок виробництва органічної курятини для реалізації в країнах ЄС, а також постачання кулінарної продукції. На ринку Близького Сходу варто сфокусуватись на розширенні асортименту курятини торгових марок SULTANAH та ASSILAH. Зараз МХП експортує лише заморожену курятину. Нами запропоновано розширити асортимент обох брендів, постачаючи напівфабрикати з м'яса курки.

Окрім того, в рамках пошуку нових ринків збуту для основного бізнесу підприємства – птахівництва, – пропонуємо розширювати експортну мережу компанії, зокрема вийти на ринок Далекосхідної Азії, зокрема Китаю. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ПрАТ «МХП» необхідно продовжувати впроваджувати виробництво продукції з високою доданою вартістю та постачати її на іноземні ринки.

ВИСНОВКИ

Конкурентні переваги – це система виняткових компетенцій суб'єкту господарювання, які ґрунтуються на застосуванні особливого способу діяльності, що обумовлює стійку конкурентну позицію на даному ринку в довгостроковому періоді. Конкурентні переваги у своїй сукупності забезпечують загальну конкурентоспроможність підприємства. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Таким чином, конкурентна перевага не є постійною та може втрачатися зі зміною зовнішніх чи внутрішніх умов. Два основні типи конкурентної переваги – низька вартість та диференціація – в поєднанні з особливостями сфери діяльності, у якій фірма прагне її досягти визначають три загальні конкурентні стратегії для досягнення надвисоких результатів у галузі: лідерства у витратах, диференціації та концентрації.

ПрАТ «МХП» використовує ринкові можливості, що забезпечує компанії лідируючі позиції на кількох товарних ринках України. Зокрема, МХП є абсолютним лідером ринків курятини, комбікорму та соєвої олії. Ключовим джерелом конкурентних переваг компанії на вітчизняному ринку є її вертикальна інтеграція. Зважаючи на наявні сильні сторони компанії на внутрішньому ринку, нами було запропоновано застосування стратегії концентричної (вертикальної) диверсифікації. Реалізація стратегії передбачає інвестиції в технічні та виробничі інновації, тобто розробку нових продуктів, пов'язаних з уже існуючими та модернізація до підходів до виробництва. Окрім того, компанія переходить до виробництва продукції з більшою доданою вартістю та намагається зміститись у харчову галузь. Такий перехід МХП розраховує здійснити за рахунок виробництва готових страв з курятини та інвестицій у розвиток культури споживання та довіри до готових страв із супермаркетів, а також відкриття власних закладів швидкого харчування, в яких буде представлена продукція.

Розглядаючи регіональні тенденції, було виявлено стабільний попит на м'ясо птиці в країнах Близького Сходу, оскільки воно є основним джерелом білка для

мусульманського населення. Експорт курятини та аграрної продукції має потенціал завдяки існуючим торговим угодам України з ЄС та Великобританією. Ринки Японії та Китаю, за прогнозами, відкриються для українських виробників курятини найближчим часом. Незважаючи на кризу, спричинену пандемією COVID-19 та зосередженості споживачів на найнеобхідніших речах, світовий попит на куряче м'ясо зріс, оскільки курка замінила дорожче м'ясо.

Позиції продукції ПрАТ «МХП» на експортних/зовнішніх ринках не такі сильні через конкуренцію з боку великих регіональних гравців, періодично виникаючі обмеження експортних можливостей через епідемії пташиного грипу в Україні, а також глобальну тенденцію прихильності до місцевих виробників продуктів харчування, що виникла внаслідок пандемічних обмежень міжнародної логістики. Тим не менш, МХП залишається найбільшим експортером курятини в Україні та використовує понад 90% експортної квоти до ЄС.

На іноземних ринках агрохолдингу ПрАТ «МХП» доцільно застосовувати стратегію інтенсивного зростання. Ця стратегія передбачає комбінацію 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. На ринках ЄС та Близького Сходу нами було запропоновано розширювати асортиментний ряд продукції м'ясопереробки. Доцільним є запуск товарних одиниць нової для компанії, кулінарної, галузі. Такий підхід дозволить укріпити позиції компанії на іноземних ринках, підвищити рівень обізнаності споживача про торгову марку та рівень довіри до виробника. Нами рекомендовано початок виробництва органічної курятини для реалізації в країнах ЄС, а також постачання кулінарної продукції. На ринку Близького Сходу варто сфокусуватись на розширенні асортименту курятини торгових марок SULTANAH та ASSILAH. Зараз МХП експортує лише заморожену курятину. Нами запропоновано розширити асортимент обох брендів, постачаючи напівфабрикати з м'яса курки.

Окрім того, в рамках пошуку нових ринків збуту для основного бізнесу підприємства – птахівництва, – пропонуємо розширювати експортну мережу

компанії, зокрема вийти на ринок Далекосхідної Азії, зокрема Китаю. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ПрАТ «МХП» необхідно продовжувати впроваджувати виробництво продукції з високою доданою вартістю та постачати її на іноземні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку комбікормів і преміксів України: що їмо, те й годуємо [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-kombikormov-i-premiksov-ukrainy-chto-kushaem-to-i-kormim>.
2. Біогазові комплекси МХП. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/biogaz-ta-mhp-eko-enerdzi>
3. Бренди експорту. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/brendy-eksportu>
4. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: підручник / Наталія Василівна Бутенко. – Київ: Атіка, 2008.
5. Васильєва Н. Велетень родом з Ладизину. 10-річчя Вінницької птахофабрики [Електронний ресурс] / Неля Васильєва // Latifundist.com. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/spetsproekt/932-veleten-rodом-z-ladizhinu-10-richchya-vinnitskoyi-ptahofabriki>.
6. Вертикально інтегрована бізнес-модель. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia>
7. Відкрито нову справу про банкрутство виробника «Гаврилівських курчат» [Електронний ресурс] // Landlord. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/vidkryto-novu-spravu-pro-bankrutstvo-vyrobnyka-havrylivskykh-kurchat/>.
8. Гуля Ю. В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку підприємств галузі птахівництва на основі бренд-підходу / Ю. В. Гуля, В. М. Циганок. // БізнесІнформ. – 2016. – №6. – С. 232–239.
9. Гуманне ставлення до тварин. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/turbota-pro-tvaryn>

10. Данкевич Є. Стратегія розвитку аграрного сектору в контексті міжгалузевої інтеграції: економічні та екологічні вектори / Євген Данкевич. // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. – 2018. – №3. – С. 55–70.

11. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна /. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.

12. З робочою поїздкою до ТОВ «Агро-Рось» [Електронний ресурс] // Смілянська районна державна адміністрація (Смілянська РДА). – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://smilarda.gov.ua/news/10235-z-robochoyu-poizdkoyu-do-tov-ahro-ros>.

13. Історія МХП. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/istoriia-mkhp>

14. Малі «транснаціональні»: як українські компанії підкорюють Європу [Електронний ресурс] // Укрінформ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainskikompaniipidkoruut-evropu.html>.

15. Маркетинг: Термінологічний словник / За ред. Старостіної А.О. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154с.

16. «Миронівський хлібопродукт» запустить підприємство з переробки м'яса птиці в Словаччині [Електронний ресурс] // Промисловий портал. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://uprom.info/news/agro/mironivskiy-hliboprodukt-zapustit-pidpriyemstvo-z-pererobki-m-yasa-ptitsi-v-slovachchini/>.

17. МХП - 100 найбільших приватних компаній України 2021 [Електронний ресурс] // Forbes. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>.

18. МХП збільшив виробництво курятини [Електронний ресурс] // *Agravery.com*. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://agravery.com/uk/posts/show/mhp-zbilsiv-virobnictvo-kuratini>.

19. МХП змінить тип компанії і зможе переносити свій офіс у будь-яку точку ЄС [Електронний ресурс] // *AgroTimes*. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:

<https://agrotimes.ua/elevator/mhp-zminit-tip-kompaniyi-i-zmozhe-perenositi-svij-ofis-u-bud-yaku-tochku-es/>.

20. МХП продовжить пошук можливостей для М&А на Близькому Сході та в Африці [Електронний ресурс] // Investory News. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://investory.news/mxp-prodovzhit-poshuk-mozhливостей-dlya-ma-na-blizkomu-sxodi-ta-v-africi/>.

21. На Волині птахофабрика реалізує інвестиційний проєкт на 1,5 мільярда [Електронний ресурс] // Укрінформ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3011552-na-volini-ptahofabrika-realizue-investicijnij-proekt-na-15-milarda.html>.

22. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2004. - 279 с.

23. Названо ТОП-8 виробників соєвої олії у 2020 році [Електронний ресурс] // Agropolit.com. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://agropolit.com/news/19616-nazvano-top-8-virobnikiv-soyevoyi-oliyi-u-2020-rotsi>.

24. «Наша Ряба» стає сучаснішою [Електронний ресурс] // FAVOR.com.ua. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <https://favor.com.ua/promo/1131.html>.

25. Осадчук В. Китайський ринок курятини: перспективи для українського виробника / В. Осадчук. // Україна-Китай. – 2020. – С. 32–39.

26. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mhp.com.ua/>

27. Позняк С. В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / С. В. Позняк. // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/130.pdf.

28. Про компанію. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>

29. Про чергові Загальні збори учасників асоціації «Укроліяпром» [Електронний ресурс] // Асоціація «Укроліяпром». – 2021. – Режим доступу до

ресурсу: <https://ukroilprom.org.ua/news/pro-cherгови-zagalni-zbory-uchasnykiv-asotsiatsiy-ukroliyaprom-276/>.

30. Продаж продукції МХП. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/partners/prodazh-produktsii-mkhp>

31. Продукція переробки сої [Електронний ресурс] // Астарта-Київ – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/page/53>.

32. Профіль бізнесу «АПК-ІНВЕСТ» [Електронний ресурс] // Latifundist Media – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/kompanii/213-apk-invest>

33. Профіль бізнесу «Овостар Юніон» [Електронний ресурс] // Latifundist Media – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/kompanii/331-ovostar-union>.

34. Профіль бізнесу Ukrlandfarming [Електронний ресурс] // Latifundist Media – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/kompanii/289-ukrlandfarming>.

35. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

36. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємства / В. В. Мельник, Р. Г. Михайлик // Молодий вчений. - 2019. - № 9 (1). - С. 206-210

37. Слухай С. В. Довідник базових термінів та понять з мікроекономіки. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ: Аграт Медіа Груп, 2015. – 374 с.

38. Старостіна А. О. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «Глобалізація» та «Підприємницький ризик») / А. О. Старостіна, В. І. Кравченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – №128. – С. 5–10.

39. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

40. ТМ «Бащинський». Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/tm-bashchynskyi>

41. ТМ «Наша Ряба» – бренд-лідер українського ринку курятини. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/nasha-riaba>

42. ТОП-10 виробників соєвої олії в Україні [Електронний ресурс] // Landlord. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/oholosheno-pershudesiatku-vyrobnykiv-soievoi-olii-v-ukraini-za-2021-rik/>.

43. ТОП-10 производителей комбикормов в Украине 2019 [Електронний ресурс] // Latifundist Media. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-kombikormov-v-ukraine-2019>.

44. Трансформація в кулінарну компанію. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/transformatsiia-v-kulinarnu-kompaniiu>

45. У МХП отримали міжнародні сертифікати ISCC [Електронний ресурс] // AgroTimes.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://agrotimes.ua/agromarket/eksport-chornomorskoyi-pshenyczi-mozhe-staty-rekordnym/>.

46. Українські птахівники у 2020 році принесли Україні \$560 млн експортної виручки: аналіз компаній-експортерів та показників продукції 2021 [Електронний ресурс] // AgroPolit.com. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://agropolit.com/rating/ukrayinski-ptahivniki-u-2020-rotsi-prinesli-ukrayini-560-mln-eksportnoyi-viruchki-analiz-kompaniy-eksporteriv-ta-pokaznikiv-produktsiyi>.

47. Фесенко Ю. М. Маркетингові стратегії у глобальному бізнесі / Ю. М. Фесенко, Ю. Н. Фесенко. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – №7. – С. 172–174.

48. Цех по виробництву комбікормів [Електронний ресурс] // ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» – Режим доступу до ресурсу: 70. <https://dneprovaska.com.ua/upload/pdf/kombikorm2.pdf>.

49. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // Економіка і суспільство. – 2017. – №10. – С.427-432. 7

50. Школяр В. М. Стратегії українських компаній на європейських ринках / В. М. Школяр. // Геоекономічні пріоритети розвитку експортно-орієнтованого бізнесу України: матеріали наукової конференції студентів та викладачів. – 2020. – С. 41–43.

51. Як змінюється клімат в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://mepr.gov.ua/news/35246.html>.

52. Якість - Наша Ряба [Електронний ресурс] // Веб-сайт ТМ "Наша Ряба" – Режим доступу до ресурсу: <https://ryaba.ua/yakist/>.

53. Якість та безпечність продукції. Офіційний сайт ПрАТ МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/akisna-ta-bezpesna-produkcia>

54. Activity [Електронний ресурс] // Inter Edinstvo Holding – Режим доступу до ресурсу: <https://inter-edinstvo.com/en/activity/premix-production>.

55. Aghdaie, Mohammad Hasan, and Maryam Alimardani. "Target market selection based on market segment evaluation: a multiple attribute decision making approach." *International Journal of Operational Research* 24.3 (2015): 262-278.

56. Agriculture's connected future: How technology can yield new growth [Електронний ресурс] / L.Goedde, J. Katz, A. Ménard, J. Revellat // McKinsey & Company. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future-how-technology-can-yield-new-growth>.

57. Berkhout N. Steady growth for chicken in Ukraine [Електронний ресурс] / Natalie Berkhout // *Poultry World*. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.poultryworld.net/poultry/steady-growth-for-chicken-in-ukraine/>.

58. Changes in consumer behaviour surrounding protein and produce [Електронний ресурс] // Mintel. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mintel.com/protein-produce-post-covid>.

59. Competitive advantage. *BusinessDictionary.com*. WebFinance, Inc. <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>.

60. Eldring J. Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk / Jan Eldring. – Hamburg: Diplomica Verlag, 2009. – 82 с.

61. Evidence report. Compassion in World Farming [Электронный ресурс] // European Bank for Reconstruction and Development. – 2014. – Режим доступа до ресурсу:

https://www.ciwf.org.uk/media/5880729/follow_the_money_ebrd_investigation_synthesis_report.pdf.

62. Financial Reports [Электронный ресурс] // ПрАТ «МХП» – Режим доступа до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/mhp-se/financial-reports>.

63. General Guidelines for the Use of the Term “Halal” [Электронный ресурс] // Food and Agriculture Organization of the United Nations. – 1997. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fao.org/3/y2770e/y2770e08.htm>.

64. Global Food and Drink Trends [Электронный ресурс] // Mintel. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://downloads.mintel.com/private/jcZU4/files/852695/>.

65. Kay N. Competitive Strategy / Neil Kay. – Edinburgh: Edinburgh Business School, 2014. – 38 с. – (Heriot-Watt University).

66. Kotler P. Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets / Philip Kotler. – New York: Free Press, 1999. – 407 с.

67. Kotler, P., Keller, K., Goodman, M., Brady, M. and Hansen, T., 2019. Marketing Management. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

68. Navarro, Juan Gabriel Cegarra, and Aurora Martínez Martínez. Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva. ESIC Editorial, 2017.

69. Network Externalities, Competition, and Compatibility Michael L. Katz and Carl Shapiro *The American Economic Review* Vol. 75, No. 3 (Jun., 1985), pp. 424-440
Published by: American Economic Association <https://www.jstor.org/stable/1814809>
Page Count: 17

70. OECD-FAO Agricultural Outlook 2021-2030 [Электронный ресурс] // OECD and Food and Agriculture Organization of the United Nations. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook_19991142.

71. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Porter Michael. – New York: Free Press, 1980. – 436 с.

72. Porter M. On Competition / Michael E. Porter. – Cambridge: Harvard Business Press, 2008. – 544 с. – ISBN 9781422126967.

73. Porter, M., 1985. Competitive Advantage. NY: The Free Press.

74. Ramraika, CFA, Baijnath and Trivedi, Prashant, Sources of Sustainable Competitive Advantage (January 5, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2713675> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2713675>

75. Samuel H. The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance / H. Samuel, H. Siagian, S. Octavia. // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2017. – №237. – С. 1152–1159.

76. Shor D. Protein and produce in a post-COVID-19 world [Электронный ресурс] / Dasha Shor // Mintel. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mintel.com/blog/food-market-news/protein-and-produce-in-a-post-covid-19-world>.

77. Shridhar A. Rise of Plant-Based Eating and Alternative Proteins: Understanding Flexitarians and Growth Trends [Электронный ресурс] / A. Shridhar, T. Rees // Euromonitor International – Режим доступа до ресурсу: <https://go.euromonitor.com/webinar-packaged-food-210916-plant-based-eating.html>.

78. Strategic Diagnosis / [H. Ansoff, D. Kiple, L. A. O. та ін.]. – Cham: Palgrave Macmillan, 2019. – 592 с. – (Implanting Strategic Management). – (ISBN 978-3-319-99599-1)

79. Tarashevych O. Poultry and Products in Ukraine - Annual Report [Электронный ресурс] / Oleksandr Tarashevych // U.S. Department of Agriculture. Foreign Agricultural Service. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Annual_Kyiv_Ukraine_09-01-2021.pdf.

80. The Netherlands is MHP's gateway to Europe [Электронный ресурс] // Poultry World. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.poultryworld.net/poultry/the-netherlands-is-mhps-gateway-to-europe/>.

81. What Is the Growth Share Matrix? [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

82. Wind, Yoram J. Positioning analysis and strategy. Wharton School, University of Pennsylvania, Marketing Department, 1988.

83. Workman D. Top Fresh or Frozen Chicken Imports by Country [Электронный ресурс] / Daniel Workman // World's Top Exports. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.worldstopexports.com/top-fresh-or-frozen-chicken-imports-by-country/>.

84. World Wildlife Crime Report [Электронный ресурс] // United Nations Office On Drugs And Crime. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/wildlife/2020/World_Wildlife_Report_2020_9July.pdf.

85. Wright P. A refinement of Porter's strategies / Peter Wright. // Strategic Management Journal. – 1987. – №8. – С. 93–101.

ДОДАТКИ
Додаток А

Таблиця А.1

Консолідований звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід ПрАТ «МХП»

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Дохід	1,061,915.00	1,135,462.00	1,287,752.00	1,552,206.00	2,055,943.00	1,911,137.00
Чиста зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	19,851.00	38,894.00	21,001.00	32,094.00	-39,515.00	30,502.00
Комерційні витрати	-739,436.00	-812,250.00	-912,844.00	-1,162,727.00	-1,618,596.00	-1,544,101.00
Валовий прибуток	342,330.00	362,106.00	395,909.00	421,573.00	397,832.00	397,538.00
Витрати на збут, загальногосподарські та адміністративні витрати	-72,329.00	-78,773.00	-79,239.00	-99,577.00	-179,156.00	-187,801.00
Інші операційні доходи	75,435.00	34,056.00	52,605.00	1,200.00	11,230.00	16,526.00
Інші операційні витрати	1,315.00	-1,125.00	-3,912.00	-7,003.00	-8,159.00	-23,412.00
Амортизація		-1,443.00	-3,607.00	-3,803.00	-6,244.00	-1,730.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	346,751.00	314,821.00	361,756.00	312,390.00	215,503.00	201,121.00
Фінансовий дохід	2,567.00	2,234.00	3,472.00	4,457.00	8,034.00	13,584.00
Фінансові витрати	-105,571.00	-106,843.00	-108,399.00	-138,019.00	-147,552.00	-144,257.00
Втрати/прибутки від курсової різниці, нетто	-389,557.00	-145,217.00	-35,615.00	11,638.00	185,291.00	-203,664.00
Інші витрати	-3,346.00	-9,289.00	-8,077.00	-10,561.00	-8,064.00	-3,491.00
Фінансовий результат до оподаткування	-153,881.00	55,706.00	213,137.00	179,905.00	253,212.00	-136,707.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	41,142.00	13,080.00	17,118.00	-50,527.00	-32,107.00	5,132.00
Фінансовий результат за рік	-112,739.00	68,786.00	230,255.00	129,378.00	221,105.00	-131,575.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-12,987.00	-9,538.00	-25,864.00	-1,274.00	-5,822.00	-1,482.00
Чистий фінансовий результат	-125,726.00	59,248.00	204,391.00	128,104.00	215,283.00	-133,057.00

Джерело: [62].

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розділ «Активи» балансу (Звіту про фінансовий стан) ПрАТ «МХП»

Активи	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Необоротні активи						
Основні засоби	1,258,250	1,180,334	1,383,102	1,498,530	2,055,395	1,678,917
Активи із права користування	46,252	43,845	45,410	48,809	229,244	207,001
Нематеріальні активи	–	–	–	–	106,522	96,841
Гудвіл	–	–	–	–	64,843	70,614
Необоротні біологічні активи	15,204	14,558	20,405	23,392	29,652	25,584
Необоротні фінансові активи	–	–	–	–	17,616	23,083
Довгострокові банківські депозити	4,125	577	2,524	3,387	3,298	4,612
Відстрочені податкові активи	5,740	1,561	121	–	2,284	1,822
Інші необоротні активи	9,241	13,554	24,817	59,869	–	–
Оборотні активи						
Запаси	279,028	187,332	226,368	273,522	208,389	240,715
Біологічні активи	139,800	116,214	141,028	179,290	205,747	175,085
Сільськогосподарська продукція	120,574	167,389	183,407	224,789	215,816	269,045
Передоплата	–	–	–	–	23,236	16,776
Інші оборотні фінансові активи	27,345	25,424	25,327	32,858	29,337	81,314
Дебіторська заборгованість з бюджетом	72,031	31,235	37,767	45,146	30,030	54,647
Дебіторська заборгованість за продукцію	38,800	50,868	62,305	69,305	124,474	119,187
Гроші та їх еквіваленти	59,343	154,570	125,554	211,768	340,735	217,579
Активи, утримувані для продажу	–	88,396	–	–	3,877	–
Усього	2,075,733	2,075,857	2,278,135	2,670,665	3,690,495	3,282,822

Джерело: [62].

Таблиця Б.2

Розділ «Пасиви» балансу (Звіту про фінансовий стан) ПрАТ «МХП»

Пасиви						
Власний капітал						
Акціонерний капітал	284,505	284,505	284,505	284,505	284,505	284,505
Викуплені акції	-56,053	-48,503	-48,503	-44,593	-44,593	-44,593
Додатковий оплачений капітал	178,192	175,291	175,291	174,022	174,022	174,022
Резерв переоцінки	567,525	570,649	661,454	642,800	862,435	648,982
Нерозподілений прибуток	645,020	719,340	925,978	1,040,327	1,148,113	1,195,143
Резерв перекладу	-974,467	-1,024,916	-1,030,159	-1,015,591	-842,188	-1,020,229
Власний капітал материнського підприємства	672,849	676,366	968,556	1,081,470	1,582,294	1,237,830
Неконтрольована частка	28,127	16,698	17,141	16,536	13,572	16,373
Сукупний капітал	672,849	693,064	985,707	1,098,006	1,595,866	1,254,203
Непоточні зобов'язання						
Банківські позики	278,131	259,567	138,817	105,783	75,880	64,608
Випущені облігації	728,530	725,361	970,088	1,090,935	1,365,669	1,370,999
Зобов'язання по оренді	9,595	5,581	7,410	9,087	151,789	136,495
Дохід майбутніх періодів	–	–	–	34,578	49,933	44,505
Відстрочені податкові зобов'язання	13,227	11,264	23,730	12,953	55,305	29,867
Інші необоротні зобов'язання					5,872	7,233
Поточні зобов'язання						
Кредиторська заборгованість	47,669	46,508	43,175	66,398	147,334	149,768
Інші поточні фінансові зобов'язання	39,320	61,766	50,296	96,383	70,701	86,638
Аванси отримані	–	–	–	–	61,293	15,227
Банківські позики	249,057	236,807	36,917	132,715	24,945	39,788
Відсотки до сплати	23,328	22,731	17,955	19,472	21,789	21,487
Зобов'язання по оренді	14,027	8,044	4,040	4,355	64,074	62,004
Зобов'язання, пов'язані з активами, утримуваними для продажу	–	5,164	–	–	45	–
Загальна сума зобов'язань	1402884	1,382,793	1292428	1572659	2094629	2028619
Загальний власний капітал і зобов'язання	2,075,733	2,075,857	2,278,135	2,670,665	3,690,495	3,282,822

Джерело: [62].

Додаток В

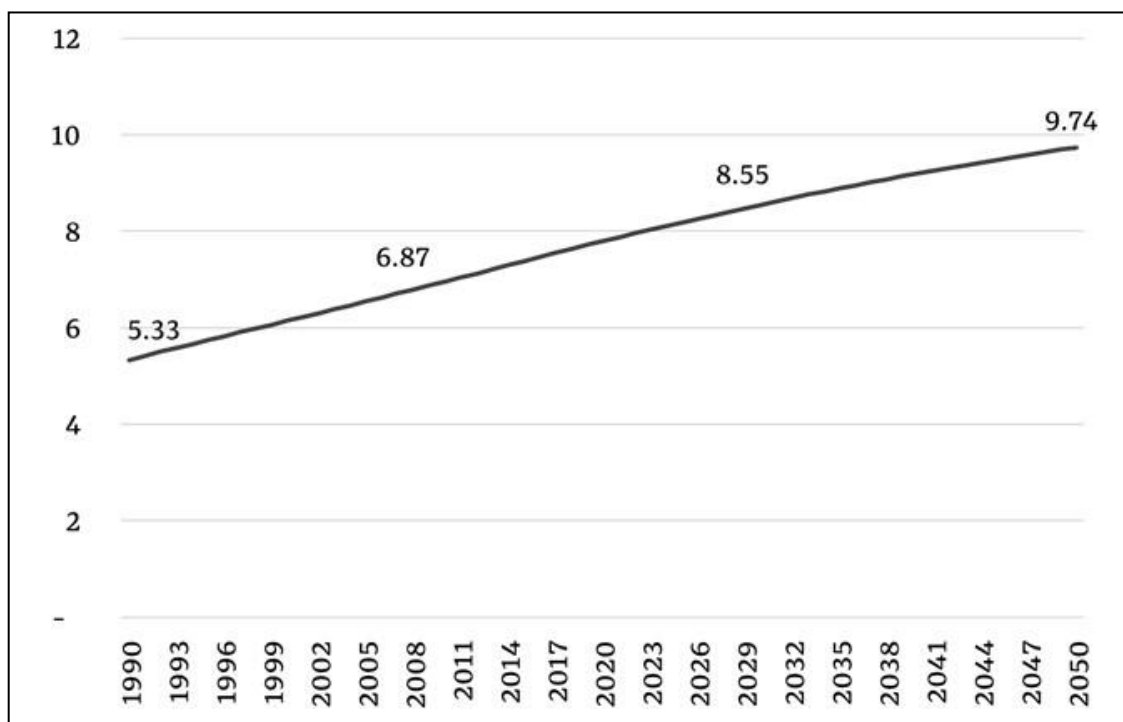


Рисунок В.1 Кількість населення у світі, млрд осіб.

Джерело: [56].