

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Конкурента стратегія українських виробників курятини на європейському  
ринку**

Студента II курсу заочної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми  
«Міжнародна економіка»  
**Батрака Владислава Віталійовича**

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, асистент  
**Коваленко Дар'я Павлівна**

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

Студент \_\_\_\_\_

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри  
міжнародної економіки від «3» травня 2023 р., протокол №3.

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 99 сторінок, 14 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 73 найменувань, 6 додатків.

Тема кваліфікаційної роботи: Конкурентна стратегія українських виробників курятини на європейському ринку.

**Предметом дослідження** є сукупність організаційно-методичних засад обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «МХП» для виходу на ринок курятини Польщі.

**Об'єктом дослідження** є конкурентна стратегія підприємства для виходу на ринок курятини Польщі.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування особливостей формування та реалізації конкурентних стратегій у підприємстві.

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність конкурентної стратегії підприємства;
- визначити етапи розробки конкурентної стратегії компанії;
- виявити особливості визначення конкурентних стратегій на міжнародних ринках;
- обґрунтувати особливості розвитку європейського ринку курятини;
- дослідити маркетингове середовище компанії «МХП» на ринку курятини Польщі;
- провести стратегічний аналіз конкурентів компанії «МХП» на польському ринку курятини;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» на ринку Польщі;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «МХП».

Практична значущість отриманих в результаті дослідження результатів полягатиме в формуванні переліку та обґрунтуванні з економічної точки зору практичних рекомендацій відносно імплементації та подальшої реалізації конкурентної стратегії виходу українського виробника курятини на польський ринок для ПрАТ «МХП».

Одержані результати можуть бути використані для впровадження удосконалень конкурентної стратегії вітчизняних виробників курятини на європейський ринок.

**Рік виконання роботи:** 2023 р.

**Рік захисту дипломної роботи:** 2023 р.

## SUMMARY

The master's thesis consists of 99 pages, 14 tables, 6 figures, a bibliography of 73 titles, 6 appendices.

The topic of the thesis is “Competitive strategy of Ukrainian chicken producers at the European market”

**The subject** of the study is a set of organizational and methodological principles for substantiating the competitive strategy of PrJSC "MHP" for entering the Polish chicken market.

**The object** of the study is the company's competitive strategy for entering the Polish chicken market.

**The aim** of the thesis is to substantiate the peculiarities of the formation and implementation of competitive strategies in entrepreneurship.

The tasks of the work are:

- to investigate the essence of the company's competitive strategy;
- determine the stages of development of a competitive strategy of companies;
- identify the peculiarities of determining competitive strategies on international markets;
- justify the peculiarities of the development of the European chicken market;
- to investigate the marketing environment of the MHP company on the Polish chicken market;
- conduct a strategic analysis of the competitors of the MHP company on the Polish chicken market;
- substantiate recommendations for improving the international competitive strategy of the MHP company on the Polish market;
- evaluate the effectiveness of the proposed measures to increase the competitiveness of the MHP company.

The practical significance of the results obtained as a result of the research will consist in the formation of a list and justification from an economic point of view of practical recommendations regarding the implementation and further implementation of the competitive strategy of the Ukrainian chicken producer to enter the Polish market for PrJSC "MHP".

The obtained results can be used to implement improvements in the competitive strategy of domestic chicken producers on the European market.

**Year of performance: 2023.**

**Year of thesis defense: 2023.**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства	5
1.2. Етапи розробки конкурентної стратегії компаній	14
1.3. Особливості визначення конкурентних стратегій на міжнародних ринках	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»	24
2.1. Особливості розвитку європейського ринку курятини	24
2.2. Маркетингове середовище компанії «МХП» на ринку курятини Польщі	35
2.3. Стратегічний аналіз конкурентів компанії «МХП» на польському ринку курятини	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	50
РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ «МХП» НА РИНКУ КУРЯТИНИ ПОЛЬЩІ	52
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» на ринку Польщі	52
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «МХП»	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Питання дослідження формування та розвитку конкурентної стратегії підприємства для виходу на ринок курятини Польщі є важливими й актуальними як для економіки як України, так і окремого підприємства. У сучасних умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку конкурентної стратегії підприємства для виходу на ринок курятини Польщі. Розвиток динамічного бізнес-середовища впливає на кожну компанію. Технологічні зміни та варіації продукту є двома факторами, які суттєво впливають на розвиток бізнесу. Таким чином, попередньо вибрані кращі стратегії часто є адекватними, і вибір і визначення нових стратегій необхідні для сприяння більш конкурентоспроможній компанії. З точки зору стратегії, заснованої на ресурсах, це є прикладом важливості ресурсів і можливостей, необхідних підприємствам для розвитку своєї конкурентної переваги. Конкурентними перевагами, які потрібні кожній компанії для конкуренції на світовому ринку, є володіння технологіями; якісні кадри (робітники та керівники); висока креативність і мотивація; високий рівень ефективності та продуктивності виробничого процесу; виробництво товарів хорошої якості; хороші системи управління та організаційні структури; високий рівень підприємництва; широке бачення продуктів і середовища навколо бізнесу (економічне, соціальне, політичне тощо); і здатність протистояти жорсткій конкуренції на глобальному ринку. Тому тема формування та реалізації конкурентних стратегій у підприємстві є актуальною.

Дослідженням проблематики формування та реалізації конкурентних стратегій у підприємстві присвячено дослідження таких авторів як: О. А. Алексєєва, Б. М. Андрушків, Н. В. Валінкевич, І. Ф. Варга, В. В. Журило, М. І. Іванова, Н. Ю. Кочкіна, Н. В. Кузнєцова, О. І. Маслак, Т. В. Нагачевська, Б. В. Погріщук, А. О. Старостіна, О. М. Яценко та ін.

**Метою роботи** є обґрунтування особливостей формування та реалізації конкурентних стратегій у підприємстві. Це, своєю чергою, диктує реалізацію низки **завдань**, зокрема:

- дослідити сутність конкурентної стратегії підприємства;
- визначити етапи розробки конкурентної стратегії компанії;
- виявити особливості визначення конкурентних стратегій на міжнародних ринках;
- обґрунтувати особливості розвитку європейського ринку курятини;
- дослідити маркетингове середовище компанії «МХП» на ринку курятини Польщі;
- провести стратегічний аналіз конкурентів компанії «МХП» на польському ринку курятини;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» на ринку Польщі;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «МХП».

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра** є конкурентна стратегія підприємства для виходу на ринок курятини Польщі.

**Предмет дослідження кваліфікаційної роботи магістра** – сукупність організаційно-методичних засад обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «МХП» для виходу на ринок курятини Польщі.

**Методологія та методика дослідження.** У дослідженні використані методи системного, компаративного, стратегічного аналізу, логіко-структурного моделювання, формалізації та інші методи.

**Інформаційна база дослідження** сформована на основі офіційних матеріалів: відповідних законів України, нормативно-правових актів, наукових публікацій, авторських розробок та офіційних даних ПрАТ «МХП».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства

Методи та інструменти залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок можуть бути як адміністративними, так і економічними (прямими й опосередкованими). Кожна країна має оцінювати власне внутрішнє соціально-економічне становище, доцільність залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок і здійснювати їх регулювання з метою максимізації вигід та мінімізації можливого негативного впливу міжнародного інвестиційного процесу. Тому у Додатку Б представлена класифікація існуючих підходів до трактування поняття «Конкурентна стратегія підприємства для виходу на зарубіжний ринок». Найбільш ефективними заходами економічної політики, які, з одного боку, стимулюють приплив залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок, а з іншого – нівелюють можливі негативні наслідки, є інвестиційні заходи, що стосуються розвитку підприємств при виході на зарубіжний ринок [14, с. 23]. До таких заходів відносяться: місцеві вимоги до локалізації виробництва; цільові значення для найму місцевої робочої сили; національна участь в управлінні підприємством (співвідношення між місцевим та іноземним менеджментом); місцеві вимоги до участі в капіталі (частка участі національній власників у капіталі); передача технологій (використання ТНК певних іноземних технологій); вимоги до НДДКР (частка інвестицій ТНК у НДДКР) [29, с. 35]. Найвищий бал у визначення Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. «Конкурентна стратегія підприємства для виходу на зарубіжний ринок – це довготерміновий план компанії з досягнення

переваг у сфері залучення інвестицій над конкурентами у своїй галузі економіки» [16, с. 53-65].

З точки зору ресурсної стратегії підкреслюється важливість ресурсів і можливостей для розвитку конкурентних переваг компанії [13]. Інновації є ключовими для отримання конкурентних переваг [10, с. 5]. Інноваційні стратегії є найважливішим чинником у малих і середніх галузях промисловості, особливо в підвищенні експлуатаційної надійності [17, с. 79]. Інновації класифікуються на два типи: радикальні та інкрементні [9, с. 7]. Радикальна інновація – це коли кардинально відмінна та нова інновація стає головним рішенням у галузі. Тим часом, поступова інновація – це інновація, яка вносить незначні зміни та корективи до існуючої практики. Інновації є важливою рушійною силою конкурентоспроможності бізнесу та підвищення продуктивності компанії, особливо для МСП [15, с. 4].

Інновації є ключовими для продуктивності компанії [16, с. 54], а здатність до інновацій має значний вплив на якість продукції та операційну ефективність [12]. Хоча здатність до інновацій не впливає безпосередньо на фінансові показники компанії, а скоріше опосередковано впливає на її операційну ефективність [22, с. 12], компанії мають можливість покращити свою загальну ефективність. Інновації є важливою рушійною силою конкурентоспроможності бізнесу та підвищення продуктивності компанії, особливо для МСП [33, с. 39].

Література про взаємозв'язок між інноваційними стратегіями та ефективністю бізнесу є великою [3, с. 12]. Однак кілька досліджень повідомляють про змішані та/або непереконливі висновки щодо МСП [12]. З одного боку, надійних широкомасштабних опитувань даних для МСП, а також загальних досліджень у цій галузі мало [22, с. 11]. Ці непереконливі результати, можливо, тому, що інновації потребують поєднання ресурсів, таких як фінансові, технологічні та людські ресурси, а також певних організаційних можливостей, які можуть бути значним обмеженням [41, с. 13].

Таким чином, це дослідження було проведено з використанням інновацій та змінних ефективності бізнесу як посередників для бізнес-стратегій МСП з конкурентними перевагами в Польщі. У це дослідження включено додаткову змінну конкурентної переваги, оскільки вона рідко вивчається, особливо для МСП та мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП). Це дослідження проводиться в Польщі (з використанням галузей будівництва та нерухомості за участю суб'єктів ММСП у Польщі), щоб зробити інший внесок у попередні дослідження [42, с. 7]. Феномен, який буде додано, а саме пандемія COVID-19, підвищить актуальність цього дослідження. Методи дослідження включають вивчення кількісних даних і даних опитувань, а також тестування моделювання структурних рівнянь за допомогою інтелектуального PLS на основі дисперсії. Очікується, що поточне дослідження надасть докази важливості інновацій та ефективності бізнесу для посилення зв'язку між бізнес-стратегією та конкурентними перевагами МСП.

Останнім часом, коли ера бізнес-конкуренції стала жорсткішою, ділові люди повинні постійно знаходити шляхи та стратегії подолання конкуренції у своїх галузях [52, с. 11]. У виборі бізнес-моделей і концепцій, які будуть використовуватися, в ідеалі бізнесмени повинні мати можливість поєднувати внутрішні фактори, зокрема ресурси, і дивитися на структуру галузі ззовні [61, с. 216]. Проаналізувавши галузеву структуру на основі зовнішніх факторів, компанія могла максимізувати всі компоненти внутрішніх ресурсів (ресурсів) шляхом створення різноманітних переваг. Фактори конкурентної переваги – це ті, які отримані або можуть бути розроблені/створені [54, с. 110].

Конкурентна перевага впливає зі стратегічного вибору компанії щодо використання ринкових можливостей [45, с. 83]. Бізнес-стратегія, яка також називається конкурентною стратегією, зазвичай розробляється на рівні підрозділу та наголошує на покращенні конкурентної позиції продуктів/послуг компанії в певній галузі/сегменті ринку, який обслуговує підрозділ. Бізнес-стратегія підрозділу може бути зосереджена на збільшенні прибутку від виробництва та реалізації продукції та послуг. Бізнес-стратегії

повинні інтегрувати різні функціональні види діяльності для досягнення цілей підрозділу [60, с. 213].

Концепція конкурентної переваги компанії була розроблена з використанням загальної стратегії, запропонованої в більш ранніх дослідженнях [46]. Вимірювання, які показують змінні конкурентної переваги, це імітація, довговічність і легкість зіставлення. Конкурентна перевага лежить в основі діяльності компанії на конкурентному ринку [62, с. 137]. Перевага компанії зростає з цінності або переваг, які компанія може створити для своїх покупців. Якщо компанія може створити перевагу над однією з цих трьох загальних стратегій, вона може отримати конкурентну перевагу. Конкурентну перевагу можна зрозуміти, дивлячись на компанію, що впливає з багатьох видів діяльності, які компанія проводить у проектуванні, виробництві, маркетингу, доставці та підтримці продажів [55, с. 215]. Таким чином, конкурентна перевага – це позиція, в якій організація все ще працює, щоб перемогти конкурентів.

Можливості, на відміну від ресурсів, побудовані на розробці, управлінні та обміні інформацією через людський капітал компанії [9, с. 7]. Можливості є прикладом того, що коли конкурентний ландшафт швидко змінюється і може бути непередбачуваним, організація може досягти конкурентної переваги шляхом регулярних коригувань і розвитку своїх ресурсів (інновації) [41, с. 13]. Можливості дуже різноманітні, а це означає, що можливості компанії можуть бути кращими порівняно з можливостями інших. Це надихнуло Тіса на розвиток ідеї динамічних можливостей [20, с. 106].

Організаційні здібності можна поділити на оперативні та динамічні [42, с. 7]. Операційні можливості передбачають здійснення діяльності, такої як виробництво конкретного продукту. Набір підпрограм використовується для виконання та координації різноманітних завдань, необхідних для виконання діяльності. Динамічні можливості – це здатність компанії інтегрувати, будувати та змінювати внутрішні та зовнішні компетенції, щоб протистояти швидко мінливому середовищу. Таким чином, динамічні можливості

відображають здатність організації досягати нових та інноваційних форм конкурентної переваги [43, с. 41].

Динамічна здатність складається з двох термінів: здатність і динамічна [9, с. 7]. Слово «здатність» означає ключову роль стратегічного менеджменту у відповідності адаптації, інтеграції та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх організаційних навичок, ресурсів і функціональних компетенцій відповідно до потреб мінливого середовища [37, с. 98]. Тим часом слово «динамічний» стосується здатності до оновлення компетенцій, тому досягнення відповідності мінливому бізнес-середовищу вимагає інноваційних реакцій, швидких технологічних змін та аналізу майбутньої ринкової конкуренції, яку важко визначити [55, с. 115]. Залишається відкритим питання, чи всі компанії можуть використовувати динамічні можливості на різних рівнях [46]. Виходячи з пошуку літератури, проведеного автором, немає вимог, що динамічні можливості можуть використовуватися лише великими компаніями, такими як Apple, Toyota і Wal-Mart, але МСП також можуть здійснювати ці динамічні можливості з деякими коригуваннями [47, с. 42].

Компанії повинні мати можливість інтегрувати стратегію та різні ресурси для створення вищої конкурентоспроможності [16, с. 54]. Наприклад, одна компанія в загальних стратегіях Портера веде свій бізнес, щоб досягти та зберегти свої переваги [13, с. 252]. Портер пояснює, що підприємства використовують три типи стратегій для досягнення та підтримки конкурентоспроможності. Ці три стратегії розрізняють за своїми можливостями [48, с. 83]. Вони розглядаються з боку попиту, а також з розміру та складу ринку, на який потрібно вийти. Здатність практикувати цю стратегію розглядається з боку пропозиції або володіння та розглядається з боку компанії. Тут Портер виділяє дві компетенції, які вважаються досить важливими: диференціація продукту та ціна продукту (прирівнюється до ефективності) [49, с. 312].

На початку її формування Майкл Портер розділив свою стратегію на три виміри, а саме низький, середній і високий, і подав підхід у вигляді

тривимірної матриці [13, с. 254]. Ця категоріальна схема представлена кубом  $3 \times 3 \times 3$ . Однак більшість із 27 комбінацій кубів не використовуються в бізнесі. Зараз компаніями найчастіше використовуються три основні стратегії. Ці три стратегії: стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування [50, с. 551]. Стратегія лідерства за витратами може гальмувати конкурентів шляхом зниження вартості виробничого процесу, що пропонує нижчі ціни для покупців [51, с. 274]. Крім того, якщо ви хочете отримати хорошого постачальника, компанії може бути легше домовитися з великими постачальниками, щоб легше було отримати сировину. З точки зору конкуренції, компанії, які використовують стратегію низьких витрат, стикаються з загрозами як з боку подібних компаній, так і тих компаній, які виробляють товари-замінники, приносячи низькі ціни як перевагу. Ця стратегія наголошує на лояльності клієнтів, таким чином, з точки зору бар'єру входу, компанії можуть отримати легший доступ до маркетингу [52, с. 14]. Диференціація продукції допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії за наявності замінників і загрози подібних компаній [59, с. 118]. Найкраща стратегія витрат підкреслює компетентність компанії; тому його конкурентоспроможність дуже висока. Крім того, кількість конкурентів і товарів-замінників також невелика [60, с. 213]. Ці три стратегії мають свої відповідні сфери досконалості, тому жодне положення не визначає, яка стратегія є найкращою з усіх, оскільки це залежить від типу бізнесу чи типу продукту, частки ринку та різних інших факторів.

Бізнес-стратегії важливі для спрямування цілей компанії для досягнення віртуозної продуктивності [11, с. 10]. Бізнес-стратегії зосереджені на покращенні конкурентної позиції продуктів і послуг компанії в певній галузі або сегменті ринку, який обслуговує компанія [49, с. 313]. Завдяки конкурентній позиції продукти компанії можуть покращити свою продуктивність, досягти чудових результатів. Сильніша бізнес-стратегія також може допомогти компаніям створювати нові ідеї, відкривати можливості для проникнення на ринок і проведення експериментів,

незважаючи на ризик, щоб вони могли стати лідерами ринку, реалізуючи свої довгострокові стратегії та цілі. Бізнес-стратегії відрізняються від стратегій на корпоративному рівні. На бізнес-рівні ця стратегія більше зосереджена на покращенні конкурентної позиції продукції чи послуг компанії в певних сегментах ринку [55, с. 115].

Хороша бізнес-стратегія може покращити ефективність організації шляхом впровадження бізнес-процесів компанії. У компаніях, які реалізують стратегію проспектора, більший акцент робиться на інноваціях продукту та ефективності ринку. Компанія зосереджується на дослідженні продуктів для розробки інноваційних продуктів. Компанії, які зосереджуються на стратегіях пошуку, продовжуватимуть прагнути стати провідними компаніями або основними драйверами у своїх галузях. Ефективність організації є результатом обраної менеджером стратегії. Визначення стратегічної політики, яку проводить компанія, вплине на її результативність. Для досягнення хороших результатів компанія обирає бізнес-стратегію проспектора [57, с. 8]. Щоб досягти однієї з цілей компанії, можливостями компанії необхідно керувати на основі встановленої стратегії та інформаційної системи. Це корисно для підтримки та розвитку стійкості конкурентної переваги компанії. Компанії з різними стратегіями мають різні процеси розвитку функціональних можливостей. Компанія, яка характеризується як старатель, приділяє більше уваги інноваціям, маючи на увазі ринкову ефективність [33, с. 39]. Компанії, які наголошують на інноваціях і завжди прагнуть бути головними рушійними силами, докладуть більше зусиль, ніж їхні конкуренти. Це може сприяти збільшенню спроможності компанії керувати своїми конкурентними перевагами.

Інновації можна використовувати як стратегію для покращення ефективності бізнесу. Клієнти хочуть отримати інноваційні продукти відповідно до своїх побажань [60, с. 213]. Швидкий технологічний прогрес і високий рівень конкуренції вимагають від кожної компанії постійного впровадження інноваційних продуктів, що зрештою збільшує конкурентну

перевагу компанії. Щоб компанії мали конкурентну перевагу, кожна компанія повинна творчо підходити до продуктів, які вони регулярно продають [19, с. 79].

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій, як зазначалося раніше, компаніям потрібно підтримувати свою конкурентну перевагу різними способами, щоб вони могли продовжувати конкурувати на ринку і не програвати своїм конкурентам [64, с. 46]. Концепція інновації має довгу історію та різні значення, головним чином засновані на конкуренції між фірмами та різних стратегіях, які фірми використовують [65, с. 125]. Інновація визначається як невідомий елемент, який впроваджується в роботу продуктів і послуг компанії, наприклад, сировина, специфікації завдань, механізми та обладнання, що використовується для виробництва продуктів або послуг.

Без конкурентної переваги компанія зможе лише насолоджуватися нормальною прибутковістю, а саме рівнем прибутку, який можна очікувати від інших інвестицій, які мають такий же рівень ризику [66]. Компанії, які можуть створити стійку конкурентну перевагу, залежать не тільки від сили компанії, але й прагнуть розробити стратегії, які охоплюють усі аспекти. Спосіб отримання цієї конкурентної переваги було сплановано в «Загальних стратегіях», включаючи: лідерство у витратах, диференціацію та фокус [13, с. 252]. Лідерство за витратами є найбільш очевидною з трьох загальних стратегій, коли компанія прагне бути виробником з найменшими витратами у своїй галузі.

У стратегії диференціації компанія прагне бути унікальною у своїй галузі за кількома параметрами, які цінують покупці [68]. Компанію цінують високою ціною через її унікальність. Стратегія фокусування вибирає сегмент або групу сегментів у галузі та адаптує свою стратегію для обслуговування клієнтів, виключаючи інших [69]. Стратегія фокусування поділяється на фокус на витратах, у якому компанія шукає переваги у витратах у своєму цільовому сегменті, та фокус на диференціацію, у якому компанія прагне диференціації у своєму цільовому сегменті.

Коли складність, динаміка та інтенсивність конкуренції знаходяться в макросередовищі, підприємства збільшуються [70]. Це означає, що компанії заохочуються до подальшого зміцнення своїх стратегічних баз, щоб забезпечити стійке зростання, особливо в довгостроковій перспективі [71]. Очікується, що це буде показник ринку. Попередні дослідження показують, що атрибути нового продукту, такі як якість (нова якість продукту), надійність (надійність), новизна (новизна) та унікальність, надають більш конкретну картину здатності компанії задовольняти потреби клієнтів [72]. Відмінності між альтернативами у важливих атрибутах є прямим доказом переваги продукту [33, с. 39]. Переваги нових продуктів впливають на продуктивність ринку продукту, яка відноситься до рівня фінансових і конкурентних результатів на ринку, таких як прибуток, повернення інвестицій (ROI) і частка ринку [40, с. 22]. Докази показують, що додаткові переваги продукту призводять до чудових характеристик продукту. Таким чином, чим більші переваги нового продукту, тим кращі ринкові показники продукту.

Отже, конкурентні стратегії можуть використовуватися бізнес-учасниками, щоб протистояти своїй конкуренції. Цю стратегію можна інтерпретувати як процес, за допомогою якого компанії будують і розвивають різноманітні стратегічні ресурси з потенціалом для створення конкурентної переваги. Ці переваги мають дві ролі: бути інструментом для досягнення ефективності та інструментом для нейтралізації активів і конкурентних компетенцій, якими володіють конкуренти. Ретельно впроваджуючи інновації, компанії можуть створювати продукти, які покращують ефективність їхнього бізнесу. По суті, якщо компанія робить інноваційні продукти, її бізнес-ефективність також зростатиме. Це пов'язано з реалізованою ринковою орієнтацією, що створює конкурентні переваги та покращує ефективність діяльності компанії. Конкурентна перевага може бути досягнута, якщо клієнти отримують постійну різницю у вироблених продуктах порівняно з конкурентами, де різниця отримана з результатів ринкової орієнтації компанії. Тому в цьому дослідженні інноваційна змінна має бути включена як

посередник впливу бізнес-стратегій на конкурентну перевагу. Позитивний вплив існує між конкурентною перевагою та продуктивністю, яка вимірюється обсягом продажів, рівнем прибутку, часткою ринку та прибутком від інвестицій.

## **1.2. Етапи розробки конкурентної стратегії компаній**

Сучасний етап економічного розвитку характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного зростання. Це відзначається посиленням конкуренції, а саме поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, динамічного розвитку конкуренції, обмеженості ресурсів, прискореного впровадження технологічних інновацій, появи нових прийомів і методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів товарів. Завдяки цим умовам успішними можуть бути лише ті підприємства, які можуть обрати та розробити власну стратегію, що дозволяє зосередитися на пріоритетних напрямках господарювання, використовувати гнучкі форми організації та управління виробничою діяльністю, ефективно використовувати наявні ресурси. .

Конкурентна стратегія за своєю суттю покликана знайти чітке формулювання того, як компанія буде здійснювати конкурентну політику, якими мають бути її цілі, засоби та дії, які будуть потрібні для досягнення цих цілей [43, с. 36]. Проте на практиці вибір і розробка стратегії реалізації конкурентних переваг на сьогодні пов'язані з рядом проблем. Основними проблемами, на нашу думку, є нерозробленість моделі, що характеризує співвідношення конкурентної політики та інструментів її реалізації; невизначеність шляхів підвищення конкурентоспроможності за рахунок виявлення конкурентних переваг; не визначено вибір конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в окремій галузі. Тому особливо актуальним є аналіз теоретичних аспектів та

практичного значення конкурентної стратегії як основної складової конкурентної політики підприємства.

Концепція конкурентних переваг аналізує економіку діяльності компанії, головним чином зосереджуючись на її здатності генерувати набагато більший прибуток на інвестований капітал і пов'язувати стратегію компанії з основними фінансовими ринками протягом тривалого періоду часу. Конкурентна перевага існує, коли підприємство володіє та розвиває комбінацію специфічних характеристик, які дозволяють йому обігнати своїх конкурентів і бути більш конкурентоспроможним. Ефективна конкурентна стратегія повинна бути для того, щоб здійснювати цю діяльність і гарантувати, що компанія має перевагу порівняно з конкурентами. Конкурентна стратегія – це стислий виклад бачення, яке фірма сприймає проти своїх конкурентів [37, с. 114].

Кожна організація має стратегію, і для кожної компанії більш ніж поширеним є термін стратегічне планування. Це допомагає оцінити, як досягти цілей, як компанія може просуватися і розвиватися, і як збільшити частку ринку в умовах дедалі жорсткішої ділової конкуренції. Ця ідея полягає в тому, що конкурентної переваги можна досягти за допомогою різних стратегій, однією з яких є хороша бізнес-стратегія.

Між тим, інноваційна діяльність компанії для досягнення цих цілей не може бути відокремлена від її операційної ефективності, де операційна продуктивність є ресурсною діяльністю, яка впливає на компанію в реалізації досягнень компанії та продуктивності [19, с. 74]. Досягнення та результативність компанії можна виміряти за допомогою фінансових і операційних показників, а фінансову ефективність можна виміряти через фінансовий стан компанії з року в рік. Операційну ефективність можна виміряти через умови досягнення в роботі компанії. Досягнення хороших операційних показників вимагає підтримки з боку організаційних показників, що є конкурентною перевагою, яка не є кінцевою метою, а інструментом для досягнення організаційних цілей, а саме організаційних показників, які дають

відносно високі прибутки. Те, чи добре працює ця інноваційна діяльність, також визначається здатністю людських ресурсів та інновацій, якими володіє компанія, впроваджувати їх, таких як технологічні інновації, інновації продукту та інновації бізнес-стратегії [30, с. 325]. Однією з найважливіших характеристик підприємців є їх здатність до інновацій. Компанії не можуть вижити без інновацій [34, с. 74]. Це пов'язано з динамічними змінами в бізнес-середовищі та мінливими потребами, бажаннями та вимогами клієнтів. Покупці не завжди споживають однакові продукти. Клієнти шукатимуть продукти інших компаній, які, на їхню думку, можуть їх задовольнити. З цієї причини необхідні постійні інновації, якщо компанія продовжує підтримувати свій бізнес. Інновації пов'язані з товарами, послугами чи ідеями, які кимось сприймаються як нові. Хоча ця ідея існує вже деякий час, можна сказати, що це інновація для людей, які щойно побачили або відчули її. Інновації не обмежуються предметами чи товарами. Однак воно також включає ставлення до життя, поведінку та рухи до процесу змін у всіх формах суспільного життя.

Основоположними в системі стратегічного управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, є поняття «конкурентна позиція», «конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія». Вони доповнюють один одного і враховують як статичні, так і динамічні характеристики діяльності організації на ринку. Аналіз літератури показав, що ці поняття розглядаються ізольовано одне від одного і їх визначення не відображають тісного взаємозв'язку, який формується в процесі практичної діяльності із забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур та окремих товарів. Щоб краще врахувати цей зв'язок, запропоновано уточнені визначення цих понять. Під конкурентною позицією ми пропонуємо розуміти позицію на ринку, яку структура підприємства або окремий продукт займає відносно конкурентів у певний момент часу.

У зв'язку з цим при стратегічному плануванні діяльності підприємства слід враховувати минулі, поточні та перспективні (бажані) конкурентні позиції. Конкурентна позиція є статичною характеристикою і, будучи

прив'язаною до конкретного часу, не виявляє динаміки та рушійних сил, які покращують позицію компанії (продукту) на ринку. Під конкурентною перевагою ми маємо на увазі зовнішній або внутрішній фактор, який використовується в стратегічному плануванні для забезпечення переваги над конкурентами. Конкурентна позиція і конкурентні переваги взаємопов'язані конкурентною стратегією, яка визначається як загальний план розвитку, спрямований на забезпечення найбільш вигідної конкурентної позиції компанії або товару на ринку в стратегічній перспективі шляхом реалізації наявних і створення нових конкурентних переваг. Таким чином, основою і змістом конкурентної стратегії підприємницької структури є переведення компанії або її окремого продукту з поточної конкурентної позиції на бажану шляхом реалізації конкурентних переваг. Якщо поточна і бажана конкурентні позиції збігаються, то зміст стратегії полягатиме у збереженні та зміцненні поточної конкурентної позиції [39, с. 153].

Отже, конкурентні стратегії розробляються як на рівні компанії, так і на рівнях її підрозділів, що працюють з різними ринками або різними продуктами. Ці недоліки знижують точність визначення конкурентної позиції та негативно впливають на рівень ефективності прийнятої конкурентної стратегії. Для вирішення цієї проблеми нами розроблено розширену класифікацію конкурентних переваг підприємства за десятьма критеріями класифікації, два з яких нові, а два доповнені. Відповідно до запропонованої розширеної класифікації конкурентну перевагу податкової пільги з податку на прибуток слід розглядати як зовнішню, просту, середньострокову, нестійку, вартісну конкурентну перевагу з економічним ефектом, пов'язаним з підприємством. Конкурентна перевага продукту з новими властивостями розглядається як пов'язана з продуктом, внутрішня, комплексна, довгострокова, стійка, технологічна перевага з високим економічним і соціальним ефектом.

### **1.3. Особливості визначення конкурентних стратегій на міжнародних ринках**

Формування конкурентних стратегій суб'єкта господарювання забезпечується організаційно-економічним механізмом, який має включати такі елементи: методи комплексного аналізу зовнішнього макро- та мікросередовища та оцінки конкурентних переваг суб'єкта господарювання; механізми формування конкурентних стратегій для використання в різних секторах ринку (галузеві стратегії) і (або) для різних товарів (продуктові стратегії); механізм забезпечення єдності стратегічного розвитку компанії.

Останній забезпечує відповідність набору конкурентних стратегій місії організації та їх інтеграцію в базову корпоративну стратегію. Найважливішим елементом організаційно-економічного механізму формування стратегії суб'єкта господарювання є механізм аналізу макро- та мікросередовища як постійний вид діяльності в процесі стратегічного планування та реалізації стратегії. Перелік оцінюваних характеристик макро- і мікросередовища та їх кількісні показники визначаються методом експертних оцінок. Кожна з ознак оцінюється за двома параметрами: 1) ступенем прояву ознаки і 2) ступенем важливості ознаки, які встановлюються відповідними коефіцієнтами. На основі характеристики прояву оцінки (EMC) і характеристики важливості оцінки (EIC) визначається оцінка кожної характеристики (CG) [53, с. 415].

Для забезпечення ефективності розробленої стратегії та її відповідності поставленим цілям і довгостроковим інтересам підприємства нами запропоновано метод моніторингу процесу стратегічного планування, який базується на структурно-логічній фільтрації зовнішніх і внутрішніх факторів негативного впливу та забезпечення ефективного управління процесом розробки стратегії на всіх етапах.

Методика передбачає використання чотирьох структурно-логічних фільтрів. Фільтри використовуються в логічній послідовності, щоб

гарантувати, що всі необхідні компоненти включені в стратегію та що вона узгоджується з місією компанії та стратегічними цілями.

1) Цільовий фільтр забезпечує співвідношення цільової спрямованості розробленої конкурентної стратегії з місією компанії та загальною корпоративною стратегією розвитку. Конкурентна стратегія повинна формуватися в рамках єдиної корпоративної стратегії, за винятком випадку, коли стратегія носить антикризовий характер. У цьому випадку, після подолання кризи і стабілізації економічної ситуації, всі стратегії необхідно якомога швидше привести у відповідність з місією компанії, а якщо місія змінилася в результаті кризи, то з новою місією.

2) Фільтр ресурсів. Усі стратегічні дії в рамках конкурентної стратегії повинні бути забезпечені ресурсами. У випадках, коли одні й ті ж ресурси використовуються при реалізації кількох конкурентних стратегій для різних продуктів, слід встановити рівень пріоритетності кожної стратегії та послідовність реалізації стратегічної діяльності [29, с. 40].

3) Фільтр мінімізації ризиків. Конкурентну стратегію для кожного напрямку бізнесу, кожного ринку та кожного продукту необхідно оцінювати з точки зору ризиків, які вони можуть принести компанії в цілому.

4) Економічний фільтр. Усі стратегічні заходи необхідно оцінювати на предмет їх комерційної ефективності. За результатами такої оцінки визначається економічна ефективність конкурентної стратегії в цілому [46].

У ході дослідження проведено аналіз макро- та мікросередовища компанії, проведено класифікацію конкурентних переваг шляхом формування додаткових ознак, що характеризують комплексність, довговічність та стійкість конкурентних переваг, а також розширення переліку джерел їх виникнення, що сприяє підвищенню точності та повноти оцінки.

У результаті запропоновано набір взаємодоповнюючих конкурентних стратегій, що функціонує на ринку, що враховує кілька сценаріїв розвитку економічної ситуації, у тому числі ситуацію із жорсткими взаємними санкціями.

Конкурентна стратегія – це комплексний план дій, який компанія розробляє для захисту своєї позиції на ринку та отримання стійкої конкурентної переваги в галузі [59, с. 119].

Більшість галузей є конкурентоспроможними, і бренди змагаються за перевагу на концентрованих ринках. Компанії борються одна з одною за кожен дюйм, починаючи від якості продукції та закінчуючи чудовим обслуговуванням клієнтів. Конкурентна стратегія розробляється шляхом оцінки сильних і слабких сторін конкурентів і визначення можливостей і загроз на ринку. Маркетологи проводять ці аналізи за допомогою ринкових даних про конкурентів і цільову аудиторію. Існує чотири основних типи конкурентних стратегій, запропонованих Майклом Портером:

1. Стратегія лідерства за витратами. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, продають продукти/послуги за найнижчими цінами в галузі. Малі підприємства не можуть дозволити собі слідувати цій стратегії, оскільки вона вимагає від них виробляти та пропонувати продукти та послуги за нижчою ціною в довгостроковій перспективі. Вони отримують менший прибуток на одній одиниці продукту, але оскільки продукти продаються за нижчою ціною, споживачі вимагають великих обсягів їхньої продукції, таким чином навчаючись великому обсягу продажів і високим доходам. Бізнес повинен мати ефективну роботу та різноманітні канали збуту. Будучи недорогим постачальником, ви отримуєте конкурентну перевагу.

2. Стратегія диференціації. Компанії, які хочуть отримати конкурентну перевагу, маючи унікальну ідентичність на ринку, дотримуються цієї стратегії. Це дозволяє їм виділитися серед конкурентів. Повинна бути унікальна точка продажу (USP), яку компанія могла б використати для залучення більшої кількості клієнтів і стягнення преміальних цін.

3. Стратегія орієнтації на витрати. Це як стратегія лідерства за витратами, але відмінність у тому, що вона зосереджена на певному сегменті ринку. Він використовується, щоб пропонувати недорогі товари певному цільовому ринку. Компанії оцінюють потреби цільового сегмента і

пропонують їм товари чи послуги за нижчою ціною. Оскільки він зосереджений на конкретних ринках, він може підвищити задоволеність клієнтів і впізнаваність бренду.

4. Стратегія фокусування диференціації. Компанії, які зосереджуються на конкретному ринку, зберігаючи при цьому видатну позицію на ринку, дотримуються цієї стратегії. Ця стратегія передбачає пропонування товарів і послуг на ринковій ніші та допомагає компанії зберегти USP недоторканими [44, с. 315].

Підприємства можуть використовувати стратегію диференціації лідерства, щоб відізнити свою продукцію від конкурентів, підкреслюючи особливі характеристики своєї продукції. Ця стратегія може включати дизайн або функції продукту. Компанія, яка працює певний час, може використовувати цю стратегію, щоб показати, що оригінальна пропозиція краща за нові продукти. Крім того, нова компанія може використовувати цю стратегію, щоб показати, що новий винахід є більш вигідним, ніж існуючі пропозиції. Мета полягає в тому, щоб привернути увагу більшої кількості клієнтів завдяки унікальним функціям і якості, не даючи конкурентам отримати більшу частку ринку для продуктів. Стратегія фокусування на диференціації подібна до стратегії лідерства на диференціації тим, що обидві намагаються виділити унікальні атрибути та особливості продукту. Різниця між ними полягає в тому, що в той час як стратегія диференціації лідерства може передбачати звернення до більш широкого ринку, стратегія фокусування на диференціації передбачає звернення до конкретного сегменту ринку. Ця стратегія зазвичай не визначає пріоритет цін на пропозиції компанії, оскільки вона намагається підкреслити, наскільки пропозиції компанії є унікальними порівняно з пропозиціями її конкурентів.

Рішення про те, яку конкурентну стратегію для компанії запровадити, може вимагати експериментів і ретельного обдумування. Ось кілька факторів, які слід враховувати при виборі конкурентної стратегії [57, с. 10]:

- Розмір бізнесу: менший бізнес може віддати перевагу одній із стратегій диференціації, щоб звернутися до більш локалізованих ніш.
- Ресурси, якими володіє компанія: ви можете порекомендувати одну зі стратегій витрат компанії, яка має достатні ресурси для виробництва великої кількості продукції.
- Існуюча репутація компанії: компанія з довгостроковою репутацією може розглянути можливість реалізації однієї зі стратегій диференціації, коли вона намагається вийти на різні ринки.

Отже, конкурентна стратегія фірми стосується того, як конкурувати в бізнес-сферах, де працює фірма. Іншими словами, конкурентна стратегія означає визначення того, як фірма має намір створити та підтримувати конкурентну перевагу по відношенню до конкурентів. Мати конкурентну перевагу над конкурентами означає бути більш прибутковим, ніж конкуренти в довгостроковій перспективі. Конкурентна стратегія фірми в межах певної сфери діяльності розглядається з огляду на два фактори: створення конкурентної переваги та захист конкурентної переваги. Створення конкурентної переваги описується як результат проактивної або реактивної конкурентної стратегії. Проактивні стратегії, у свою чергу, можуть бути двох різних типів: покращення ефективності (та сама ігрова конкурентна стратегія); та зміна правил гри (нова конкурентна стратегія гри). Нарешті, розглядаються інші форми конкурентних стратегій: створення абсолютно нової (неіснуючої) сфери бізнесу; розширення географічного охоплення сфери діяльності (міжринкова конкурентна стратегія); та розширення сфери діяльності (міжбізнес-конкурентна стратегія).

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено сутність конкурентної стратегії підприємства. Конкурентні стратегії можуть використовуватися бізнес-учасниками, щоб протистояти своїй конкуренції. Цю стратегію можна інтерпретувати як процес, за допомогою якого компанії будують і розвивають різноманітні стратегічні ресурси з потенціалом для створення конкурентної переваги. Ці переваги мають дві ролі: бути інструментом для досягнення ефективності та інструментом для нейтралізації активів і конкурентних компетенцій, якими володіють конкуренти. Ретельно впроваджуючи інновації, компанії можуть створювати продукти, які покращують ефективність їхнього бізнесу. По суті, якщо компанія робить інноваційні продукти, її бізнес-ефективність також зростатиме. Це пов'язано з реалізованою ринковою орієнтацією, що створює конкурентні переваги та покращує ефективність діяльності компанії. Конкурентна перевага може бути досягнута, якщо клієнти отримують постійну різницю у вироблених продуктах порівняно з конкурентами, де різниця отримана з результатів ринкової орієнтації компанії. Тому в цьому дослідженні інноваційна змінна має бути включена як посередник впливу бізнес-стратегій на конкурентну перевагу. Позитивний вплив існує між конкурентною перевагою та продуктивністю, яка вимірюється обсягом продажів, рівнем прибутку, часткою ринку та прибутком від інвестицій.

Визначено етапи розробки конкурентної стратегії компаній. Конкурентні стратегії розробляються як на рівні компанії, так і на рівнях її підрозділів, що працюють з різними ринками або різними продуктами. Ці недоліки знижують точність визначення конкурентної позиції та негативно впливають на рівень ефективності прийнятої конкурентної стратегії. Для вирішення цієї проблеми нами розроблено розширену класифікацію конкурентних переваг підприємства за десятьма критеріями класифікації, два з яких нові, а два доповнені. Відповідно до запропонованої розширеної класифікації конкурентну перевагу податкової пільги з податку на прибуток слід розглядати як зовнішню, просту, середньострокову, нестійку, вартісну конкурентну перевагу з економічним ефектом, пов'язаним з підприємством.

Конкурентна перевага продукту з новими властивостями розглядається як пов'язана з продуктом, внутрішня, комплексна, довгострокова, стійка, технологічна перевага з високим економічним і соціальним ефектом.

Виявлено особливості визначення конкурентних стратегій на міжнародних ринках. Конкурентна стратегія фірми стосується того, як конкурувати в бізнес-сферах, де працює фірма. Іншими словами, конкурентна стратегія означає визначення того, як фірма має намір створити та підтримувати конкурентну перевагу по відношенню до конкурентів. Мати конкурентну перевагу над конкурентами означає бути більш прибутковим, ніж конкуренти в довгостроковій перспективі. Конкурентна стратегія фірми в межах певної сфери діяльності розглядається з огляду на два фактори: створення конкурентної переваги та захист конкурентної переваги. Створення конкурентної переваги описується як результат проактивної або реактивної конкурентної стратегії. Проактивні стратегії, у свою чергу, можуть бути двох різних типів: покращення ефективності (та сама ігрова конкурентна стратегія); та зміна правил гри (нова конкурентна стратегія гри). Нарешті, розглядаються інші форми конкурентних стратегій: створення абсолютно нової (неіснуючої) сфери бізнесу; розширення географічного охоплення сфери діяльності (міжринкова конкурентна стратегія); та розширення сфери діяльності (міжбізнес-конкурентна стратегія).

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»**

### **2.1. Особливості розвитку європейського ринку курятини**

Статистика птахівництва, зібрана Євростатом, охоплює структуру (щорічно) та діяльність (щомісяця) інкубаторів, а також зовнішню торгівлю курчатами, річне виробництво (сільськогосподарськими господарствами) яєць для споживання та птицю, забиту на погоджених бійнях. Цикл виробництва

птиці короткий і схильний до мінливості. Це створює проблему щодо виробництва статистики, яка ускладнюється необхідністю звітувати до кінця виробничого циклу, що особливо складно у випадку з м'ясом птиці. Сектор птахівництва організовано, структуровано та розроблено таким чином, щоб розрізняти племінну птицю та свійську птицю, яка вирощується для несучості (яйця для споживання) або для відгодівлі (м'ясо). Сектор не весь орієнтований на ринок, оскільки деякі (напів)натуральні господарства можуть виробляти продукцію переважно для власного споживання. Домінуючим видом домашньої птиці в ЄС є курка (*Gallus gallus domestica*); кури забезпечують переважну більшість споживаних яєць, а куряче м'ясо є основним м'ясом птиці. Тим не менш, м'ясо індиків, качок, гусей і цесарок виробляється, але має меншу загальну економічну цінність. Інші види домашньої птиці, такі як страуси та перепілки, не є статистично значущими [66]. Очікується, що виробництво курячого м'яса в Європейському Союзі (ЄС) залишиться стабільним у 2023 році зі зростанням на 0,3 відсотка, що на 0,9 відсотка менше порівняно зі зростанням у 2022 році. Низькі результати за поточний рік можуть бути наслідком високопатогенного Пташиний грип (HPAI), який також вплинув на виробництво курей-несучок, індиків і качок, що призвело до значного скорочення племінного поголів'я. Крім того, зміни цін призводять до високих витрат на енергію та фуражне зерно, що стримує виробництво птиці [69].

Для проведення аналізу розвитку європейського ринку курятини оберемо Польщу. Дослідимо фактори впливу на цей ринок.

#### 1. Політико-правові фактори (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

### Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища виробників курятини на ринках Польщі

№ п.п.	Фактор	Фактор попиту/пропозиції	Загроза/Можливість (+/-)
1.	Наявність обмежень на продаж замороженої курятини	Фактор попиту / пропозиції	+/-

2.	Наявність законодавчих обмежень з використання курятини в замороженому вигляді	Фактор попиту / пропозиції	+
3.	Наявність відповідальності виробника за збут курятини	Фактор пропозиції	-
4.	Зручність застосовуваної системи розрахунку податку на прибуток	Фактор пропозиції	+
5.	Наявність механізму зниження сільськогосподарських податків для виробників курятини	Фактор пропозиції / попиту	-
6.	Наявність законодавчих обмежень реклами курячого м'яса	Фактор попиту	-
7.	Наявність законодавчих обмежень на імпорт основної сировини для виробництва курятини	Фактор пропозиції	-

М'ясо птиці є другим за обсягом виробництва та споживання м'ясом у Європейському Союзі після м'яса свиней. Сектор відомий як одна з найбільш інтенсивних систем сільського господарства в ЄС, де на деяких фермах утримується понад 100 000 птахів. Ця інтенсивна система передбачає високу щільність поголів'я, вирощування в закритих приміщеннях і використання швидкозростаючих порід, отриманих шляхом генетичної селекції. За оцінками, 90% м'ясних курей вирощують у таких системах у ЄС. Однак у багатьох країнах ЄС зростає кількість альтернативних систем виробництва курятини (вільного виходу та органічного виробництва). Що стосується виробництва яєць, то 400 мільйонів курей-несучок, які утримуються в ЄС, виробляють близько 7,5 мільйонів тонн яєць на рік [66].

Можемо зробити припущення про те, що вагомість політико-правових факторів у підсумку буде однією з найвищих.

Таблиця 2.2

**Підсумкова таблиця політико-правових факторів  
макросередовища виробників курятини на ринку Польщі**

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
--------	--------	---	---

1.	Наявність обмежень на продаж замороженої курятини	5	Збут через інші канали, такі як роздрібні мережі тощо, в тому числі ті, що працюють цілодобово; активна політика просування продукції з метою стимулювання попиту та формування лояльної аудиторії.
2.	Наявність законодавчих обмежень з використання курятини в замороженому вигляді	5	Позиціонування з акцентом на застосування екологічної упаковки; витіснення деяких національних конкурентів за рахунок більш якісної продукції, цінової конкуренції та відсутності необхідності реорганізації виробництва.
3.	Наявність відповідальності виробника за збут курятини	6	Облаштування пунктів прийому використаної упаковки на точках збуту; знижки та особливі пропозиції для споживачів, що сприяють збору упаковки; інформування про даний обов'язок кінцевих споживачів через соціальні мережі та маркування.
4.	Зручність застосовуваної системи розрахунку податку на прибуток	3	Нарощування обсягів експорту без додаткових витрат на розрахунок нових показників у відповідності до вимог законодавства та на зміну маркування.
5.	Наявність механізму зниження сільськогосподарських податків для виробників курятини	5	Нарощення експорту курятини
6.	Наявність законодавчих обмежень реклами курячого м'яса	8	Застосування необхідних попереджувальних написів; реклама через соціальні мережі; проведення виставок та інші правомірні та ефективні заходи просування.
7.	Наявність законодавчих обмежень на імпорт основної сировини для виробництва курятини	4	Пошук надійних місцевих контрагентів, чия курятина буде відповідати стандартам та вимогам компанії.

Виробники курей і яєць в ЄС підтримуються організацією спільного ринку в рамках спільної сільськогосподарської політики (CAP), яка регулює торгівлю, маркетингові стандарти та виняткові заходи підтримки у разі спалахів захворювань. Виробники також можуть отримати інвестиційну підтримку від другого рівня CAP через різні заходи розвитку сільських територій, які спільно фінансуються державами-членами. Дослідження, що проводяться в секторі птахівництва, також підтримуються фондами розвитку сільської місцевості в рамках сільськогосподарського напрямку Європейського інноваційного партнерства.

Сектори птахівництва та яєць регулюються низкою законодавчих актів ЄС. Вони охоплюють безпеку харчових продуктів, громадське здоров'я та

здоров'я тварин, охорону навколишнього середовища, стандарти торгівлі та маркетингу, а також добробут тварин протягом усього процесу виробництва, включаючи транспортування та забій. Спеціальне законодавство встановлює мінімальні правила та спеціальні вимоги щодо захисту курчат і курей-несучок [66].

Багато проблем, які зараз впливають на цей сектор, пов'язані з його широкомасштабними та інтенсивними методами виробництва. У той час як висока щільність поголів'я та швидке зростання негативно впливають на добробут птиці, інтенсивне виробництво також може бути шкідливим для навколишнього середовища та здоров'я людини. Що стосується міжнародної торгівлі, ЄС входить до четвірки провідних виробників курячого м'яса разом зі Сполученими Штатами, Бразилією та Китаєм. Його торговельний баланс позитивний за обсягом, і очікується, що ЄС збільшить свій експорт, оскільки глобальний попит залишатиметься високим, особливо в Азії, Африці на південь від Сахари та на Близькому Сході. ЄС також є другим у світі виробником яєць після Китаю та нетто-експортером яєць і яєчних продуктів.

У нещодавній незаконодавчій резолюції щодо добробуту тварин, використання антимікробних препаратів і впливу промислового вирощування бройлерів на навколишнє середовище парламент висловив стурбованість неналежним впровадженням директиви ЄС щодо захисту бройлерів деякими державами-членами та збільшенням кількості лікарських засобів. Тому він закликав Європейську комісію розробити дорожню карту для просування кращих методів вирощування курей [66].

2. Економічні фактори. До економічних факторів макромаркетингового середовища українських виробників курятини на ринках Польщі відносимо (табл. Д.1 Додатку Д):

Таблиця 2.3

**Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища  
виробників курятини на ринку Польщі**

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Темпи зростання ринку курятини	5	Стратегія низьких цін; стимулювання продажів грою (знижки, акції).
2.	Динаміка частки курятини в загальному обсязі продажу м'яса	7	Розробка оптимальних заходів просування з метою формування лояльної аудиторії; стратегія диференціації (розробка нових смаків) задля підвищення конкурентоспроможності товару через врахування переваг та мотивацій споживачів.
3.	Динаміка зовнішньої торгівлі курятиною	6	Розробка ринково-продуктової та конкурентної стратегій з урахуванням конкурентного середовища на ринку, які включатимуть активні заходи просування, стратегію диференціації, позиціонування с акцентом на використання екологічної упаковки, інноваційні смаки тощо.
4.	Стабільність застосовуваних сільськогосподарських податків на курятину	4	Оптимізація витрат за рахунок експорту курятини
5.	Застосовувана ставка ПДВ		Встановлення ціни на товар на основі відповідних маркетингових досліджень.
6.	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малого та середнього бізнесу	8	Отримання пільг від держави, переведення частини працюючих на дистанційну роботу та інші методи оптимізації витрат.
7.	Динаміка доходів населення	7	Застосування стратегії низьких цін, знижок та акцій, встановлення та зміна ціни в подальшому на основі маркетингових досліджень
8.	Вплив на динаміку споживання сезонності попиту на курятину	5	Використання системи знижок та акцій для підвищення споживання взимку та восени

У 2021 році польський ринок м'яса птиці скоротився до X доларів США зі зниженням на -5,5% порівняно з попереднім роком. Протягом періоду, що розглядається, споживання демонструвало відносно рівну тенденцію. У результаті споживання досягло пікового рівня в 1145 млн. дол. США. З 2019 по 2021 роки зростання ринку залишилося на дещо нижчому показнику. Виробництво м'яса птиці в Польщі У вартісному вираженні виробництво м'яса птиці зросло до 1145 млн. дол. США у 2021 році, якщо оцінювати його в експортній ціні. За період, що розглядається, загальний обсяг виробництва показав помітне зростання з 2012 по 2021 роки: його вартість зростала в середньому на +3,6% за останні дев'ять років. Однак тенденція вказує на деякі помітні коливання, що реєструються протягом аналізованого періоду. За показниками 2021 року виробництво знизилася на -5,9% проти показників 2018 року [66].

Темпи зростання були найшвидшими у 2018 році – на 68%. В результаті виробництво досягло пікового рівня в 1145 млн. дол. США. З 2019 по 2021 рік зростання виробництва залишалося на нижчому показнику. У 2021 році середній урожай птиці в Польщі оцінювався в X кг на голову, залишаючись стабільним порівняно з попереднім роком. З 2012 по 2021 рік показник врожайності зростав із середньорічним темпом +1,1%; тенденція залишалася відносно стабільною, з дещо помітними коливаннями, які спостерігалися протягом аналізованого періоду. Темпи зростання були найвиразнішими у 2016 році – на 5,3% порівняно з попереднім роком. За період, що розглядається, середній урожай птиці досяг рекордних значень у 2021 році та, як очікується, збереже зростання в наступні роки. Кількість тварин, забитих для виробництва птиці в Польщі, у 2022 році впала до X голів, зменшившись на -5,9% порівняно з попереднім роком. За досліджуваний період загальна кількість тварин-продуктивників помітно зросла з 2012 по 2022 рік: за останні десять років її показник зріс із середньорічним темпом на +4,1%. Однак тенденція вказує на деякі помітні коливання, що реєструються протягом аналізованого періоду. Найбільше зростання було зафіксовано у 2018 році, коли поголів'я продуктивних тварин зросло на 42% [66].

**Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища  
виробників курятини на ринку Польщі**

<b>№ п.п.</b>	<b>Фактор</b>	<b>Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)</b>	<b>Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості</b>
1.	Гендерна структура населення	2	Стимулювання попиту з боку жіночого населення; розширення асортименту продукції з курячого м'яса; приділення значної уваги транспортуванню та зберіганню курятини.
2.	Вікова структура населення	4	Стимулювання попиту з боку відносно молоді, тобто цільової аудиторії; заохочення до
3.	Динаміка споживання м'яса неповнолітніми	3	Приховане стимулювання молодого покоління до споживання курятини через здорове харчування, дотримання усіх законодавчих вимог та обмежень.
4.	Рівень урбанізації	3	Вихід на ринок у великих містах.

Очікується, що у 2023 році виробництво м'яса птиці в Польщі зросте на 1,5%, оскільки ситуація на ринку помітно покращилася за останні місяці, повідомило Міністерство сільського господарства.

У 2022 році Польща виробила майже 3 мільйони тонн птиці, що на 8,2% більше порівняно з попереднім роком. Більше половини цієї кількості пішло на експорт, повідомили в міністерстві.

Наразі деякі польські ферми розглядають можливість розширення виробництва, використовуючи сприятливу ринкову динаміку, оскільки вихідна ціна на ферму досягла 5,71 злотих (1,31 долара США) за кг у лютому 2023 року. У 2017-2022 роках середньомісячна закупівельна ціна курчат-бройлерів у За оцінками міністерства, лютий коливався в межах 3,18-4,57 злотих (0,73 – 1,05 доларів США) за кг [66].

Польща експортує м'ясо птиці переважно в інші країни-члени Європейського Союзу. Завдяки цьому епідемія пташиного грипу, що триває в країні, поки що не справила відчутного впливу на продажі іноземним

покупцям, оскільки продовжується експорт із територій, не уражених спалахами, повідомили в міністерстві. «В ЄС Польща, ймовірно, залишиться лідером з експорту м'яса птиці до третіх країн у 2023 році», — припускає д-р Дорота Пасінська, науковець з Інституту економіки сільського господарства та харчових продуктів, визнаючи, що пташиний грип, однак, залишиться «суттєвий фактор ризику» для сектора. Споживання птиці в Польщі, ймовірно, залишиться на відносно високому рівні, принаймні не нижче показників 2022 року, сказала Пасінська [66]. Продажі на внутрішньому ринку значною мірою сприяють значній кількості біженців з України, додала вона.

Таблиця 2.5

**Підсумкова таблиця науково-технічних факторів  
макросередовища виробників курятини на ринку Польщі**

<b>№ п.п.</b>	<b>Фактор</b>	<b>Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)</b>	<b>Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості</b>
1.	Рівень інновацій у сфері виробництва курятини	7	Інвестиції в створення якісно нових видів м'яса, що допоможуть відповідати змінним вимогам споживачів та залучати нову аудиторію.
2.	Рівень Інтернетизації	5	Просування через соціальні мережі; розвиток власного блогу; отримання фідбеку від споживачів для подальшого вдосконалення тощо.
3.	Рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері виробництва курятини	4	Залучення до процесу виробництва висококваліфікованих технологів; розробка нових страв із курятини.
4.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури	6	Застосування залізничного або автомобільного транспорту для найбільш швидкого та дешевого транспортування курятини до точок збуту.

З початку року в Польщі зареєстровано 56 спалахів пташиного грипу на птахофабриках і 35 спалахів серед диких птахів, підрахували в Головній ветеринарній інспекції, додавши, що зазвичай березень є місяцем весняних

міграцій диких птахів, тому це період асоціюється з високим ризиком спалахів пташиного грипу.

Таблиця 2.6

**Підсумкова таблиця природних факторів макросередовища виробників курятини на ринку Польщі**

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Рівень якості м'ясопереробної сировини	6	Відкриття власного виробництва на території країни з меншими витратами на фільтрацію та насичення води необхідними мікроелементами.
2.	Наявність основної сировини для виробництва курятини	5	Відкриття власного виробництва на території країни; зменшення витрат на виробництво та собівартості продукції; позиціонування продукції як такої, що виробляється з сировини національних виробників.
3.	Рівень розвиненості виробництва додаткової сировини, необхідної для виробництва курятини	3	Відкриття власного виробництва на території країни; зменшення витрат та собівартості продукції.
4.	Сприятливість погодних умов	4	Створення резервів на випадок перебоїв поставок або подорожчання м'ясопереробної сировини.

«Ризик захворювання на пташиний грип у нинішньому сезоні залишається високим, незважаючи на те, що останніми тижнями фіксується менше спалахів захворювання порівняно з початком року. Вірус пташиного грипу присутній у навколишньому середовищі, про що свідчать зареєстровані спалахи серед диких птахів», – заявили у ветеринарній інспекції [66].

Крім того, в інспекції наголосили, що не мають інформації, яка б підтверджувала, що штам пташиного грипу, який зараз поширюється в Польщі, становить пряму загрозу для людей. За словами польських вчених, «поки що виділені в країні віруси пташиного грипу не виявили зоонозного потенціалу».

Таблиця 2.7

Підсумкова таблиця культурних факторів макросередовища виробників  
курятини на ринку Польщі

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Культура споживання курячого м'яса	3	Співпраця з організаторами виставок курятини, більш активна реклама продукції перед вагомими матчами та знижки, акції перед святами.
2.	Релігійний склад населення	3	Нарощення обсягів продажів та активне просування товару на ринку.
3.	Зміна споживчих мотивацій внаслідок пандемії коронавірусу	6	Позиціонування з акцентом на сталий розвиток підприємства, використання екологічно чистих матеріалів, утилізацію та повторне використання упаковки.

Згідно з прогнозом Міністерства сільського господарства США, у 2023 році світове виробництво курячого м'яса зросте на 1,5% до рекордного рівня в 102,1 млн тонн. Але Польща у першому кварталі 2023 року виробила на 1,7% менше м'яса, ніж у попередньому році. Це відбулося за рахунок скорочення виставок птиці через обмежені можливості продажу в мережах HoReCa [66].

Визначимо вагомість кожної групи факторів (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Вагомість впливу груп факторів макромаркетингового середовища

Група факторів	Польща
Політико-правові	0,26
Економічні	0,32
Демографічні	0,08
Науково-технічні	0,14
Природні	0,12
Культурні	0,08
Всього	1

Отже, найбільший вплив на діяльність компаній на ринках Польщі мають економічні, політико-правові, та дещо меншою мірою науково-технічні фактори. На ринку Європейського Союзу три основні чинники вплинули на ситуацію попиту та пропозиції на ринку курятини: спалахи пташиного грипу

виявлені на території більшості країн ЄС, що призвело до скорочення експорту за межі Співтовариства; обмеження роботи закладів громадського харчування та готелів, запроваджені з метою протидії поширенню епідемії коронавірусу, що призвело до накопичення на ринку запасів продукції птахівництва; зростання цін на корми підвищення собівартості продукції – стимулювання зростання цін на м'ясо птиці. Згідно з прогнозом ЄК, виробництво птиці в ЄС у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 1%. Припущенням прогнозу його незначного підвищення є поступове зняття обмежень, накладених на об'єкти готелів і громадського харчування, що призвело до підвищення попиту на м'ясо птиці, і відновлення торгових відносин з третіми країнами, які ввели обмеження на імпорт продукції птахівництва з Країни ЄС, які постраждали від епідемії пташиного грипу.

## **2.2. Маркетингове середовище компанії «МХП» на ринку курятини Польщі**

ПрАТ «МХП» – приватна компанія, яка є головним українським холдингом для низки юридичних осіб, пов'язаних із нею відносинами контролю. ПрАТ «МХП» – провідна компанія українського ринку курятини, охоплює близько 35% від загального споживання курятини і більше 55% українського промислового виробництва курятини. ПрАТ «МХП» – провідна міжнародна харчова та агротехнологічна компанія. ПрАТ «МХП» зосереджена на розробці та забезпеченні високоякісних екологічно чистих білків, продуктів харчування та кулінарних рішень, які є безпечними та відповідально отриманими. ПрАТ «МХП» є найбільшим в Україні виробником м'яса птиці, кулінарії та м'ясних продуктів, а також зерна та олії.

Культура ПрАТ «МХП» піклуватися про своїх людей ніколи не була такою актуальною, як за останній рік. З початку війни ПрАТ «МХП» не шкодувала зусиль для забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників. ПрАТ «МХП» визначив тих, хто перебуває у групі найбільшого ризику,

перемістивши приблизно 600 співробітників та їхні родини з небезпечних місць до «центрів» у безпечніших районах, намагаючись забезпечити безпечне робоче середовище для працівників, які повертаються до роботи, і продовжував пропонувати стабільну роботу нашій робочій силі, зобов'язуючись забезпечити Продовольча безпека України. Більш широка постійна підтримка включає пакети допомоги працівникам, які постраждали внаслідок військових дій; повне покриття витрат на лікування та реабілітацію у разі поранення внаслідок бойових дій; психологічна підтримка; а також створення дитячих центрів для того, щоб працівники могли вийти на роботу [66].

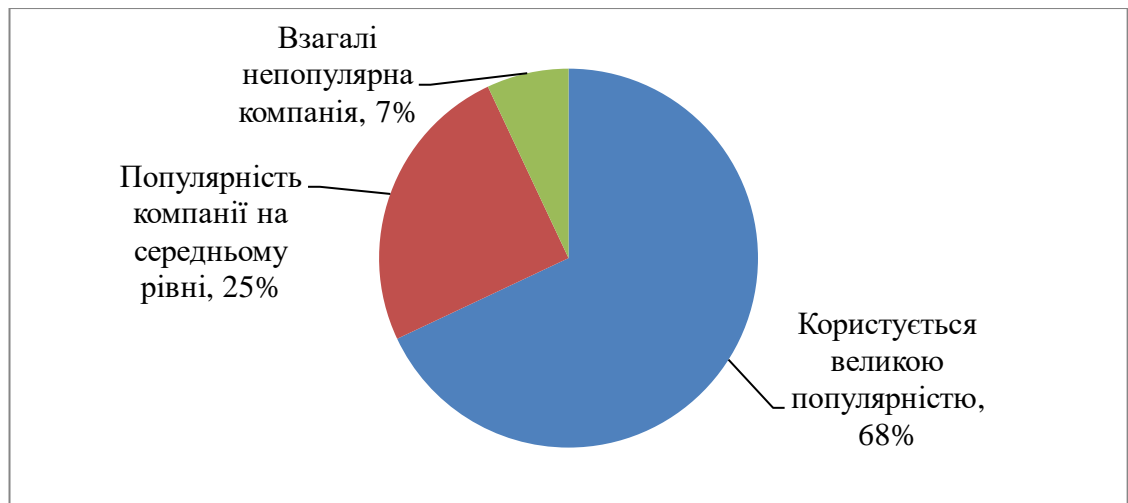
Основні відомості про ПрАТ «МХП» представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Загальна інформація про підприємство ПрАТ «МХП» [69]

Ознаки	Характеристика
Назва підприємства	ПрАТ «МХП»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна, будинок 1
Дата створення	27.03.2006
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне підприємство
Основна сфера діяльності	Виробництво свіжої яловичини преміум класу
Величина активів, тис. грн.	32468784
у т.ч. частка необоротних активів (%)	46%
частка оборотних активів (%)	54%
Чисельність персоналу	27589

Для оцінки ефективності маркетингового забезпечення середовища компанії в ПрАТ «МХП» нами було проведено опитування потенційних споживачів. Дослідження проводилося в ПрАТ «МХП» протягом січня 2023 року. Обрано було 30 споживачів у ПрАТ «МХП». На рис. 2.1 – 2.4 наведемо результати проведеного анкетування.



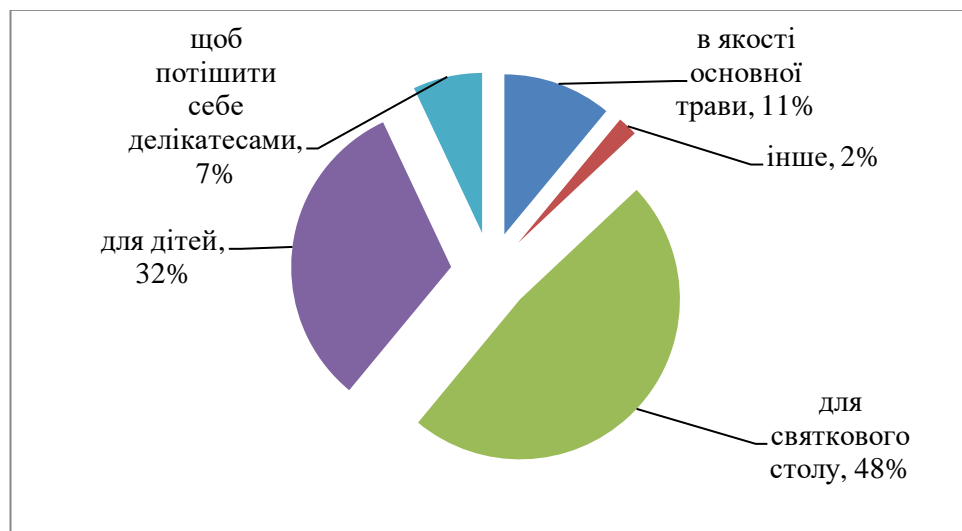
**Рис. 2.1.** Розподіл опитуваних за фактором популярності  
ПрАТ «МХП» на польському ринку курятини

Таким чином, існування широкого спектру факторів, які сприяли обранню саме курятини досліджуваного підприємства на польському ринку. Варто зазначити, що найбільшу частку респондентів (68%) вважають, що ПрАТ «МХП» користується великою популярністю. 55% опитуваних обрали курятину ПрАТ «МХП» через високий рівень якості курятини, 25% респондентів обрали підприємство через престижність організації, 15% мотивували вибір курятини ПрАТ «МХП» через стабільну цінову політику, а лише 5% обрали курятину ПрАТ «МХП» через яскраву рекламну кампанію. Ширина асортиментного портфеля ПрАТ «МХП» перебуває на середньому рівні.

ПрАТ «МХП» прагне стати беззаперечним лідером на сільськогосподарському ринку України та піонером сталого сільського господарства. Головним у досягненні цих цілей є підвищення прибутковості Сегменту шляхом забезпечення високоефективного виробництва рослинництва (за рахунок підвищення врожайності та оптимізації контролю витрат), а також покращення стратегій управління ресурсами та забезпечення стабільності земельного банку. Це буде досягнуто за рахунок інновацій, модернізації сільськогосподарської техніки та використання технологій,

включаючи штучний інтелект («АІ») і алгоритми машинного навчання для аналізу в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень.

Аналіз даних заповнених респондентами анкет свідчить про те, що вони мають різні цілі купівлі курятини ПрАТ «МХП» на польському ринку. Причому покупці схильні мати кілька таких цілей. Розподіл відповідей респондентів стосовно цілей купівлі курятини на польському ринку подано на рис. 2.2.



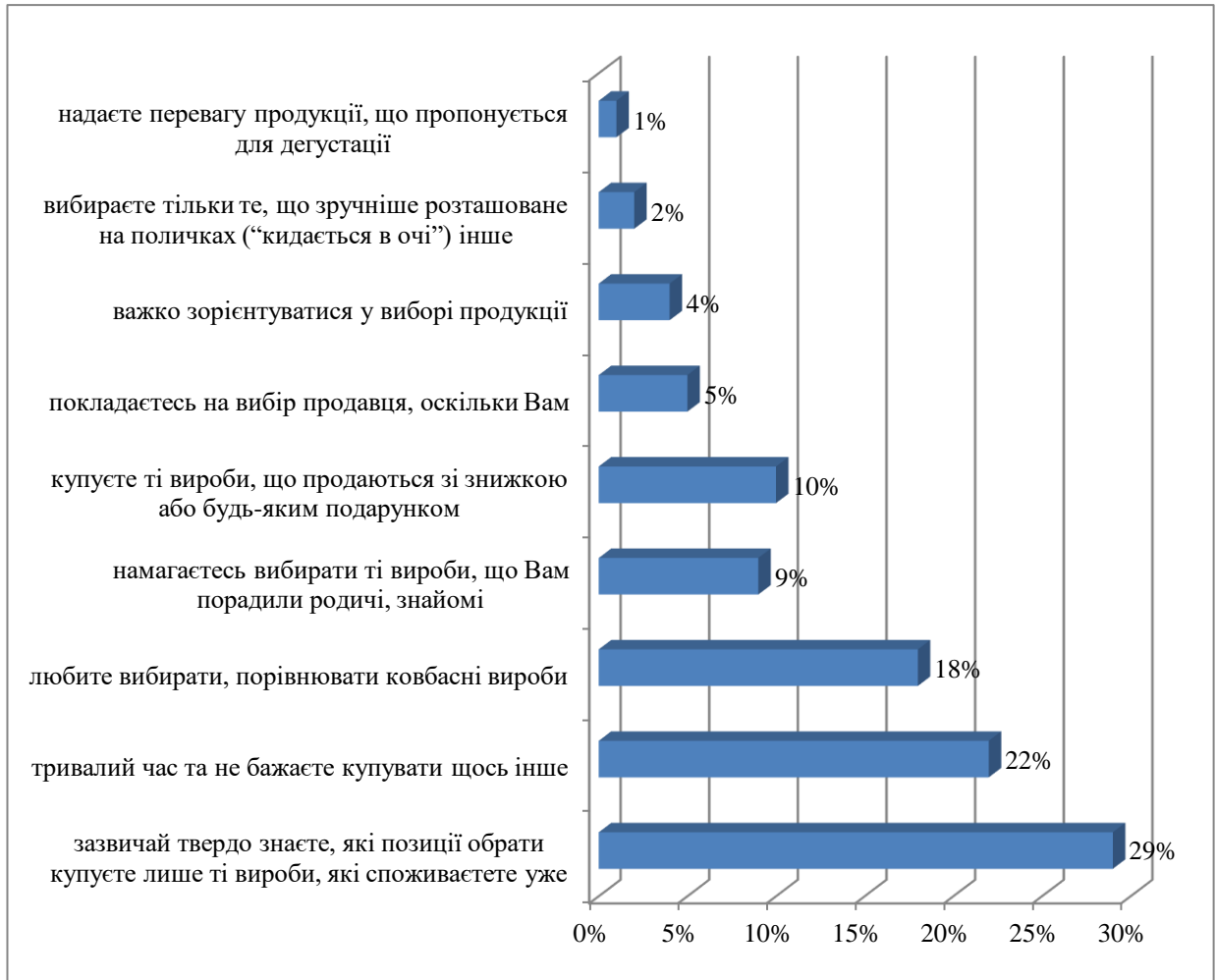
**Рис. 2.2.** Основні цілі купівлі курятини на польському ринку респондентами

Як бачимо з рисунку, найбільш вагомими цілями до купівлі курятини на польському ринку є споживання їх до святкового столу та купівля їх сімейними людьми для дітей.

Група займає міцну позицію на внутрішньому ринку та диверсифікованих міжнародних ринках, експортуючи продукцію до 72 країн світу, головним чином у Близький Східний Схід, ЄС та СНД. Для отримання додаткової інформації про експорт див. Заяву генерального директора та Операційний і фінансовий огляд на сторінках 18 і 38 відповідно. Група складається з чотирьох бізнес-сегментів і здійснює свою діяльність. «МХП» має вертикально інтегровану бізнес-модель, володіючи та керуючи сучасними

потужностями на кожному з ключових етапів процесу виробництва курячого м'яса, що відрізняє «МХП» від аналогів [66].

З метою виявлення купівельної поведінки покупців на польському ринку курятини респондентам були надані спеціальні запитання стосовно звичок придбання курятини. Результати виявились наступними (рис. 2.3):

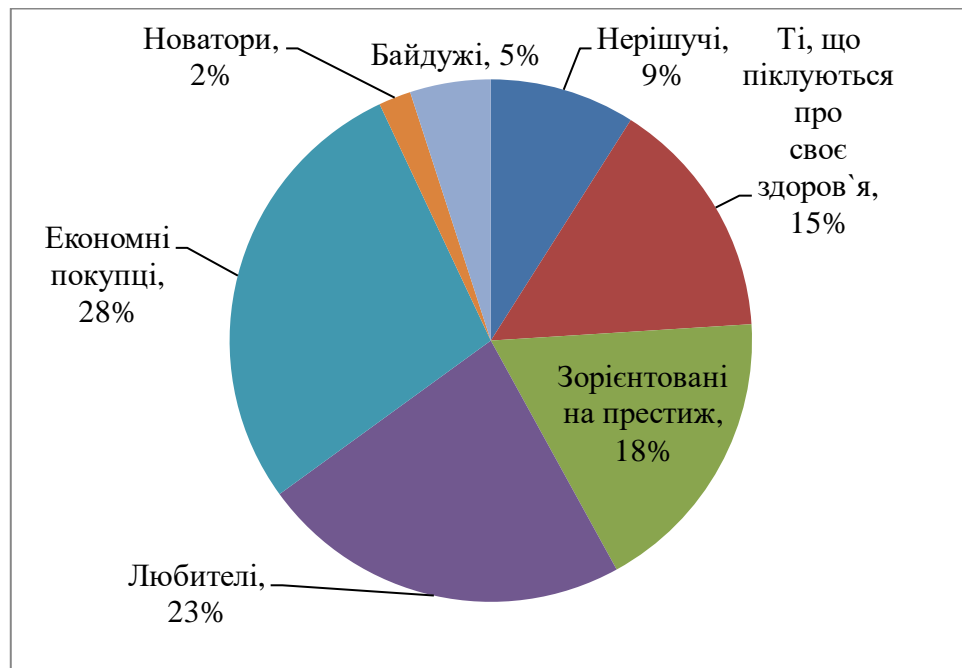


**Рис. 2.3.** Розподіл варіантів купівельної поведінки споживачів курятини на польському ринку

З даних рис. 2.3 можна зробити висновок, більшість опитаних можна віднести до споживачів із консервативною купівельною поведінкою. ПрАТ «МХП» є одним з провідних зернових бізнесів в Україні. Сегмент вирощує кукурудзу, соняшник і сою, а також інші зернові, включаючи ріпак і пшеницю, як для виробництва кормів для підтримки виробництва курятини Групи, так і для експорту для продажу третім сторонам [66]. У 2022 році ПрАТ «МХП»

зібрав 340748 га землі, зібрав 1934647 тонн зерна, що на 26% менше, ніж у 2022 році, в основному через несприятливі погодні умови під час літнього та осіннього сезонів збирання [66].

На основі результатів даних досліджень сформулюємо основні профілі споживачів курятини, які, на нашу думку, переважають сьогодні на польському ринку курятини (рис. 2.4).



**Рис. 2.4.** Психографічні профілі споживачів курятини ПрАТ «МХП» на польському ринку

Як можна побачити з рисунка, у сучасних умовах на польському ринку курятини переважають такі типи споживачів як економні покупці, любителі, зорієнтовані на престиж, ті, що піклуються про своє здоров'я, нерішучі покупці, байдужі, новатори. Найбільша частка припадає на тип економних споживачів, адже, як показали проведені дослідження, все більше число покупців в сучасних умовах керуються при купівлі курятини ціновим фактором.

Отже, ПрАТ «МХП» виробляє та продає ковбаси, саямі, напівфабрикати, а також продукцію тваринницько-молочних підприємств. До його складу входять два підприємства з виробництва готової м'ясної

продукції, ряд тваринницьких ферм і цех з переробки яловичини. Операції з переробки м'яса є основним бізнесом сегменту та важливим фактором прибутковості сегменту. ПрАТ «МХП» є одним із провідних гравців на сильно фрагментованому ринку м'ясопереробної продукції України.

### **2.3. Стратегічний аналіз конкурентів компанії «МХП» на польському ринку курятини**

Загальний обсяг курячого м'яса, проданого третім сторонам, у 2022 році скоротився на 5% до 665 975 тонн (2021: 704 010 тонн) в основному через логістичні труднощі для експортних продажів і зниження попиту в Україні через наслідки війни. Через новини та виклики, пов'язані з війною, а також через сезонність, у 2 кварталі 2022 року ціни на птицю значно зросли. Проте з вересня 2022 року через зміни в економічному середовищі в ЄС і Великобританії та посилення конкуренції в регіоні MENA ціни на птицю на всіх експортних ринках (MENA, ЄС і СНД) з вересня 2022 року почали різко знижуватися, що призвело до зниження ціни на 11% кв/кв у 4 кв. Поточні ціни залишаються значно нижчими, ніж у третьому кварталі 2022 року. Крім того, з березня 2022 року МХП зіткнувся зі значним зростанням витрат на експортну логістику порівняно з аналогічним періодом минулого року, на відміну від наших міжнародних конкурентів, які мають значно нижчі витрати на логістику [66].

У 2022 році продажі соняшникової олії МХП зросли на 32% порівняно з аналогічним періодом минулого року (2021: 207 240 тонн), в основному завдяки збільшенню виробництва макуху соняшника (через зміну рецептури комбікормів), яка була суттєво нижчою в 4 кварталі 2021 року (коли рецептура комбікормів базувалася більше на соєвій макусі), а також позитивні зміни в логістиці з прискоренням обороту суден. Продажі соєвої олії склали 40 845 тонн, що на 10% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, головним чином через зниження обсягів виробництва соєвої макухи,

необхідної для кормової рецептури (замінена соняшниковою макухою з 2 кварталу 2022 року), а також проблем, пов'язаних з експортною логістикою через війну в Україні [66].

Європейський операційний сегмент включає 100% Perutnina Ptuj («PP»), провідного виробника птиці та переробленого м'яса на Балканах. Вона має виробничі активи в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та дистриб'юторські компанії в Австрії, Північній Македонії та Румунії. Постачає продукцію в 18 країн Європи. Інвестиції в сербські потужності тривали протягом року і становитимуть 30 мільйонів євро до 2025 року, причому капіталовкладення будуть зосереджені на створенні бройлерних ферм, модернізації бійні та будівництві переробного заводу та інкубаторію.

У 2022 році виручка зросла на 17% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року через зростання цін на експортних ринках, частково компенсоване зниженням обсягів продажу м'яса. Валовий прибуток зріс на 32% порівняно з минулим роком і склав 375 мільйонів доларів США. Зростання відбулося в основному за рахунок зростання цін на куряче м'ясо, а також зростання обсягів продажів і ціни соняшникової олії. Скоригований показник EBITDA залишився незмінним порівняно з аналогічним періодом минулого року, в основному через вплив витрат, пов'язаних з війною (включаючи пожертви, збитки та списання активів), які компенсували зростання цін на експортних ринках [66].

У 2022 році МХП зібрав в Україні близько 341 тис. га землі та зібрав близько 1,9 млн тонн, що на 26% менше, ніж у 2021 році, в основному через несприятливі погодні умови влітку та сезон збору врожаю восени. Середня врожайність МХП залишається значно вищою за середню по Україні для всіх культур завдяки операційній ефективності та використанню передового досвіду [66].

Підприємство має 5 основних напрямків – виробництво свіжої яловичини преміум класу, виробництво соняшникової олії, вирощування фруктів, виробництво продуктів швидкого приготування та виробництво

охолодженої курятини. Визначимо стратегічне положення ПрАТ «МХП» за матрицею БКГ. Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ на зарубіжному ринку наведена в табл. 2.9.

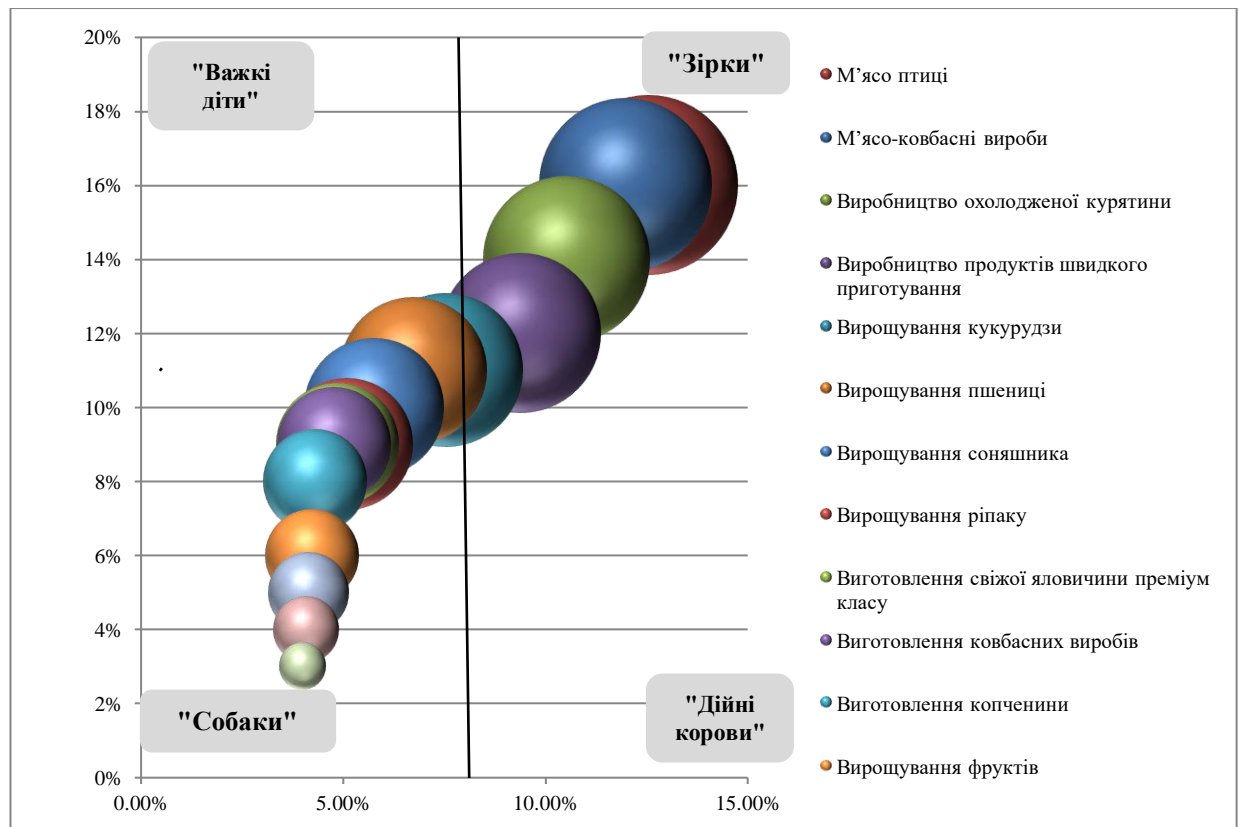
Таблиця 2.9

**Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ для  
ПрАТ «МХП» на зарубіжному ринку**

Найменування СГП	Реальна місткість ринку, тис. грн.		Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.
	2020	2021	
М'ясо птиці	394910,5	457070,5	457070,5
М'ясо-ковбасні вироби	368753,2	436311,1	436311,1
Виробництво охолодженої курятини	358226,6	383502,2	383502,2
Виробництво продуктів швидкого приготування	321542,6	341983,4	341983,4
Вирощування кукурудзи	243070,9	274606,5	274606,5
Вирощування пшениці	196179,3	245470,5	245470,5
Вирощування соняшника	189799,5	210507,4	210507,4
Вирощування ріпаку	194265,3	186106,0	186106,0
Виготовлення свіжої яловичини преміум класу	134295,1	177001,0	177001,0
Виготовлення ковбасних виробів	155667,5	173723,2	173723,2
Виготовлення копченини	140993,9	156970,0	156970,0
Вирощування фруктів	131424,2	153692,2	153692,2
Виробництво м'ясних напівфабрикатів	130148,2	151142,8	151142,8
Вирощування зернових культур	126958,3	148957,6	148957,6
Інші види агропромислової продукції	103672,0	144951,4	144951,4
Разом	3189907,0	3641996,0	3641996,0

Матриця БКГ для підприємства ПрАТ «МХП» на зарубіжному ринку представлена на рис. 2.5.

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ПрАТ «МХП» на зарубіжному ринку, слід відмітити, що м'ясо птиці, м'ясо-ковбасні вироби, виробництво охолодженої курятини та виробництво продуктів швидкого приготування відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку.



**Рис. 2.5.** Матриця БКГ «зростання – частка ринку» для ПрАТ «МХП» на зарубіжному ринку

Фактори конкуренції та їх прояви на польському ринку курятини представлено в Додатку 3. Ключові фактори успіху (КФУ) ПрАТ «МХП» в галузі, у т.ч.: переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; переваги у якості продукту; науково-технічні переваги; переваги в організації виробництва (операційна система); переваги в організації та управлінні; переваги в маркетингу; переваги в знаннях та досвіді; переваги в діловій репутації; інші переваги.

Грошовий потік від операційної діяльності за 2022 рік склав 479 мільйонів доларів США (2021 рік: 370 мільйонів доларів США). Незважаючи на збільшення грошових коштів, отриманих від операцій, МХП необхідно було інвестувати їх в оборотний капітал. Інвестиції в оборотний капітал здебільшого пов'язані з:

– Збільшення дебіторської заборгованості за соняшникову олію через подовження періодів розрахунків внаслідок збільшення термінів поставки, а також менших авансів, отриманих за зерно та м'ясо.

– Збільшення обсягів олії станом на кінець 2022 року, призначених для реалізації, а також збільшення інвестицій у добрива та паливо перед весняною посівною кампанією. За 12 місяців 2022 року загальні CAPEX були на 12% вищими порівняно з 2021 роком і склали 160 мільйонів доларів США. Збільшення капітальних витрат порівняно з попереднім роком в основному пов'язано з розширенням діяльності та модернізацією виробничих потужностей Perutnina Ptuj (включаючи об'єкти для екологічно чистого виробництва та відповідності), а також капітальні витрати на стійкість до війни (баржі для полегшення експорту, дизельні генератори тощо) [66].

Станом на 31 грудня 2022 року грошові кошти та їх еквіваленти ПрАТ «МХП» становили 300 мільйонів доларів США. Чистий борг залишався загалом стабільним порівняно з аналогічним періодом минулого року на рівні 1237 мільйонів доларів США порівняно з 1230 мільйонами доларів США станом на 31 грудня 2021 року, але збільшився порівняно з 1186 доларами США станом на 30 вересня 2022 року. Станом на 31 грудня 2022 року частка довгострокового боргу у загальній сумі непогашеної заборгованості залишилася без змін на рівні 98%. Співвідношення чистий борг / LTM скоригована EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) станом на 31 грудня 2022 року становило 3,22, що вище межі 3,0, визначеної в угоді про єврооблігації. Щоб підтвердити принципи, що лежать в основі її підходу до структури балансу та фінансування, компанія продовжує підтримувати надійну позицію ліквідності, а також стійке боргове плече. Стратегія управління боргом Компанії поширюється як на її приватні, так і на державні боргові інструменти. Хоча облігації, позики та поновлювані кредитні лінії ПрАТ «МХП» залишаються в основному незмінними, ніж до війни, компанія очікує проактивно керувати своїм борговим портфелем у відповідь на зміну ринкових умов з урахуванням обмежень НБУ [66].

Аналітична характеристика конкурентів ПрАТ «МХП» на польському ринку курятини представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналітична характеристика конкурентів українських підприємств  
на польському ринку**

№	Характерні ознаки	Характеристики по конкурентах			
		ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» [70]	ПрАТ «АПК- ІНВЕСТ»[71]	ТЗОВ «Агроторг- 3» [72]	ТЗОВ «М'ясний Альянс» [73]
1	2	3	4	5	6
1	Місце розташування	Україна, 62100, Харківська обл., Богодучівський р- н, місто Богодучів, вул. Привокзальна Слобідка, будинок 68	вул. Шопена, 1а, с. Рівне, Покровський район, Донецька область, 85325, Україна	83112, Донецька обл., місто Донецьк, Кіровський район, вул. Адигейська, Б.14	02081, м.Київ, Дарницький район, вул. Сортувальна, будинок 5
2	Час створення підприємства	11.10.1995	20.09.2006	17.11.1997	14.11.2001
3	Основні конкурентні наміри	Витіснити конкурентів з ринку ковбасних виробів і копченини	Вивести власні товари на ринок України та Європи	Розширити ринки збуту	Вийти в лідерську групу на ринку ЄС
4	Широта та глибина асортименту	Глибина 29 один., ширина 134	Глибина 7один., ширина 92 один.	Глибина 11 один., ширина 1400 один.	Глибина 6 один., ширина 900 один.
5	Ціновий діапазон	Середній	середній	середній	середній
6	Якість продукції (низька, середня, висока)	середня	середня	середня	середня
7	Оцінка лояльності клієнтів (споживачів) до продукції підприємства (висока, середня, низька / стабільна, нестабільна)	Середня	середня	середня	середня
8	Частка ринку (%)	19%	11%	16%	9%
9	Динаміка ринкової частки протягом останніх 3-5 років (стабільна, зростає, скорочується)	Зростає	стабільна	зростає	стабільна
10	Основна конкурентна стратегія	диференціація	фокусування	фокусування	За витратами
11	Характер конкурентних дій підприємств (переважно наступальний, переважно захисний, комбінація)	агресивний	Наступально- захисний	Переважно наступальний	захисний

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
	наступальних і захисних дій; агресивний, з високим ступенем ризику, консервативне слідування)				
1 2	Ключова (стратегічна) компетенція, відмітні характеристики	Найбільший вибір м'ясопереробної продукції	Краща система заохочень для клієнтів	Найшвидша доставка до кінцевого клієнта	Якісний товар
1 3	Слабості конкурента	Низька якість продуктів швидкого приготування	Погано налагоджена система доставки	Погано налагоджена робота з оптовими клієнтами	Невідповідний сучасними тенденціям

Отже, основними конкурентами ПрАТ «МХП» на польському ринку курятини є: ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» [70], ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ»[71], ТзОВ «Агроторг-3» [72], ТзОВ «М'ясний Альянс» [73]. Польський ринок курятини є пересиченим, має багато учасників, майже ніяких бар'єрів для входу.

Проблема галузі – моментальне копіювання нових видів продукції із курятини, що спонукає до постійної роботи над новими продуктами та вдосконаленням існуючих за рахунок зменшення витрат. Основні проблеми конкурентів – відсутність власних конструкторів та розкрийного обладнання, відсутність маркетингової стратегії, відсутність фокусування на своїй цільовій аудиторії. Ризики, пов'язані з війною, за визначенням є суттєвими і, у крайньому випадку, можуть навіть бути істотними для компанії. Тому, поки війна триває, це найбільші загрози для бізнесу ПрАТ «МХП» безперервності та, відповідно, профілюються у верхній частині наступної таблиці Основних ризиків. Оскільки багато з цих ризиків знаходяться поза контролем Групи, триваюча криза змусила ПрАТ «МХП» стати більш гнучкою компанією з систематичним, швидким і динамічним аналізом ризиків і подальшим впровадженням заходів для пом'якшення. Це прискорило розвиток і зміни, підвищивши здатність і готовність компанії реагувати на майбутні виклики.

Як приклад підходу ПрАТ «МХП» до зменшення ризиків, у четвертому кварталі 2022 року низка узгоджених ракетних ударів по українській енергетичній інфраструктурі призвела до значних збоїв, що призвело до тривалого дефіциту електроенергії по всій країні [66].

Характеристика 5-ти конкурентних сил для ПрАТ «МХП» за моделлю М. Портера на польському ринку курятини представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Характеристика 5-ти конкурентних сил для ПрАТ «МХП» за моделлю М. Портера на польському ринку курятини**

	Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
1	Наявні конкуренти	Слабка підтримка ринку	Боротьба за частку ринку	Укріплення власних позицій
2	Потенційні конкуренти	Нові продукти	Цінова політика	Стратегія зменшення витрат
3	Споживачі	Обсяг продукції, яка купується	Концентрація фірм/споживачів	Співвідношення ціни та рівня закупівель
4	Постачальники	Вплив ціни на продукцію	Рівень концентрації постачальників	Пряма та зворотня інтеграція фірм
5	Товари-замінники	Схильність споживачів до субститутів	Витрати на зміну товару	Здатність задовольняти потреби клієнтів іншим способом

За класифікацією М. Портера можна визначити, що найвпливовішим чинником на польському ринку курятини є товари-замінники, які з'являються щотижня, що являє собою постійну гонку підприємств у ціновій політиці, та боротьбі за клієнтів. У свою чергу споживачі на польському ринку курятини завдяки великій кількості підприємств віддають перевагу закуповувати менший обсяг товарів, але в різних постачальників, щоб визначити кращого. За рахунок широкої пропозиції курятини конкуренція серед виробників є досконалою.

Основним джерелом можливостей ПрАТ «МХП» на ринку курятини є виробництво. Варто інвестувати також в маркетинг з огляду загроз

підприємства. Також слід передбачати майбутні проблеми підприємства пов'язані з вимиранням професії, впливом конкурентів та технологічним розвитком (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Матриця стратегічного балансу (SWOT) ПрАТ «МХП» на польському ринку курятини**

	Можливості використовувати	Загрози пом'якшити
Сильні сторони Рішення: підтримувати	Поле СіМ Підтримка та розвиток унікальних виробничих технологій	Поле СіЗ Використання сильних сторін з метою усунення конкурентів
Слабкі сторони Рішення: подолати	Поле СлМ Подолання слабкостей підприємства за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища	Поле СлЗ Подолання слабкостей за рахунок швидкого впровадження антикризових стратегій

Підхід ПрАТ «МХП» до якості та безпеки продукції регулюється її Політикою щодо якості та безпеки продукції, яка поширюється на всі його підприємства. Ставлення ПрАТ «МХП» до захисту тварин регулюється його Політикою щодо захисту тварин. Важливим елементом підходу ПрАТ «МХП» до якості та безпеки продукції є контроль доступу до його майданчиків і виробничих потужностей. Суворе управління ПрАТ «МХП» цим аспектом є особливо важливим для підтримки гігієни, безпеки продукції, безпеки та цілісності. Системи ПрАТ «МХП» підтримуються відповідно до міжнародних стандартів, регулярно перевіряються та перевіряються, а продуктивність ретельно вимірюється та переглядається. Останніми роками особлива увага приділяється оцифровці та автоматизації, щоб зменшити ймовірність людської помилки. Доступ до виробничих потужностей ПрАТ «МХП» суворо контролюється, надається лише уповноваженим особам, і директор або відповідальна особа ретельно перевіряють записи нових співробітників, перш ніж надати доступ. Транспортні засоби компанії ретельно контролюються за допомогою супутникових і цифрових технологій, а об'єкти ПрАТ «МХП» цілодобово контролюються за допомогою систем безпеки, які відповідають міжнародним стандартам. Підхід ПрАТ «МХП» до цієї важливої сфери

поширюється на ланцюжок поставок і стандарти, які повинні застосовуватися постачальниками. Суворий підхід ПрАТ «МХП» до контролю доступу також застосовується до його європейського операційного сегменту, де застосовуються подібні процедури щодо доступу до сайту, безпеки, перевірки та доступу.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Обґрунтовано особливості розвитку європейського ринку курятини. На ринку Європейського Союзу три основні чинники вплинули на ситуацію попиту та пропозиції на ринку курятини: спалахи пташиного грипу виявлені на території більшості країн ЄС, що призвело до скорочення експорту за межі Співтовариства; обмеження роботи закладів громадського харчування та готелів, запроваджені з метою протидії поширенню епідемії коронавірусу, що призвело до накопичення на ринку запасів продукції птахівництва; зростання цін на корми підвищення собівартості продукції – стимулювання зростання цін на м'ясо птиці. Згідно з прогнозом ЄК, виробництво птиці в ЄС у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 1%. Припущенням прогнозу його незначного підвищення є поступове зняття обмежень, накладених на об'єкти готелів і громадського харчування, що призвело до підвищення попиту на м'ясо птиці, і відновлення торгових відносин з третіми країнами, які ввели обмеження на імпорт продукції птахівництва з Країни ЄС, які постраждали від епідемії пташиного грипу.

Досліджено маркетингове середовище компанії «МХП» на ринку курятини Польщі. ПрАТ «МХП» виробляє та продає ковбаси, саямі, напівфабрикати, а також продукцію тваринницько-молочних підприємств. До його складу входять два підприємства з виробництва готової м'ясної продукції, ряд тваринницьких ферм і цех з переробки яловичини. Операції з

переробки м'яса є основним бізнесом сегменту та важливим фактором прибутковості сегменту. ПрАТ «МХП» є одним із провідних гравців на сильно фрагментованому ринку м'ясопереробної продукції України. У сучасних умовах на польському ринку курятини переважають такі типи споживачів як економні покупці, любителі, зорієнтовані на престиж, ті, що піклуються про своє здоров'я, нерішучі покупці, байдужі, новатори.

Проведено стратегічний аналіз конкурентів компанії «МХП» на польському ринку курятини. Станом на 31 грудня 2022 року грошові кошти та їх еквіваленти ПрАТ «МХП» становили 300 мільйонів доларів США. Чистий борг залишався загалом стабільним порівняно з аналогічним періодом минулого року на рівні 1237 мільйонів доларів США порівняно з 1230 мільйонами доларів США станом на 31 грудня 2021 року, але збільшився порівняно з 1186 доларами США станом на 30 вересня 2022 року. Станом на 31 грудня 2022 року частка довгострокового боргу у загальній сумі непогашеної заборгованості залишилася без змін на рівні 98%. Співвідношення чистий борг / LTM скоригована EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) станом на 31 грудня 2022 року становило 3,22, що вище межі 3,0, визначеної в угоді про єврооблігації. Щоб підтвердити принципи, що лежать в основі її підходу до структури балансу та фінансування, компанія продовжує підтримувати надійну позицію ліквідності, а також стійке боргове плече. Стратегія управління боргом Компанії поширюється як на її приватні, так і на державні боргові інструменти. Хоча облігації, позики та поновлювані кредитні лінії ПрАТ «МХП» залишаються в основному незмінними, ніж до війни, компанія очікує проактивно керувати своїм борговим портфелем у відповідь на зміну ринкових умов з урахуванням обмежень НБУ.

## **РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ «МХП» НА РИНКУ КУРЯТИНИ ПОЛЬЩІ**

### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» на ринку Польщі**

На сучасному етапі розвитку сільського господарства птахівництво розглядається як галузь, що швидко розвивається, з високим потенціалом забезпечення населення дієтичними продуктами. Птахівництво є привабливим для сільськогосподарських підприємств, оскільки вони характеризуються швидким відтворенням. Завдяки технологіям виробництва, науковим досягненням та державній підтримці птахівництво стає доступним видом діяльності для багатьох сільськогосподарських підприємств. Основним завданням птахофабрик є розведення птиці з метою отримання м'яса та яєць.

Важлива роль у пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності відводиться аналізу конкурентів [5-8]. З його допомогою розробляються стратегія і тактика підвищення конкурентоспроможності, ухвалюються плани і управлінські рішення, контролюється їх виконання, підвищується здатність оцінювати поточний стан підприємства і прогнозувати перспективу, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва і підприємства оцінювати результати діяльності компанії.

Протягом багатьох століть виробництво і споживання продукції птахівництва були незначними через нечисленність і низьку продуктивність птиці. До початку 20 століття продукти птахівництва не надходили на світовий ринок. Але з переходом птахівництва на промислову основу його роль у світовому сільському господарстві докорінно змінилася.

Рішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняного птахівництва в сучасних умовах дозволить зміцнити позиції галузі на українському і зовнішньому ринках. Для завоювання та розвитку стабільної конкурентної позиції на ринку м'яса сільськогосподарським підприємствам

необхідно враховувати ключові фактори успіху на конкурентних ринках АПК, визначати найважливіші тенденції розвитку конкурентного середовища та адекватно реагувати на них. зміна умов. Посилення конкуренції на ринку виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції спонукає птахофабрики шукати шляхи підвищення конкурентоспроможності шляхом: забезпечення надійності та ефективності діяльності підприємства; досягнення високої якості обслуговування клієнтів; впровадження та розвиток інформаційних та інноваційних технологій як шлях досягнення конкурентних переваг. Маркування продукції є фундаментальним аспектом підтримки безпеки, безпечності та якості продукції, і особливо важливо для відносин МХП зі своїми клієнтами. Ефективне вирішення цієї сфери є однією з основних функцій Департаменту технічного регулювання, який забезпечує дотримання МХП відповідних нормативних вимог і вимог споживачів. Системи МХП надають споживачу точну, надійну та зрозумілу інформацію про харчовий продукт. У 2022 році МХП не отримував жодних скарг щодо маркування своєї продукції в Україні. Продукція м'яса птиці, вироблена на потужностях Perutnina Ptuj, маркується відповідно до чинного законодавства щодо надання споживачам інформації про харчові продукти. Інформація вказується під назвою товару та розташована на упаковці. Відстежуваність також чітко доводиться до споживачів за допомогою інформації в декларації продукту. Розвиток економіки країни залежить стану реального сектора економіки, конкурентоспроможності вітчизняних торговельних мереж. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби проти аналогічними об'єктами, представленими цьому ринку. Щоб стати конкурентоспроможною компанією, необхідно: забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції цільових сегментах ринку; підняти потенціал конкурентної стратегії підприємства рівня світових виробників у цій галузі.

У сучасних умовах інтернаціоналізації ринків запропонований нами комплекс складових міжнародної маркетингової стратегії повинен бути основою стратегічної діяльності українських виробників м'яса, зокрема ПАТ «Миронівський хлібопродукт». В результаті його логічного використання ПАТ «Миронівський хлібопродукт» зможе підвищити рівень формалізації міжнародної маркетингової діяльності та забезпечити системний і комплексний підхід до планування, реалізації та контролю стратегії інтернаціоналізації в процесі виходу на міжнародний ринок, що посилить їхню конкурентну позицію на світовому ринку. Реалізація стратегії інтернаціоналізації ПАТ «Миронівський хлібопродукт» полягає у створенні на засадах кобрендінгу стратегічного маркетингового альянсу ТМ «Миронівський хлібопродукт» і ТМ «Qualiko», взаємовідносини в рамках якого будуватимуться на клубній основі. Учасники цього клубу, окрім постачальників, виробників, посередників, партнерів-конкурентів, матимуть лояльних споживачів його продукції (таких як прихильники, однодумці), які захочуть брати участь у житті цього клубу та реально брати участь у просуванні своїх брендів. (розповсюдження продукції) на внутрішньому та зовнішньому ринках. Прикладний метод вибору нового ринку дозволить розвинути цільовий портфель ПАТ «Миронівський хлібопродукт» для подальшого орієнтування на реалізацію стратегії інтернаціоналізації на сприятливих для ведення бізнесу ринках Фінляндії та Данії.

Отже, для виживання, а головне, успішного розвитку підприємства необхідна підтримка та посилення його загальної конкурентоспроможності, що складається з цілого комплексу більш приватних елементів. Для підвищення конкурентоспроможності національної економіки державі потрібно направити всі зусилля на стимулювання високих технологій, впровадження інновацій, реструктуризацію і підвищення ефективності виробництва, регулювання природних монополій. Варто відзначити, що зростання імпорту товарів здатне знизити інвестиції в розвиток українських підприємств, що не дозволить надалі застосовувати новітні технології.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «МХП»

Пропозиція і попит на перероблену м'ясопереробну продукцію в ПрАТ «МХП» характеризувалися досить динамічним розвитком до кризи, що пояснюється, з одного боку, реальним зростанням доходів населення, а з іншого – зменшенням обсягів м'ясопереробної продукції. Техніко-економічне обґрунтування зовнішньоторговельної угоди, яка представлена в Додатку К, наведено в табл. 3.1. Для проведення операції виділяють командировочні відповідальним працівникам.

Таблиця 3.1

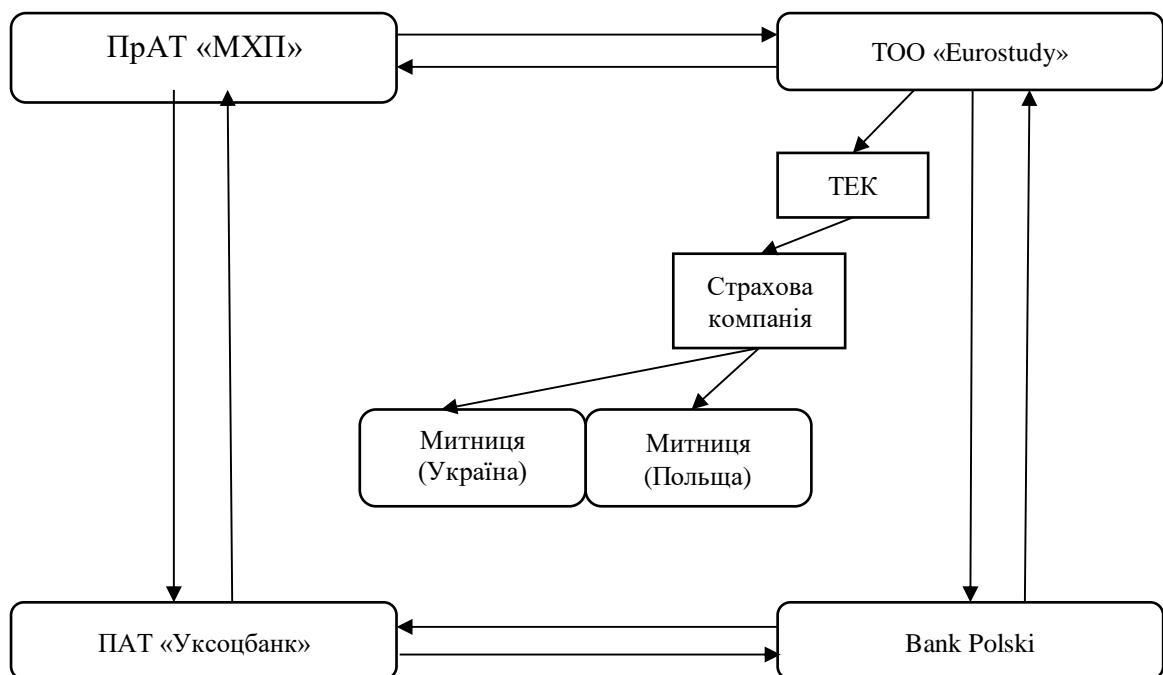
#### Техніко-економічне обґрунтування зовнішньоторговельної угоди ПрАТ «МХП» (дол. США)

№	Складові вартості	Тариф, грошова одиниця	Показник
1.	Витрати за акредитивом		
2.	Забезпечення розрахунків за непокритими акредитивами	2% річних	300
3.	Виконання платежів за акредитивами	0,25%	37,5
4.	Надання документів з розбіжностями	100 дол. США	100
5.	Акцепт трат	0,2%	3
6.	Забезпечення розрахунків за підтвердженими акредитивами під гарантії іноземних або міжнародних банків/фінансових організацій	1,5%	225
	Витрати за кредитом		
7.	Сума кредиту		15000
8.	Відсотки за кредит	7%	1050
9.	Комісії банку	3,5%	52,5
10.	Витрати на оформлення застави	0,5%	75
11.	Витрати за покриття ЕКА /гарантії		
12.	Заявка на покриття	0,2%	30
13.	Премія ЕКА	0,1%	15
14.	Разом за торговим фінансуванням банку	дол. США	1888
15.	Розрахунок виручки від реалізації імпортного товару	дол. США	15000
16.	ПДВ	20%	3000
17.	Сплата мита	5%	750
18.	Розрахунок чистого прибутку	дол. США	375
19.	Розрахунок рентабельності зовнішньоторговельної угоди	%	5

Отже, на основі проведеного аналізу ефективності імпорту можна сказати, що зовнішньоекономічний контракт на проведення імпорту є ефективним.

Під час мого перебування на місці практики ми почали виводити продукт компанії на ринок Польщі. Для розширення ринків збуту основного товару (сосисок) у ПрАТ «МХП» доцільно здійснювати вихід на нові ринку збуту. Здійснивши обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні експортної операції (експорт сосисок) підприємства ПрАТ «МХП», необхідно відзначити вибір Польщі як найбільш оптимального постачальника сосисок на підприємство.

Схематично представимо особливості реалізації запропонованої експортних операцій в ПрАТ «МХП» (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Схематичне зображення зовнішньоторговельних операцій ПрАТ «МХП»

Проведемо оцінку ефективності експорту сосисок до Польщі. Ефективність здійснення експортної операції проекту з експорту сосисок представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ефективність здійснення експортної операції**

№ п/п	Показники	Результати розрахунку
1.	Кількість одиниць товару (Q), кг	850
2.	Контрактна ціна, грн/кг (P)	63,56
3.	Обсяг реалізації, євро (OP), євро	1780156,7
4.	Виробнича собівартість, євро	739297,5
5.	Ефект від операції, євро:	
5.1.	Прибуток, євро	1040859
5.2.	Рентабельність продажу, %	58,47

Згідно контракту на експорт сосисок в Польщу варто відзначити економічну ефективність даного контракту. Прибуток зовнішньоекономічного контракту складе 1040859 євро, а рентабельність продажу становитиме 58,47%.

Отже, плануємо заключити ефективний зовнішньоекономічний контракт щодо експорту сосисок.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» на ринку Польщі. Підвищення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» України стане можливим за рахунок структурної перебудови промислово-виробничого сектору економіки, а саме на основі розширення внутрішнього попиту на вітчизняні товари та ресурсного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «МХП». Реалізація операції буде відбуватися через відділи зовнішньоекономічних зв'язків з боку

підприємства ПрАТ «МХП» і польського підприємства Eurostudy (екологічно чисті продукти здорового харчування). Згідно контракту на експорт сосисок в Польщу варто відзначити економічну ефективність даного контракту. Прибуток зовнішньоекономічного контракту складе 1040859 євро, а рентабельність продажу становитиме 58,47%. Плануємо заключити ефективний зовнішньоекономічний контракт щодо експорту сосисок.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено сутність конкурентної стратегії підприємства. Конкурентні стратегії можуть використовуватися бізнес-учасниками, щоб протистояти своїй конкуренції. Цю стратегію можна інтерпретувати як процес, за допомогою якого компанії будують і розвивають різноманітні стратегічні ресурси з потенціалом для створення конкурентної переваги. Ці переваги мають дві ролі: бути інструментом для досягнення ефективності та інструментом для нейтралізації активів і конкурентних компетенцій, якими володіють конкуренти. Ретельно впроваджуючи інновації, компанії можуть створювати продукти, які покращують ефективність їхнього бізнесу. По суті, якщо компанія робить інноваційні продукти, її бізнес-ефективність також зростатиме. Це пов'язано з реалізованою ринковою орієнтацією, що створює конкурентні переваги та покращує ефективність діяльності компанії. Конкурентна перевага може бути досягнута, якщо клієнти отримують постійну різницю у вироблених продуктах порівняно з конкурентами, де різниця отримана з результатів ринкової орієнтації компанії. Тому в цьому дослідженні інноваційна змінна має бути включена як посередник впливу бізнес-стратегій на конкурентну перевагу. Позитивний вплив існує між конкурентною перевагою та продуктивністю, яка вимірюється обсягом продажів, рівнем прибутку, часткою ринку та прибутком від інвестицій.

Визначено етапи розробки конкурентної стратегії компаній. Конкурентні стратегії розробляються як на рівні компанії, так і на рівнях її підрозділів, що працюють з різними ринками або різними продуктами. Ці недоліки знижують точність визначення конкурентної позиції та негативно впливають на рівень ефективності прийнятої конкурентної стратегії. Для вирішення цієї проблеми нами розроблено розширену класифікацію конкурентних переваг підприємства за десятьма критеріями класифікації, два

з яких нові, а два доповнені. Відповідно до запропонованої розширеної класифікації конкурентну перевагу податкової пільги з податку на прибуток слід розглядати як зовнішню, просту, середньострокову, нестійку, вартісну конкурентну перевагу з економічним ефектом, пов'язаним з підприємством. Конкурентна перевага продукту з новими властивостями розглядається як пов'язана з продуктом, внутрішня, комплексна, довгострокова, стійка, технологічна перевага з високим економічним і соціальним ефектом.

Виявлено особливості визначення конкурентних стратегій на міжнародних ринках. Конкурентна стратегія фірми стосується того, як конкурувати в бізнес-сферах, де працює фірма. Іншими словами, конкурентна стратегія означає визначення того, як фірма має намір створити та підтримувати конкурентну перевагу по відношенню до конкурентів. Мати конкурентну перевагу над конкурентами означає бути більш прибутковим, ніж конкуренти в довгостроковій перспективі. Конкурентна стратегія фірми в межах певної сфери діяльності розглядається з огляду на два фактори: створення конкурентної переваги та захист конкурентної переваги. Створення конкурентної переваги описується як результат проактивної або реактивної конкурентної стратегії. Проактивні стратегії, у свою чергу, можуть бути двох різних типів: покращення ефективності (та сама ігрова конкурентна стратегія); та зміна правил гри (нова конкурентна стратегія гри). Нарешті, розглядаються інші форми конкурентних стратегій: створення абсолютно нової (неіснуючої) сфери бізнесу; розширення географічного охоплення сфери діяльності (міжринкова конкурентна стратегія); та розширення сфери діяльності (міжбізнес-конкурентна стратегія).

Обґрунтовано особливості розвитку європейського ринку курятини. На ринку Європейського Союзу три основні чинники вплинули на ситуацію попиту та пропозиції на ринку курятини: спалахи пташиного грипу виявлені на території більшості країн ЄС, що призвело до скорочення експорту за межі Співтовариства; обмеження роботи закладів громадського харчування та готелів, запроваджені з метою протидії поширенню епідемії коронавірусу, що

призвело до накопичення на ринку запасів продукції птахівництва; зростання цін на корми підвищення собівартості продукції – стимулювання зростання цін на м'ясо птиці. Згідно з прогнозом ЄК, виробництво птиці в ЄС у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 1%. Припущенням прогнозу його незначного підвищення є поступове зняття обмежень, накладених на об'єкти готелів і громадського харчування, що призвело до підвищення попиту на м'ясо птиці, і відновлення торгових відносин з третіми країнами, які ввели обмеження на імпорт продукції птахівництва з Країни ЄС, які постраждали від епідемії пташиного грипу.

Досліджено маркетингове середовище компанії «МХП» на ринку курятини Польщі. ПрАТ «МХП» виробляє та продає ковбаси, саямі, напівфабрикати, а також продукцію тваринницько-молочних підприємств. До його складу входять два підприємства з виробництва готової м'ясної продукції, ряд тваринницьких ферм і цех з переробки яловичини. Операції з переробки м'яса є основним бізнесом сегменту та важливим фактором прибутковості сегменту. ПрАТ «МХП» є одним із провідних гравців на сильно фрагментованому ринку м'ясопереробної продукції України. У сучасних умовах на польському ринку курятини переважають такі типи споживачів як економні покупці, любителі, зорієнтовані на престиж, ті, що піклуються про своє здоров'я, нерішучі покупці, байдужі, новатори.

Проведено стратегічний аналіз конкурентів компанії «МХП» на польському ринку курятини. Станом на 31 грудня 2022 року грошові кошти та їх еквіваленти ПрАТ «МХП» становили 300 мільйонів доларів США. Чистий борг залишався загалом стабільним порівняно з аналогічним періодом минулого року на рівні 1237 мільйонів доларів США порівняно з 1230 мільйонами доларів США станом на 31 грудня 2021 року, але збільшився порівняно з 1186 доларами США станом на 30 вересня 2022 року. Станом на 31 грудня 2022 року частка довгострокового боргу у загальній сумі непогашеної заборгованості залишилася без змін на рівні 98%. Співвідношення чистий борг / LTM скоригована EBITDA (за вирахуванням

МСФЗ 16) станом на 31 грудня 2022 року становило 3,22, що вище межі 3,0, визначеної в угоді про єврооблігації. Щоб підтвердити принципи, що лежать в основі її підходу до структури балансу та фінансування, компанія продовжує підтримувати надійну позицію ліквідності, а також стійке боргове плече. Стратегія управління боргом Компанії поширюється як на її приватні, так і на державні боргові інструменти. Хоча облігації, позики та поновлювані кредитні лінії ПрАТ «МХП» залишаються в основному незмінними, ніж до війни, компанія очікує проактивно керувати своїм борговим портфелем у відповідь на зміну ринкових умов з урахуванням обмежень НБУ.

Обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» на ринку Польщі. Підвищення міжнародної конкурентної стратегії компанії «МХП» України стане можливим за рахунок структурної перебудови промислово-виробничого сектору економіки, а саме на основі розширення внутрішнього попиту на вітчизняні товари та ресурсного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «МХП». Реалізація операції буде відбуватися через відділи зовнішньоекономічних зв'язків з боку підприємства ПрАТ «МХП» і польського підприємства Eurostudy (екологічно чисті продукти здорового харчування). Згідно контракту на експорт сосисок в Польщу варто відзначити економічну ефективність даного контракту. Прибуток зовнішньоекономічного контракту складе 1040859 євро, а рентабельність продажу становитиме 58,47%. Плануємо заключити ефективний зовнішньоекономічний контракт щодо експорту сосисок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України № 771/97-ВР від 23.12.1997. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>
2. Алексєєва О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Магнітогорськ, 2017. С. 85–89.
3. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 10. Ч. 1. С. 10-17.
4. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 198–203.
5. Бергер А. Д. Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі України. Інтелект XXI. № 1. 2017. С. 41-51.
6. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
7. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг в організації. Бізнес Інформ. 2013. №1. С. 219–222.
8. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227.
9. Вербицький С. Птахівництво: сучасний стан та прогнози. Птахівництво. Вересень 2022. С. 4 – 7.

10. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. № 8. С. 3–6.
11. Вітер О., Килин О., Стручок Н. Прямі іноземні інвестиції в умовах рецесії світової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 11. С. 7-11.
12. Воронова О. С. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_PNI\\_2015/Economics/2\\_188760.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_PNI_2015/Economics/2_188760.doc.htm)
13. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 21. С. 251–254.
14. Гайдук Л. О. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 1 (66). С. 22–27.
15. Городняк І. В., Терендій А. Б. Інституційні чинники залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25). 2020. С. 3-10.
16. Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Економічні заходи державного управління щодо залучення інвестицій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 1 (3). С. 53-65.
17. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. *Персонал*. 2013. № 1. С. 78–82.
18. Євстафієва Ю. М., Бучковська В. І., Заходим М. В. Тваринництво Кам'янецьчини. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2017. Ч. 1. С. 234-235.
19. Жилінська Л. О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 73–80.
20. Задоя О. А., Куцова В. С. Подолання імпортозалежності як стратегічне завдання України. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 101–108.

21. Ібатуллін М. І. Інституційне середовище продовольчого ринку: зарубіжний досвід і вітчизняне сьогодення. Вісник аграрної науки. 2015. № 10. С. 64-68.
22. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Динаміка структурних змін у роздрібному товарообороті регіонів України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2018. Випуск 6 (134). С. 8-14.
23. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
24. Копитець Н. Г. Ринок м'яса птиці. М'ясной бизнес. 2018. № 4. С. 100-107.
25. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51–54.
26. Куліш В. А. Оцінка рівня розвитку іноземного інвестування економіки України. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 171.
27. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. URL : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
28. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.
29. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.
30. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 320–325.

31. Макаренко М. П. Залучення іноземних інвестицій в економіку України. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2016. № 13. С. 73-75.
32. Малік М. Й., Лупенко Ю. О. Державне регулювання аграрного сектору економіки в дослідженнях вітчизняних вчених. Економіка АПК. 2021. № 10. С. 153-158.
33. Мамчур Л. В. Формування організаційно-економічного механізму збалансованого розвитку ринку м'яса та курятини. Економіка АПК. 2017. № 8. С. 38-47.
34. Марценюк О. В. Умови залучення іноземних інвесторів до розвитку страхової індустрії в Україні. Причорноморські економічні студії. Випуск 39. Ч 2. 2019. С. 73-78.
35. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 179–185.
36. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2019. Vol. 4, No. 2. С. 97-114.
37. Місюк М. В. Ринок продукції скотарства: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2012. 330 с.
38. Місюк М. В. Формування та розвиток регіонального ринку продукції скотарства: монографія. Херсон: Грінь Д.С., 2013. 343 с.
39. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152–156.
40. Нижник А. Ю. Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції. Вісник Хмельницького національного університету. 2015 (222). № 2. Том 1. С. 21–23.

41. Остропольська Є., Ашиткова Я., Черенкова В., Гоптар Я. Зарубіжний досвід залучення інвестицій в інтелектуальний капітал. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 12-16.
42. Охріменко І. В. Наукові основи макроекономічного аналізу аграрного ринку. Агросвіт. 2015. № 17. С. 3-7.
43. Погріщук Б. В. Формування конкурентного середовища у зерновому господарстві. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 35–42.
44. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність м'ясного скотарства України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2021. 420 с.
45. Рижикова Н. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 82–91.
46. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
47. Сергієнко О. А. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2012. № 4. С. 41–46.
48. Сибирка Л. А., Корівчак А. М. Управління інвестиційною діяльністю українських підприємств в умовах глобальної економічної турбулентності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 7 (3). С. 82–85.
49. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 8. Том 1. С. 310–316.
50. Скупейко В. В. Аналіз науково-методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове фахове видання. 2019. Випуск 22. С. 549–554.

51. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 273–278.

52. Стефанів О. Б. Деякі аспекти формування пропозиції на ринку продукції птахівництва в Україні. Міжвідомчий науковий тематичний збірник «Птахівництво». 2021. Випуск 64. 36 с.

53. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

54. Топіха В. І. Формування ринку тваринницької продукції в Україні: проблеми та перспективи. Миколаїв: МДАУ, 2021. 221 с.

55. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Харків : Точка, 2013. 436 с.

56. Труніна І. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2015. Випуск 3 (92). Частина 2. С. 32–39.

57. Фют А. А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. 2013. Т. 1. № 2. С. 7–11.

58. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1 (23). С. 74–82.

59. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

60. Чумак Л. Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 212–215.

61. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 215–219.

62. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 136–139.

63. Щетініна І. О., Дяченко В. І. Значення інноваційного розвитку для птахівництва. Сучасний стан виробництва м'яса птиці в Україні та перспективи розвитку. Інститут птахівництва УААН. 2021. С.32-38.

64. Яременко Т. П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181 (6). С. 45–53.

65. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 124–127.

66. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?ISO3=UKR>

67. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

68. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://www.ukrspirt.com/cms/documents/minsdoh.html>

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

70. Офіційний сайт ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00444122/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00444122/)

71. Офіційний сайт ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34626750/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34626750/)

72. Офіційний сайт ТзОВ «Агроторг-3». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/24164769/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24164769/)

73. Офіційний сайт ТзОВ «М'ясний Альянс». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31723193/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31723193/)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Підходи до трактування поняття «Конкурентна стратегія підприємства для виходу на зарубіжний ринок»**

№	Автор	Суть поняття	Зміст явища	Результат явища
1	Вітер О., Килин О., Стручок Н. с. 7-11]	полягає у розробці заходів на рівні органів державної влади, керівників підприємств, які б стимулювали розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок.	пришвидшення руху інформаційних потоків, що поєднує між собою осіб на різні відстані	удосконалення способів збору, обробки, зберігання та передачі інформації
2	Городняк І., Терендій А. [15, с. 3-10]	забезпечення розвитку різних сфер людської діяльності через організацію доступу до інформаційних баз даних	забезпечує стратегію залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	запровадження нових форм залучення інвестицій іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок
3	Денисенко М., Шапошнікова О., Будякова О. [16, с. 53-65]	довготерміновий план компанії з досягнення переваг у сфері залучення інвестицій над конкурентами у своїй галузі економіки	перед виробленням власної стратегії треба оцінити слабкі, сильні сторони, можливості та загрози у своїй галузі, а тоді реалізувати ту, яка матиме найкращу стратегію залучення іноземного капіталу в інноваційний розвиток	передбачає розроблення стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок за кожним елементом маркетинг-міксу
4	Задоя О., Кушова В. [20, с. 101–108]	досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних стратегій підприємства для виходу на зарубіжний ринок	зниження інформаційної нерівності на різних рівнях суспільних відносин	здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
5	Куліш В. [26, с. 171]	загальна модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство	посилення персональних і корпоративних контактів, що особливо важливо в глобальному масштабі тієї чи іншої галузі економіки	особливості дає змогу отримати конкретні індикатори для порівняння позиції підприємства на ринку
6	Макаренко М. [31, 73-75]	забезпечення участі нації у формуванні нових трансдержавних і транснаціональних спільнот	визначає особливості розвитку конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	інвестиції, які здійснюються різними інвесторами, компаніями і установами, юридичними і фізичними особами, центральними і місцевими органами влади, інвестиційними фондами

## Продовження додатку А

## Продовження табл. А.1

№	Автор	Суть поняття	Зміст явища	Результат явища
7	Марценюк О. [34, с. 73-78]	залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок.	визначає правові та організаційні основи створення, діяльності та відповідальності суб'єктів	концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок.
8	Остропольська Є., Ашиткова Я., Черенкова В., Гоптар Я. [41, с.12-16]	інноваційна діяльність і стратегія підвищення розвитку конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	встановлення і зміцнення довгострокової стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	зміцнення стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок
9	Рижикова Н. [45, с.82-91]	процес досягнення стійкої стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку	досягнення цільової позиції підприємства на ринку
10	Сибирка Л., Корівчак А. [48, с.82-85]	основа забезпечення реальної інвестиційної політики, що забезпечить безперервний відтворювальний процес в економіці країни за допомогою модернізації активів підприємств	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, мотивів підприємств виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок

Додаток Б  
Таблиця Б.1

**Класифікація існуючих підходів**

Автор	Суть поняття				Зміст явища	Результат явища
	досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних стратегій підприємства для виходу на зарубіжний ринок	стратегія залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	отримання стійких створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку	досягнення стратегічних цілей та стійких переваг у сфері залучення інвестицій		
1	2	3	4	5	6	7
Вігер О., Килин О., Стручок Н. [11, с. 7-11]	+				полягає у розробці заходів на рівні органів державної влади, керівників підприємств, які б стимулювали розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	удосконалення способів збору, обробки, зберігання та передачі інформації.
Городняк І., Терендій А. [15, с. 3-10]	+				забезпечення розвитку різних сфер людської діяльності через організацію доступу до інформаційних баз даних	запровадження нових форм залучення інвестицій іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок
Денисенко М., Шапошнікова О., Будякова О. [16, с. 53-65]				+	довготерміновий план компанії з досягнення переваг у сфері залучення інвестицій над конкурентами у своїй галузі економіки	передбачає розроблення стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок за кожним елементом маркетинг-міксу
Задоя О., Куцова В. [20, с. 101-108]	+				досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних стратегій підприємства для виходу на зарубіжний ринок	здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Куліш В. [26, с. 171]				+	необхідність підвищення інвестиційного середовища функціонування підприємства	особливості дає змогу отримати конкретні індикатори для порівняння позиції підприємства на ринку
Макаренко М. [31, 73-75]		+			концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення	забезпечення участі нації у формуванні нових трансдержавних і транснаціональних спільнот

## Продовження додатку Б

## Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
					довгострокової стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	
Марценюк О. [34, с. 73-78]			+		пошук сприятливого становища в галузі або на ринку	концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок.
Остропольська Є., Ашиткова Я., Черенкова В., Гоптар Я. [41, с.12-16]				+	зміцнення стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	досягнення цільової позиції підприємства на ринку
Рижикова Н. [45, с.82–91]		+			низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок	досягнення цільової позиції підприємства на ринку
Сибирка Л., Корівчак А. [48, с.82–85]		+			основа забезпечення реальної інвестиційної політики, що забезпечить безперервний відтворювальний процес в економіці країни за допомогою модернізації активів підприємств	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, мотивів підприємств виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми стратегії залучення іноземного капіталу в розвиток конкурентної стратегії підприємства для виходу на зарубіжний ринок

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2

**Оцінка існуючих підходів до визначення «конкурентної стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки»**

Автор	Оцінка (бали)				
	Компоненти	Поширеність	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
Вітер О., Килин О., Стручок Н. [11, с. 7-11]	5	3	5	5	13
Городняк І., Терендій А. [15, с. 3-10]	5	3	4	4	16
Біла І. С., Швед Т. В. [16, с. 53-65]	5	4	5	5	19
Задоя О., Кушова В. [20, с. 101–108]	3	4	3	4	14
Куліш В. [26, с. 171]	3	2	2	2	9
Макаренко М. [31, с. 79]	5	3	5	4	17
Марценюк О. [34, с. 73-78]	5	2	3	2	12
Остропольська Є., Ашиткова Я., Черенкова В., Гоптар Я. [41, с. 29]	3	3	1	2	9
Рижикова Н. [45, с.82–91]	3	5	2	3	13
Сибирка Л., Корівчак А. [48, с. 137]	3	1	1	1	6

## Класифікація видів конкуренції [23, с. 98]

Класифікаційні ознаки	Види конкуренції
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	– цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат реалізації; – нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів
За характером цінової конкуренції	– пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку; – прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно
Залежно від масштабу	– місцева – у групі, відділенні, в організації і т. д.; – регіональна – у районі, місті, області і т. д.; – національна – країні; – міжнаціональна – у декількох країнах; – глобальна – у світовому масштабі, без конкретно визначених країн
За ступенем диференціації товарів	– гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару; – гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару
Залежно від дотримання норм і правил	– сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм; – несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм
Залежно від отриманих результатів	– реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; – потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі
За ступенем складності проникнення в галузь	– відкрита – без бар'єрів входження в галузь; – закрита – з бар'єрами входження в галузь
За характером поведінки продавця	– монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців; – поліполія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну; – монополістична конкуренція – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів; – олігополія – якщо продавець повинен враховувати реакцію своїх конкурентів
За ступенем інтенсивності	– приваблива – коли в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті; – помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку; – жорстока для об'єкта конкуренції – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування; – жорстока для суб'єкта конкуренції – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування; – гіперконкуренція – зростаюча динамізація конкуренції для всіх учасників ринку
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	– параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції; – товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями; – марочна – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції; – конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань
За територіальною ознакою	– внутрішньогалузева – конкуренція між окремими підприємствами всередині кожної галузі щодо одержання прибутку; – міжгалузева – специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші

**Аналіз методів оцінки ефективності формування конкурентної стратегії діяльності підприємства підприємств [23, с. 99]**

<b>Метод</b>	<b>Можливість застосування на вітчизняних підприємствах</b>
Графічний	«+» – простота та наочність методу дозволяють оцінити положення підприємства за окремим показником (характеристикою) щодо конкурентів; «-» – застосування значної кількості характеристик щодо оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств досліджуваної галузі може нівелювати його наочність.
Матричний	«+» – дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників та спрямовує у виборі відповідної стратегії поведінки; «-» – конкурентна стратегія не може визначатися лише часткою ринку, що належить підприємству (матриця BCG), більш складні моделі потребують попереднього визначення конкурентної позиції або ефективності формування конкурентних переваг за відсутності узагальненої методики їх визначення.
Метод, що базується на оцінюванні ефективності формування конкурентної стратегії діяльності підприємства	«+» – його можна дотримуватись для оцінки ефективності формування конкурентної стратегії діяльності підприємства, якщо успішність його діяльності ототожнюється з успішністю продукції, що ним випускається, на певних ринках; «-» – сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність оцінювання їх ефективності формування конкурентних переваг за більшою кількістю характеристик.
Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	«+» – оцінка певних видів діяльності підприємства, що відбивають рівень використання наявних ресурсів, та ефективності формування конкурентних переваг його продукції в комплексі дають уявлення про конкурентна стратегія підприємства; «-» – зовсім не враховується вплив зовнішніх чинників ефективності формування конкурентних переваг, низка яких на сьогодні є визначальними.
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	«+» – вважається простим у використанні, більш конкурентоспроможним визнається підприємство з вищим рівнем за конкурентними перевагами, що розглядаються; «-» – окрім переваг підприємству необхідно оцінити й свої слабкі місця для визначення подальших дій. Динамізм зовнішнього середовища, активний розвиток інноваційних процесів, впровадження нових форм та методів управління призводять до неможливості одночасного врахування всіх переваг.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Попередня таблиця економічних факторів макросередовища  
виробників курятини на ринку Польщі

№ п.п.	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість (+/-)
1.	Темпи зростання ринку курятини	Фактор пропозиції	-
2.	Динаміка частки курятини в загальному обсязі продажу м'яса	Фактор пропозиції	+
3.	Динаміка зовнішньої торгівлі курятиною	Фактор попиту / пропозиції	+/-
4.	Стабільність та розмір застосовуваних сільськогосподарських податків на курятину	Фактор попиту / пропозиції	+/-
5.	Застосовувана ставка ПДВ	Фактор попиту / пропозиції	+
6.	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малого та середнього бізнесу	Фактор попиту / пропозиції	-
7.	Динаміка доходів населення	Фактор попиту	-
8.	Вплив на динаміку споживання сезонності попиту на курятину	Фактор попиту	-

Таблиця Д.2

Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища  
виробників курятини на ринку Польщі

№ п.п.	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість (+/-)
1.	Гендерна структура населення	Фактор попиту	-
2.	Вікова структура населення	Фактор попиту	+
3.	Динаміка споживання м'яса неповнолітніми	Фактор попиту	+
4.	Рівень урбанізації	Фактор попиту	+

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3

**Попередня таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників курятини на ринку Польщі**

<b>№ п.п.</b>	<b>Фактор</b>	<b>Фактор попиту/пропозиції</b>	<b>Загроза/Можливість (+/-)</b>
1.	Рівень інновацій у сфері виробництва курятини	Фактор пропозиції	+/-
2.	Рівень Інтернетизації	Фактор попиту	+
3.	Рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері виробництва курятини	Фактор пропозиції	+
4.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури	Фактор пропозиції	+

Таблиця Д.4

**Попередня таблиця природних факторів макросередовища виробників курятини на ринку Польщі**

<b>№ п.п.</b>	<b>Фактор</b>	<b>Фактор попиту/пропозиції</b>	<b>Загроза/Можливість (+/-)</b>
1.	Рівень якості м'ясопереробної сировини	Фактор пропозиції	+
2.	Наявність основної сировини для виробництва курятини	Фактор пропозиції	+
3.	Рівень розвиненості виробництва додаткової сировини, необхідної для виробництва курятини	Фактор пропозиції	+
4.	Сприятливість погодних умов	Фактор пропозиції	-

Таблиця Д.5

**Попередня таблиця культурних факторів макросередовища виробників курятини на ринку Польщі**

<b>№ п.п.</b>	<b>Фактор</b>	<b>Фактор попиту/пропозиції</b>	<b>Загроза/Можливість (+/-)</b>
1.	Культура споживання курячого м'яса	Фактор попиту	+
2.	Релігійний склад населення	Фактор попиту	+
3.	Зміна споживчих мотивацій внаслідок пандемії коронавірусу	Фактор попиту	+/-

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей  
українських виробників курятини на ринку Польщі**

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
1. Динаміка частки курятини в загальному обсязі продажу м'яса	$7 * 0,32 = 2,24$	Розробка оптимальних заходів просування з метою формування лояльної аудиторії; стратегія диференціації (розробка нових смаків) задля підвищення конкурентоспроможності товару через врахування переваг та мотивацій споживачів.
2. Наявність законодавчих обмежень з використання курятини в замороженому вигляді	$5 * 0,26 = 1,3$	Позиціонування з акцентом на застосування екологічної упаковки; витіснення деяких національних конкурентів за рахунок більш якісної продукції, цінової конкуренції та відсутності необхідності реорганізації виробництва.
3. Стабільність та розмір застосовуваних сільськогосподарських податків на курятину	$4 * 0,32 = 1,28$	Оптимізація витрат за рахунок експорту курятини з вмістом курятини від 35% до 37%.
4. Застосовувана ставка ПДВ	$4 * 0,32 = 1,28$	Встановлення ціни на товар на основі відповідних маркетингових досліджень.
5. Рівень розвитку транспортної інфраструктури	$6 * 0,14 = 0,84$	Застосування залізничного або автомобільного транспорту для найбільш швидкого та дешевого транспортування курятини до точок збуту.
6. Зручність застосовуваної системи розрахунку податку на прибуток	$3 * 0,26 = 0,78$	Нарощування обсягів експорту без додаткових витрат на розрахунок нових показників у відповідності до вимог законодавства та на зміну маркування.
7. Рівень якості м'ясопереробної сировини	$6 * 0,12 = 0,72$	Відкриття власного виробництва на території країни з меншими витратами на фільтрацію та насичення води необхідними мікроелементами.
8. Рівень Інтернетизації	$5 * 0,14 = 0,7$	Просування через соціальні мережі; розвиток власного блогу; отримання фідбеку від споживачів для подальшого вдосконалення тощо.
9. Наявність основної сировини для виробництва курятини	$5 * 0,12 = 0,6$	Відкриття власного виробництва на території країни; зменшення витрат на виробництво та собівартості продукції; позиціонування продукції як такої, що виробляється з сировини національних виробників.
10. Рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері виробництва курятини	$4 * 0,14 = 0,56$	Залучення до процесу виробництва висококваліфікованих технологів; розробка нових страв із курятини.
11. Вікова структура населення	$4 * 0,08 = 0,32$	Стимулювання попиту з боку відносно молоді, тобто цільової аудиторії; заохочення до споживання курятини населення старшого та літнього віку, в т. ч. через систему знижок, акцій та спеціальних пропозицій.

## Продовження додатку Ж

## Продовження табл. Ж.1

12. Рівень розвиненості виробництва додаткової сировини, необхідної для виробництва курятини	$3*0,12=0,3$	Відкриття власного виробництва на території країни; зменшення витрат та собівартості продукції.
13. Динаміка споживання м'яса неповнолітніми	$3*0,08=0,24$	Приховане стимулювання молодого покоління до споживання курятини через здорове харчування, дотримання усіх законодавчих вимог та обмежень.
14. Рівень урбанізації	$3*0,08=0,24$	Вихід на ринок у великих містах.
15. Культура споживання курячого м'яса	$3*0,08=0,24$	Співпраця з організаторами виставок курятини, більш активна реклама продукції перед вагомими матчами та знижки, акції перед святами.
16. Релігійний склад населення	$3*0,08=0,24$	Нарощення обсягів продажів та активне просування товару на ринку.
Разом	11,04	-

## Продовження додатку Ж

## Таблиця Ж.2

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз українських виробників курятини на ринку Польщі**

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
1. Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малого та середнього бізнесу	$8 \cdot 0,32 = 2,56$	Стимулювання продажів, популяризація культури споживання курятини та оптимізація витрат через пільги від держави.
2. Динаміка доходів населення	$7 \cdot 0,32 = 2,24$	Встановлення цін за допомогою проведення відповідних маркетингових досліджень, використання ринкових методів ціноутворення; розширення асортименту смаків; акцентування уваги на якості продукції, натуральності інгредієнтів та більш складному процесі виробництва, що зумовлюють високу ціну.
3. Наявність законодавчих обмежень реклами курячого м'яса	$8 \cdot 0,26 = 2,08$	Застосування необхідних попереджувальних написів; реклама через соціальні мережі; проведення виставок та інші правомірні та ефективні заходи просування.
4. Динаміка зовнішньої торгівлі курятиною	$6 \cdot 0,32 = 1,92$	Розробка ринково-продуктової та конкурентної стратегій з урахуванням конкурентного середовища на ринку, які включатимуть активні заходи просування, стратегію диференціації, позиціонування з акцентом на використання екологічної упаковки, інноваційні смаки тощо.
5. Темпи зростання ринку курятини	$5 \cdot 0,32 = 1,6$	Стратегія низьких цін; стимулювання продажів грою (знижки, акції); популяризація культури споживання курятини серед потенційних споживачів тощо.
6. Вплив на динаміку споживання сезонності попиту на курятину	$5 \cdot 0,32 = 1,6$	Використання системи знижок та акцій для підвищення споживання взимку та восени; співпраця з організаторами спортивних змагань, конкурсів; введення нових сортів в несезонний період.
7. Наявність відповідальності виробника за збут курятини	$6 \cdot 0,26 = 1,56$	Облаштування пунктів прийому використаної упаковки на точках збуту; знижки та особливі пропозиції для споживачів, що сприяють збору упаковки; інформування про даний обов'язок кінцевих споживачів через соціальні мережі та маркування.
8. Наявність обмежень на продаж замороженої курятини	$5 \cdot 0,26 = 1,3$	Збут через інші канали, такі як роздрібні мережі тощо, в тому числі ті, що працюють цілодобово; активна політика просування продукції з метою стимулювання попиту та формування лояльної аудиторії.
9. Наявність механізму зниження сільськогосподарських податків для виробників курятини	$5 \cdot 0,26 = 1,3$	Нарощення експорту курятини

## Продовження додатку Ж

## Продовження табл. Ж.2

10. Наявність законодавчих обмежень на імпорт основної сировини для виробництва курятини	$4 * 0,26 = 1,04$	Пошук надійних місцевих контрагентів, чия курятина буде відповідати стандартам та вимогам компанії.
11. Рівень інновацій у сфері виробництва курятини	$7 * 0,14 = 0,98$	Інвестиції в створення якісно нових видів м'яса, що допоможуть відповідати змінним вимогам споживачів та залучати нову аудиторію.
12. Сприятливість погодних умов	$4 * 0,12 = 0,48$	Створення резервів на випадок перебоїв поставок або подорожчання м'ясопереробної сировини.
13. Зміна споживчих мотивацій внаслідок пандемії коронавірусу	$6 * 0,08 = 0,48$	Позиціонування з акцентом на сталий розвиток підприємства, використання екологічно чистих матеріалів, утилізацію та повторне використання упаковки.
14. Гендерна структура населення	$2 * 0,08 = 0,16$	Стимулювання попиту з боку жіночого населення; розширення асортименту продукції з курячого м'яса; приділення значної уваги транспортуванню та зберіганню курятини.
Разом	19,3	-

**Зведена підсумкова таблиця факторів-можливостей культурного середовища для українських виробників курятини на ринку Польщі**

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
1. Ступінь формальності відносин	$4*0,18=0,72$	Легка адаптація до умов ведення бізнесу, в тому числі до особливостей переговорів.
2. Рівень конформізму	$4*0,15=0,6$	Підвищення ступеню поінформованості про бренд та товар, активна стратегія просування; залучення працівників усіх рівнів до вирішення проблем організації, проведення оцінки талантів та формування індивідуальних планів розвитку співробітників.
3. Різниця в оплаті праці жінок та чоловіків	$3*0,18=0,54$	Оптимізація фінансових витрат на заробітну плату.
4. Розподіл професій на «жіночі» та «чоловічі»	$3*0,18=0,54$	Збалансування робочого колективу відповідно до вимог гендерної рівності.
5. Баланс між роботою та особистим життям	$3*0,15=0,45$	Легка адаптація до умов ведення бізнесу, в тому числі до особливостей переговорів.
6. Вплив моди на споживання	$3*0,15=0,45$	Активне просування продукції, приділення значної уваги дизайну тощо.
7. Тип кадрової політики	$3*0,13=0,39$	Використання методів оцінки та управління талантами, а також HR-аналітики для скорочення витрат на неефективний найм і підвищення ефективності інвестицій компанії.
8. Рівень інвестицій в людський капітал на підприємствах	$3*0,13=0,39$	Застосування служб персоналу, створення власних програм розвитку та управління людськими ресурсами та досягнення найбільшого ступеню лояльності та вмотивованості працівників.
9. Підхід до процесу планування	$2*0,13=0,26$	Проведення комплексного аналізу ринкового середовища та оцінка перспектив розвитку компанії, встановлення чітких цілей діяльності.
Разом	4,34	-

**Зведена підсумкова таблиця факторів-загроз культурного середовища  
для українських виробників курятини на ринку Польщі**

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
1. Використовуваний стиль керівництва	$6 \cdot 0,21 = 1,26$	Пошук контрагентів з відмінним стилем або низький ступінь делегування обов'язків тим компаніям, які орієнтуються на авториупаковкзм.
2. Переважаюча система мотивації співробітників	$5 \cdot 0,18 = 0,9$	Застосування більш ефективних концепцій управління персоналу, які включатимуть соціально-психологічні методи, направлені на підтримку здоров'я та добробуту працівників, формування референтного колективу та застосування досвіду зарубіжних компаній щодо мотивування робітників.
3. Рівень песимізму в суспільстві	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Адаптація цінової політики, застосування активних методів просування продукції та адаптація під нові тренди споживання.
4. Ступінь свободи спілкування та взаємодії	$4 \cdot 0,21 = 0,84$	Відслідковування настроїв неформальних груп всередині компанії з метою запобігання негативним деструктивним проявам їхнього існування.
5. Ставлення до конфліктів в організаціях	$4 \cdot 0,18 = 0,72$	Надання персоналу можливості висловлювати альтернативні точки зору та «розумно» конфліктувати; контроль за міжособистісними конфліктами.
6. Рівень делегування повноважень	$3 \cdot 0,21 = 0,63$	Пошук партнерів з відносно високим ступенем делегування обов'язків та використання аутсорсингу.
7. Заохочення ініціативи та лідерства серед підлеглих	$3 \cdot 0,18 = 0,54$	Навчання підлеглих за допомогою програм лідерства, розвиток згуртованості колективу та перехід до більш ефективних концепцій управління персоналом.
8. Можливість просування по кар'єрним сходинкам	$2 \cdot 0,15 = 0,3$	Формування ефективної системи оцінки талантів, аналіз рольової та соціальної структури підприємства, на основі чого буде обрана оптимальна стратегія щодо розвитку кар'єри працівників, а також формування сильної організаційної структури, що формуватиме референтний колектив без необхідності прив'язки до стажу.
Разом	6,09	-

**Фактори конкуренції та їх прояви на польському ринку курятини**

	<b>Фактори</b>	<b>Ознаки прояву факторів на ринку</b>
1	Тип ринкової структури (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія)	Досконала конкуренція
2	Кількість та величина підприємств-конкурентів на ринку	Зареєстровано 46 тис. підприємств-конкурентів, третина належить до крупного бізнесу, решта – середній та малий
3	Зміни в платоспроможному попиті	Основними клієнтами є зарубіжні підприємства, які використовують давальницьку сировину, в сфері виробництва ковбасних виробів і копченини клієнти
4	Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують конкуренти	Високий ступінь стандартності, швидке копіювання успішних м'ясопереробної продукції
5	Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	стандартні
6	Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	Незначні
7	Бар'єри проникнення на ринок (наявність, складність, коротка характеристика)	Немає
8	Привабливість ринку даного товару	Великий попит
9	Рівень агресивності поведінки конкурентів	Великий
10	Рівень напруженості конкуренції на ринку	Великий
11	Ключові фактори успіху (КФУ) в галузі, у т.ч.: переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; переваги у якості продукту; науково-технічні переваги; переваги в організації виробництва (операційна система); переваги в організації та управлінні; переваги в маркетингу; переваги в знаннях та досвіді; переваги в діловій репутації; інші переваги.	У контексті задоволення потреб клієнтів: заохочувати нових клієнтів розробка маркетингових стратегій для кожного окремого напрямку діяльності розробка логістичної системи У контексті виживання підприємства в конкурентній боротьбі: вдосконалення виробничих технологій заохочення працівників

**Контракт № 159/57**

м. Київ

«08» березня 2024

ПрАТ «МХП», в особі директора Буткевич Г. В. з одного боку, та Ukrainian fruit company, надалі «Продавець», в особі директора, – з другого боку, уклали цей Контракт у такому:

**Предмет контракту**

Продавець продав, а Покупець купив мандарини (надалі – товари), перераховані у Додатку №1 до даного Контракту, та який є його невід’ємною частиною, на суму 11025 дол. США на умовах: при постачанні автомобільним транспортом – «СРТ».

**Ціна та загальна сума контракту**

Продавець продав, а Покупець купив товар – мандарини.

**Якість товару**

Якість товару підтверджуватись Сертифікатом про якість підприємством-виробником.

**Термін та дата поставки**

Поставка товару за даним Контрактом повинна бути здійснена протягом 10 днів з моменту повідомлення Покупця про надходження на рахунок продавця.

Датою поставки вважається дата прибуття вантажу на умовах DAP Київ-Берлін.

При отриманні від Покупця письмової заяви про зміни будь-яких позицій у Специфікації до даного Контракту в період дії даної Специфікації, Продавець залишає за собою право перегляду як ціни, так і строків поставки, викликаним внесенням змін з боку Покупця.

**Умови платежу**

Оплата вартості Товару здійснюється шляхом 100% передоплати вартості товару.

Днем оплати вважають день списання коштів з рахунку Покупця.

Всі витрати, які пов’язані з проведенням взаємних розрахунків та платежів, несе Покупець.

**Гарантії**

Продавець гарантує, що поставлений за цим Контрактом товар виготовлений згідно із стандартами країни-виробника. У підтвердження цього Продавець надає Покупцю Сертифікат якості виробника.

Строк гарантії становить 6 місяців з дати поставки кожної партії товару.

Покупець зобов’язаний надати Продавцю претензії як щодо якості, так і щодо кількості товару протягом 10 днів з дати поставки товару.

Покупець зобов’язаний скласти та передати Продавцю підтверджений Торговою палатою Рекламацийний акт, із якого будуть виявлені характер дефекту, день його виявлення та причина.

**Форс-мажор**

Обставини форс-мажору (пожежа, повінь, землетрус та інші природні лиха, військові дії, ембарго на експорт та імпорт, інші обставини, які не залежать від сторін) співрозмірно відсувають строки поставки, оскільки вони значною мірою впливають на виконання у строк Контракту або його частини.

Продавець протягом доби повідомляє Покупця про початок та закінчення обставин форс-мажору, причому повідомлення про наявність та тривалість обставин форс-мажору повинно бути підтверджено Торговою палатою.

При невиконанні Контракту понад 2 місяців Покупець має право анулювати весь Контракт або його частину.

**Арбітраж**

Будь-яка суперечка, що виникає за цим договором або у зв’язку з ним, підлягає передачі на розгляд у арбітражному порядку.

Арбітраж повинен складатися із трьох суддів, мати місце у Стокгольмі (Швеція) (або інша нейтральна держава), мова документів, рішення арбітрів тощо – англійська, регулювання та тлумачення Контракту – за допомогою положень Шведського права.

**Інші умови**

Всі додатки до даного Контракту є його невід’ємною частиною.

З моменту підписання даного Контракту усі попередні переговори та листування за ним втрачуть силу.

Права та обов’язки Сторін за даним контрактом не можуть бути передані будь-якій фізичній чи юридичній особі без письмової згоди обох Сторін. Контракт набуває сили з дати його підписання.

**Відповідальність сторін**

Продавець обов’язується поставляти товар згідно Специфікації в обговорені вище строки та гарантує якість, упаковку та дійсність відвантажених документів та необхідних сертифікатів.

Всі обов’язки, які пов’язані з митним оформленням вантажу на території Польщі лягають на Покупця.