

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 658.8:658.5

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
« 09 » грудня 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Управління міжнародною діяльністю підприємства з
урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків»**

Виконав: студент 2-го курсу магістратури, групи
УЗ-81мп
БРОЖКО ОЛЕКСІЙ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ _____

Науковий керівник: завідувач кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА В.В. _____

Рецензент: Доцент кафедри промислового
маркетингу
к.т.н., доц. Лебедець С.О. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«07» листопада 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

БРОЖКУ ОЛЕКСІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема дисертації «Управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків»

науковий керівник дисертації Дергачова В.В., д.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків.

4. Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади формування міжнародної діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути теоретичні основи формування кон'юнктури ринку: поняття, види, етапи;
- дослідити стратегічні засади управління міжнародною діяльністю підприємства;
- розглянути міжнародну діяльність підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати загальну характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати форму господарської та міжнародної діяльності підприємств ПрАТ «МХП»;
- оцінити якість міжнародної роботи підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП» з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- обґрунтувати та реалізувати бізнес-проект удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- оцінити економічний ефект проекту удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) вертикальна інтеграція ПрАТ «МХП»;
- 2) показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»;
- 3) показники фінансових результатів діяльності підприємства;
- 4) прогноз експорту ПрАТ «МХП» до ЄС на 2019 – 2023 роки;
- 5) схема введення експорту агрохолдингом;
- 6) оцінка якості міжнародної діяльності холдингу;
- 7) фінансування та виробничий план проекту;
- 8) оцінка ефективності реалізації проекту.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Strategies of foreign economic activity of enterprises in the conditions of changeable conjuncture of commodity markets» у XV (XXVII) Міжнар. наук.-практ. конф. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність»
- 2) Тези «Вибір міжнародного партнера у стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» у X Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні підходи до управління підприємством».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018 - 31.11.2018	
2.	Дослідження теоретико-методологічних засад управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків	01.12.2018- 31.01.2019	
3.	Аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»	01.02.2019- 10.03.2019	
4.	Оцінка якості міжнародної роботи холдингу в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків	11.03.2019- 26.05.2019	
5.	Бізнес-проект удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП» та необхідність його впровадження	27.05.2019- 30.08.2019	
6.	Реалізація проекту ПрАТ «МХП»	31.08.2019- 30.09.2019	
7.	Економічне обґрунтування проекту	01.10.2019- 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2019 - 29.11.2019	

Студент

Брошко О.О.

Науковий керівник дисертації

Дергачова В.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків» містить 136 сторінок, 43 таблиці, 27 рисунків, 7 додатків. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Актуальність теми. Кожен товарний ринок має свою власну кон'юнктуру. Внаслідок все більшої інтеграції внутрішніх ринків до світових, кон'юнктура товарних ринків стає більш мінливою та непередбачуваною. Управління міжнародною діяльністю підприємства з урахування мінливої кон'юнктури товарних ринків дає змогу йти в ногу з часом та захистити себе від небажаних наслідків.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою НДР: «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640). Роль автора полягає у розкритті сутності кон'юнктури ринку та міжнародної діяльності підприємства, їх аналізі на підприємстві в умовах мінливості зовнішнього середовища та надання практичних пропозицій й рекомендацій щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства.

Мета роботи полягає у розробленні пропозицій та практичних рекомендацій щодо управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків.

Завдання роботи включають в себе:

- розглянути теоретичні основи формування кон'юнктури ринку: поняття, види, етапи;
- дослідити стратегічні засади управління міжнародною діяльністю підприємства;
- розглянути міжнародну діяльність підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- надати загальну характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати форму господарської та міжнародної діяльності підприємств ПрАТ «МХП»;
- оцінити якість міжнародної роботи підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП» з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- обґрунтувати та реалізувати бізнес-проект удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- оцінити економічний ефект проекту удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування міжнародної діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: порівняння, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства), економіко-статистичний (для проведення розрахунків ефективності проекту, прогнозування споживання продукції у країні).

Наукова новизна одержаних результатів:

- уточнено і поглиблено кон'юнктуруоутворюючі фактори ринку м'яса включаючи курятину;
- визначено наслідки для підприємства у разі не реагування на мінливість зовнішнього середовища;
- запропоновано бізнес-проект для підприємства задля мінімізації наслідків мінливості кон'юнктури товарних ринків.

Практична значущість. Представлений в магістерській дисертації аналіз міжнародної діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків та запропонований бізнес-проект може слугувати базою для практичного застосування для ПрАТ «МХП», адже запропонований проект – це нова бізнес-ідея для підприємства, яка, виходячи з результатів досліджень, є рентабельною та перспективною (акт впровадження № 134 від 21.10.2019 р.).

Апробація результатів роботи:

- тези «Strategies of foreign economic activity of enterprises in the conditions of changeable conjuncture of commodity markets» у XV (XXVII) Міжнар. наук.-практ. конф. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність»;
- тези «Вибір міжнародного партнера у стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» у X Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні підходи до управління підприємством».

Ключові слова: кон'юнктура ринку, міжнародна діяльність, управління, експорт, імпорт.

ABSTRACT

Master's thesis on «International activity management of the enterprise considering a changeable conjuncture of commodity markets» includes 136 pages, 43 tables, 27 drawings, 7 attachments. The bibliography list consists of 62 items.

Relevance of the topic. Each commodity market has its own environment. With the increasing integration of domestic markets into the world, the situation of commodity markets is becoming more volatile and unpredictable. Managing the international business of a commodity marketplace allows you to keep up with the times and protect yourself from unwanted consequences.

Connection of work with scientific programs, plans, themes. The master's thesis for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the plans of scientific research of the department of management on the topic of research: "Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship on the basis of principles of sustainable development and economic security" No. DR 0117U005640). The author's role is to reveal the essence of market conditions and international activity of the enterprise, their analysis at the enterprise in the conditions of environmental variability and to provide practical suggestions and recommendations for improving the international activity of the enterprise.

The purpose of the work is to develop proposals and practical recommendations for managing the international activity of the company, taking into account the changing conditions of commodity markets.

Tasks of work include:

- to consider the theoretical basis for the formation of market conditions: concepts, types, stages;
- explore the strategic principles of managing the international activity of the enterprise;
- to consider the international activity of the enterprise in the context of changing market conditions of commodities;
- to provide a general description of the financial and economic activity of the enterprise of PJSC "MHP";
- to analyze the form of economic and international activity of the enterprises of PJSC "MHP";
- to evaluate the quality of the international work of the enterprise in the conditions of changing market conditions of commodities;
- to develop proposals and recommendations for improving the international activity of MHP PJSC taking into account the changing conditions of commodity markets;
- to substantiate and implement a business project of improving the international activity of MHP PJSC enterprise;
- to evaluate the economic impact of the project to improve the international activity of MHP PJSC.

The object of the study is the process of managing the international activity of the enterprise, taking into account the changing environment of commodity markets.

The subject of the research is theoretical and methodological principles of formation of the international activity of the enterprise in the conditions of changing conditions of commodity markets.

The following **methods of research** were used in the master's thesis: comparison, balance, graphic, economic-mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization (for development of recommendations and proposals on improvement of the international activity of the enterprise), economic-statistical (for calculations of efficiency project, forecasting product consumption in the country).

Scientific novelty of the obtained results:

- the market factors for meat, including chicken, have been refined and deepened;
- the consequences for the enterprise in case of non-response to environmental variability are determined;
- A business project has been proposed for the enterprise to minimize the effects of the volatility of the commodity market.

Practical importance. The analysis of the international activity of the enterprise in the conditions of changing commodity markets and the proposed business project presented in the master's thesis can serve as a basis for practical application for PJSC "MHP", since the proposed project is a new business idea for the enterprise, which, based on the results research, is cost-effective and promising (implementation act No. 134 of 21.10.2019).

Testing results:

- theses "Strategies of foreign economic activity of enterprises in the conditions of changing conjuncture of commodity markets" in XV (XXVII) Intern. Research Practice Conf. «International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, efficiency»;
- theses "Choosing an International Partner in Strategic Management of foreign economic activity of an enterprise" in X Allukr. Research Practice Conf. "Modern approaches to enterprise management".

Keywords: market conditions, international activity, management, export, import.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МІНЛИВОЇ КОН'ЮНКТУРИ ТОВАРНИХ РИНКІВ	12
1.1. Теоретичні основи формування кон'юнктури ринку: поняття, види, етапи.....	12
1.2. Стратегічні засади управління міжнародною діяльністю підприємства. 20	
1.3. Міжнародна діяльність підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків.....	31
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯ МІНЛИВОЇ КОН'ЮНКТУРИ ТОВАРНИХ РИНКІВ (НА ПРИКЛАДІ, ПРАТ «МХП»).....	40
2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП».....	40
2.2. Форма господарської та міжнародної діяльності підприємств ПрАТ «МХП»	64
2.3. Оцінка якості міжнародної роботи підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків.....	83
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»	92
3.1. Напрями удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП» з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків	92
3.2. Обґрунтування та реалізація напрямів удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»	105
3.3. Економічне обґрунтування проекту ПрАТ «МХП»	119
Висновки до розділу 3.....	125
ВИСНОВКИ	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131
ДОДАТКИ	136

ВСТУП

Актуальність роботи. Важко знайти на сьогоднішній день підприємство, котре не бажало б займатися міжнародною діяльністю, адже експорт товарів й послуг приносить компанії валютні доходи, а імпорт – найсучаснішу й інноваційну техніку чи високої якості послуги.

Але внаслідок сучасних економічних процесів, ринки країн світу стають все більш взаємопов'язаними, що робить їх більш залежними від зовнішнього середовища. Ускорення технологічних циклів товарів разом із глобалізацією сприяють швидкій зміні товарів на ринках внаслідок появи більш сучасних аналогів (техніка), зміни вподобань споживачів, залежність від політичних та економічних криз та т.п.

Без своєчасного реагування на вище наведені кон'юктуроутворюючі фактори, підприємства наражають себе на небезпеку недоотримання прибутку, втрати ринку збуту продукції, не реалізації нових можливостей й переваг та т.п. Крім того слід зауважити, що управління міжнародною діяльністю підприємства слід здійснювати з урахуванням мінливої кон'юктури товарних ринків, де веде господарську діяльність підприємство. Управління міжнародної діяльністю підприємства з урахуванням теперішніх обставин на ринку дозволяє швидко, оперативно та без зайвих витрат вести бізнес. Особливо це стосується таких ринків як продовольчі товари, де мінливість кон'юктури ядро виражена внаслідок особливостей даного ринку: взаємозалежність та взаємозамінність товарів, короткий термін зберігання, неможливість збільшення прибутку внаслідок обмежених фізіологічних потреб людини.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового аналізу стали об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Репке В., Федорович Р.В., Кондратьєв М., Пископпель Ф., Оснач О. та ін. Проте питання управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої

кон'юнктури товарних ринків є недостатньо розкритою у науковій літературі, внаслідок чого виникає необхідність дослідження окресленої тематики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою НДР: «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640). Роль автора полягає у розкритті сутності кон'юнктури ринку та міжнародної діяльності підприємства, їх аналізі на підприємстві в умовах мінливості зовнішнього середовища та надання практичних пропозицій й рекомендацій щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства.

Мета роботи полягає у розробленні пропозицій та практичних рекомендацій щодо управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків.

Завдання роботи включають в себе:

- розглянути теоретичні основи формування кон'юнктури ринку: поняття, види, етапи;
- дослідити стратегічні засади управління міжнародною діяльністю підприємства;
- розглянути міжнародну діяльність підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- надати загальну характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати форму господарської та міжнародної діяльності підприємств ПрАТ «МХП»;
- оцінити якість міжнародної роботи підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;

- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП» з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- обґрунтувати та реалізувати бізнес-проект удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- оцінити економічний ефект проекту удосконалення міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування міжнародної діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків.

База дослідження: ПрАТ «МХП».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження:** порівняння, індексний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства), економіко-статистичний (для проведення розрахунків ефективності проекту, прогнозування споживання продукції у країні, розрахунку ризику проекту), графічний (для представлення статистичної інформації).

Елементи наукової новизни:

- уточнено і поглиблено кон'юктуроутворюючі фактори ринку м'яса включаючи курятину;
- визначено наслідки для підприємства у разі не реагування на мінливість зовнішнього середовища;
- запропоновано бізнес-проект для підприємства задля мінімізації наслідків мінливості кон'юнктури товарних ринків.

Практична значущість. Представлений в магістерській дисертації аналіз міжнародної діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури

товарних ринків та запропонований бізнес-проект може слугувати базою для практичного застосування для ПрАТ «МХП», адже запропонований проект – це нова бізнес-ідея для підприємства, яка, виходячи з результатів досліджень, є рентабельною та перспективною (акт впровадження № 141 від 21.10.2019 р.).

Апробація результатів роботи:

- тези «Strategies of foreign economic activity of enterprises in the conditions of changeable conjuncture of commodity markets» у XV (XXVII) Міжнар. наук.-практ. конф. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність»;

- тези «Вибір міжнародного партнера у стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» у X Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні підходи до управління підприємством».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МІНЛИВОЇ КОН'ЮНКТУРИ ТОВАРНИХ РИНКІВ

1.1. Теоретичні основи формування кон'юнктури ринку: поняття, види, етапи

Усі без винятку підприємства, які мають за мету здійснювати міжнародну діяльність намагаються збільшувати з кожним роком експорт своєї продукції й як наслідок – мати вагому питому вагу на зарубіжному ринку. Для того, щоб здійснювати ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю, підприємству необхідно проаналізувати попит, пропозицію, ціни, конкурентів у даному сегменті ринку. Таким чином, аналіз кон'юнктури ринку дає змогу обґрунтовано вибирати найефективніші виробничі та маркетингові стратегії.

Варто зазначити, що вивчення кон'юнктури ринку є одним із найбільш складних видів маркетингового аналізу, адже його предметом є встановлення основних тенденцій розвитку ринку, його коливання, а також оцінювання потенціалу й основних пропорцій [1, с. 47].

Теорія кон'юнктури як самостійний науковий напрям з'явилася на початку ХХ ст. Відтак, термін "кон'юнктура" походить від лат. "conjungo" (поєднувати) й означає "збіг обставин, які створили певний стан, положення речей, що здатні впливати на хід та результат будь-якої справи" [2].

Уперше термін «кон'юнктура» використав у літературі в середині ХІХ століття Ф. Лассаль, який визначав її як «...ланцюг, який всі існуючі, невідомі обставини пов'язує між собою...» [3]. То була перша спроба вчених визначити й пояснити вплив різноманітних факторів на ринок й діяльність підприємства, котре знаходиться у ньому.

У економічній науці не існує єдиного визначення терміну «кон'юнктура ринку». Дослідження кон'юнктури ринку проводилися багатьма представниками різних економічних шкіл. Маржиналісти К. Менгер, Ф. Фон Візер обґрунтували взаємозв'язок аналізу конкуренції та об'єктивної необхідності визначення та дослідження потреб суспільства, а саме мотивів поведінки різних груп. А. Маршалл, представник неокласичної школи економіки, розробив концепцію взаємодії попиту і пропозиції, що здійснюють безпосередній вплив на ринкові процеси та ситуацію на ринку в цілому. Продовжуючи працю А. Маршалла, Л. Вальрас вивів теорію економічної рівноваги. У ХХ ст. сформувалося три наукові школи, що присвятили свою діяльність вивченню кон'юнктури: американська (Гарвардська школа бізнесу), російська та німецька [4, с. 38]. У табл. 1.1 продемонстровано погляди зазначених шкіл, основні досягнення в теорії кон'юнктури ринку та основні відмінності у підходах дослідження.

Отже, сучасна теорія кон'юнктури ринку почала активно розвиватися на початку минулого століття й активно прискорилася у 30-х роках. В Україні вагомий внесок у дослідженні кон'юнктури ринку вніс М.І. Туган-Барановський, започаткувавши вчення про циклічність розвитку та функціонування економіки. Вчений довів у 1894 р. теорію періодичності промислових криз, визначивши шляхи їх подолання за рахунок бюджетно-фіскальної та грошово-кредитної політик [7]. Теорію М.І. Туган-Барановського розвинув М. Кондратьєв, який розвинув теорію циклічності економіки й довів взаємозв'язок кон'юнктури ринку з циклами (хвилями) економічного розвитку.

Сутність поняття «кон'юнктура товарного ринку» можна розглядати на двох рівнях: мікро та макро. На мікроекономічному рівні кон'юнктура визначається як дисбаланс попиту і пропозиції на ринку. Кон'юнктура відображалася як коливання обсягів виробництва і витоку капіталів, зміна розміру ставок і дивідендів, рух цін загального ринку. На мікрорівні кон'юнктурою товарного ринку є сукупності різних груп факторів, що впливають на даний ринок і є характеристикою ринку окремої галузі.

Таблиця 1.1

Наукові школи, які досліджували кон'юнктуру ринку

Школа, представники	Погляди	Основні досягнення
1	2	3
Американська школа кон'юктури: У.К. Мітчелль, Р.Б. Прескотт	Розмежували поняття циклу на класичний діловий цикл та цикл економічного росту	<ul style="list-style-type: none"> - поєднання теорії кон'юктури із концепцією економічного зростання, як наслідок – технології макроекономічного прогнозування; - вирішення конфлікту необхідності включення до дослідження вікової тенденції; - обґрунтування індикаторів нерівномірності тенденції економічного росту (показники циклічної динаміки економіки, агрегатний кон'юктурний індекс); - створення потужної математично-статистичної бази дослідження
Російська школа кон'юктури: В.М.Штейн, С.А. Первушин, М.Д. Кондратьєв	Досліджували проблему порівняльного аналізу кон'юктури капітального та споживчого секторів економіки. Мали дуже розвинутий математичний апарат	<ul style="list-style-type: none"> - сформована математична теорія статистичного спостереження за кон'юктурою; - обґрунтовано механізм міжциклічної взаємодії на основі теорії випадкових процесів (Є. Слуцький); - розмежовано поняття економічної статистики, динаміки та кон'юктури, обґрунтовано значення окремого вивчення кумулятивних, незворотних та потокових, зворотних процесів економічної динаміки; - відкрито довгі цикли кон'юктурних коливань (М.Д. Кондратьєв); - обґрунтовано особливості кон'юктури російського народного господарства під впливом сільськогосподарських цін та обсягів врожаю (В.М. Штейн); - розроблено оригінальний індексний метод дослідження кон'юктури (С.Л. Комлев, М. Д. Кондратьєв, С.А Первушин)
Кон'юктурна школа Німеччини Ф. Лассаль, А. Вагнер, П. Момберт	Абстрактний підхід до визначення причин кон'юктурних коливань та умови їх виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - формування понять загальногосподарської та приватної кон'юктури (П. Момберт); - вчення про динаміку основного капіталу як кон'юктуроутворюючий показник економіки; - виокремлення моноциклічного характеру кон'юктури (В. Репке)

Джерело: складено на основі [5, 6]

Згідно макроекономічного підходу вважається, що кон'юнктура ринку й економічний цикл тотожні поняття. У табл. 1.2. представлено науково-методичні підходи до розуміння сутності поняття «кон'юнктура ринку».

Таблиця 1.2

Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «кон'юнктура ринку»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Вагнер А.	Сукупність технічних, економічних, соціальних та правових умов, які в народному господарстві визначають попит й пропозицію, а в результаті цього й цінність, і при цьому визначають їх незалежно від волі та зусиль суб'єкта і незалежно від індивідуальних витрат, які необхідні для певного блага
2	Первушин С.О.	Господарська динаміка, процес, зв'язок економічних явищ як процесів, що розвиваються з часом
3	Лассаль Ф.	Зв'язок, що поєднує в одне ціле всі існуючі невідомі обставини
4	Шеффле Е.	Сукупність непередбачених та незалежних зовнішніх впливів, який зазнає діючий суб'єкт в кожний момент
5	Репке В.	Співвідношення попиту та пропозиції на якому-небудь ринку, співвідношення, яке в значній мірі не піддається обчисленню і впливу й постійно змінюється
6	Білявський І.	Сукупність умов, у результаті яких формувалася конкретна ринкова ситуація
7	Тульська Н.З. Косікова Ю.Д. Гончарова В.Д.	Сукупність чи поєднання впливу політичних, економічних, правових, організаційних та соціальних факторів
8	Нікітін С.П.	Тимчасовий процес, який утворює оптимальний взаємозв'язок між економічними, політичними, соціальними, культурними та іншими факторами, що впливають на головні складові ринкового середовища
9	Савенко А.Є. Коваль С.П.	Сукупність умов, ознак, що характеризують співвідношення попиту та пропозиції
10	Кучеренко В.Р. Карпов В.А. Соломенцев І.О.	Напрямок та ступінь зміни економічних процесів на основі зіставлення їх окремих елементів в динаміці
11	Левицький В.В.	Форма прояву факторів, що характеризують стан складових елементів попиту, пропозиції та конкуренції на ринку як в цілому, так і в окремих його сегментах та видах

Джерело: складено на основі [8, 9,10, 11, 12, 13]

Отже, кон'юнктура ринку найчастіше трактується вченими як природа впливу економічного середовища.

Кон'юнктура ринку має наступні характерні риси:

1. Динамічність. Дослідження кон'юнктури товарного ринку повинно проходити за досить тривалий проміжок часу задля чіткого й повного визначення факторів впливу на неї.

2. Пропорційність. Завжди при аналізі кон'юнктури ринку використовуються такі показники, котрі характеризують долю ринку, співвідношення попиту й пропозиції, структуру товарного ринку.

3. Варіабельність, тобто властивість, здатність мати та утворювати різновидні варіанти опису кон'юнктури.

4. Циклічність. Як зазначалося вище, у економічній науці кон'юнктура ринку й економічний цикл вважаються тотожними поняттями.

Мета аналізу кон'юнктури - виявлення тенденцій в русі економічних показників, знаходження причин походження на ринку змін, тобто визначення факторів, під впливом яких складається кон'юнктура за аналізований період, а також моделювання закономірностей дії ринкового механізму.

Об'єктами кон'юнктурних досліджень вважається народне господарство в цілому або окремий ринок, тобто можна виділити загальногосподарську кон'юнктуру та кон'юнктуру конкретного ринку. Під загальногосподарською кон'юнктурою розуміється певна сукупність кон'юнктур товарних чи галузевих ринків з урахуванням значної кількості відносин між ними. Крім того, вважається, що не товарні чи галузеві кон'юнктури формують загальногосподарську, а все відбувається навпаки [8, с. 20].

Особливої уваги заслуговує класифікація, побудована М. Д. Кондратьєвим, який залежно від вибору бази для порівняння виділив просту та диференційовану кон'юнктуру. Під простою кон'юнктурою він розумів напрям рівня зміни елементів конкретної галузі в певний момент у порівнянні з попередніми періодами. Щодо диференційованої кон'юнктури, то це проста кон'юнктура окремої галузі, яка співвідноситься чи порівнюється з кон'юнктурою інших галузей, з якими таке співставлення є можливим та доцільним [8, с. 21].

Існує підхід, згідно якого вивчення кон'юнктури ринку базується на теорії циклічного розвитку економіки, в основі якої лежать фази виробничого циклу, тобто криза, депресія, поживлення та підйом. Так як кожна фаза має свої особливості та певний стан, то це може сформувати різні види кон'юнктури: понижувальна, низька, підвищена, висока.

Понижувальна кон'юнктура відображається у затоваренні ринку продуктами, скороченні кількості угод, зниженні ринкових цін, тобто перевищенні пропозиції над попитом, що притаманне фазі кризи.

Низька (слабка) кон'юнктура характеризується пасивністю суб'єктів ринку, низькими стабільними цінами, що відповідає фазі депресії.

Підвищеній кон'юктурі властиве виснаження товарних запасів, товарний дефіцит, що обумовлено перевищенням попиту над пропозицією.

Висока (стабільна) кон'юнктура характеризується найбільшою активністю суб'єктів ринку, відносно стабільними високими цінами, що в основному є характерним у період підйому економіки.

З точки зору бізнесу, розрізняють такі види кон'юнктури:

а) зростаюча. Даний вид кон'юнктури формується в умовах товарного дефіциту, характеризується підйомом цін.

б) висока. Характеризується відносною стійкістю високих цін й найбільшою активністю споживачів та постачальників.

в) падаюча кон'юнктура. Пропозиція перевищує попит на ринку, відбувається скорочення ділової активності й падіння ринкових цін на продукцію.

г) низька кон'юнктура. Суб'єкти ринку пасивні внаслідок низьких цін.

Схематично класифікація ринкової кон'юнктури наведена на рис. 1.1.

Процес вивчення кон'юнктури здійснюється шляхом кон'юнктурних досліджень, які представляють собою цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їх розвитку, прогнозування основних

параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень [14, с. 102].

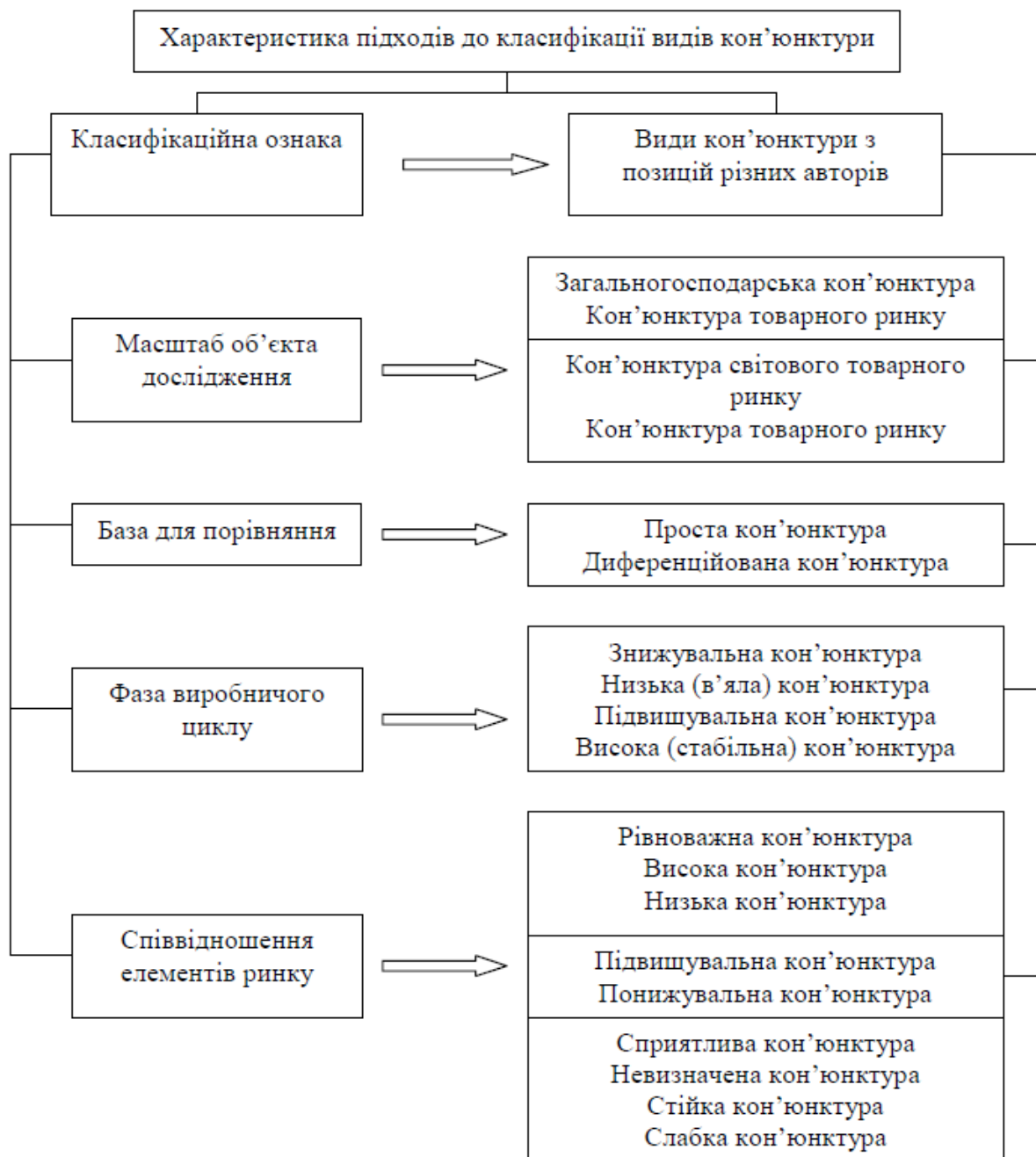


Рис. 1.1. Види кон'юнктури

Складено на основі [8, 15]

Важливо усвідомити, що постійний аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку є запорукою і, водночас, передумовою розробки та формування ефективної стратегії розвитку будь-якого підприємства, адже лише правильний аналіз ситуації, яка склалася на ринку та кон'юнктурних показників ринку дає

зможу підприємству визначити свої глобальні цілі та завдання [16, с. 17]. Можна виділити три етапи кон'юнктурних досліджень (рис. 1.2).

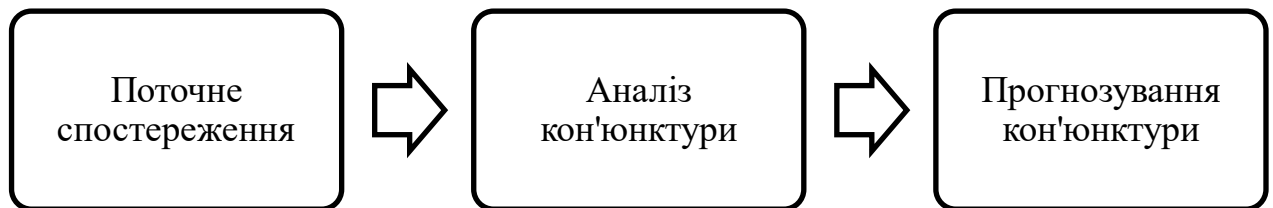


Рис. 1.2 Етапи кон'юнктурних досліджень

Джерело: складено на основі [14]

Перший етапом кон'юнктурних досліджень за рис. 1.2 є поточне спостереження. Слід зазначити, що отримання інформації про стан, тенденції та перспективи розвитку кон'юнктури є необхідною умовою успішного проведення кон'юнктурного дослідження. Основними джерелами інформації для кон'юнктурного аналізу є дані статистичної та податкової звітності. Також доцільно зібрати інформацію, використовуючи методи вибіркового спостереження, спеціальних періодичних і моментних обстежень. Для одержання безперервної інформації використовують моніторинг. Кон'юнктурну інформацію можна одержати за допомогою кон'юнктурних індикаторів, тобто оцінки показників, які характеризують основні параметри ринку, їх стан та зміну [8, с. 16]. При аналізі кон'юнктури ринку слід враховувати те, що не існує єдиного джерела інформації про кон'юнктуру товарного ринку тому слід використовувати різноманітні джерела інформації.

Другим етапом є аналіз кон'юнктури. До даного етапу відносять формування числових рядів показників; визначення ступеня та напрямів впливу факторів на кон'юнктуру ринку; розгляд в сукупності усіх факторів впливу й визначення найвагоміших з них.

Останнім етапом є прогнозування кон'юнктури. Даний етап здійснюється для прийняття раціонального управлінського рішення. Вважається, що саме цей етап є найскладнішим.

Кон'юнктурними дослідженнями на підприємствах зазвичай займаються спеціалізовані служби, які виділяють такі основні завдання кон'юнктурних досліджень товарного ринку [17]:

- а) збір і обробка кон'юнктурної інформації;
- б) характеристика масштабу (обсягу) ринку;
- в) виявлення, аналіз і прогнозування тенденцій розвитку ринку і його динамічної стійкості;
- г) оцінка і аналіз коливання, сезонності і циклічності розвитку ринку;
- д) оцінка і аналіз регіональних відмінностей ринку;
- е) оцінка і аналіз ділової активності;
- ж) характеристика ступеня монополізації та інтенсивності конкуренції.

Ці завдання орієнтовані на всебічну, взаємопов'язану характеристику стану ринку в цілому й у розрізі окремих його елементів та складових частин. Можна виділити два рівня реалізації цих завдань.

На першому (оціночному) рівні здійснюється аналіз ринкової кон'юнктури, який повинен охарактеризувати масштаби і типологію ринку, його головні пропорції, вектор і швидкість зміни основних параметрів, рівень стійкості розвитку.

Другий, більш високий рівень аналізу, має на меті виявлення причинно-наслідкових зв'язків, умов, що визначають ринкову ситуацію, і на цій основі прогнозування ринкової кон'юнктури, надання висновків про перспективність розвитку ринку з позицій маркетингу фірм.

1.2. Стратегічні засади управління міжнародною діяльністю підприємства

Під міжнародну діяльність підприємства відносять такі види діяльності, котрі пов'язаний з операціями на закордонних ринках. У Законі України "Про

зовнішньоекономічну діяльність" (стаття 1), прийнятому 16 квітня 1991 р., зазначено, що: "зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами" [18].

До форм міжнародної діяльності (об'єкту управління міжнародною діяльністю підприємства) слід відносити [18]:

- а) експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- б) надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;
- в) наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- г) міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- д) кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;
- е) спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних

господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

ж) підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

з) організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

и) товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

к) орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

л) операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;

м) роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

н) інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Управління міжнародною діяльністю підприємства є особливим процесом внаслідок охоплення діяльності компанії на зарубіжних ринках; впливі двох та

більше держав на підприємництво; наявність різних культурних, політичних й культурних умов у країнах.

Під методом управління міжнародною діяльністю підприємства можна розуміти сукупність способів й прийомів впливу на зовнішньоекономічну діяльність. Традиційно виділяють три методи управління зовнішньоекономічною діяльністю: економічні, адміністративні та соціальні

Економічні методи управління міжнародною діяльністю є система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети з урахуванням переваг від зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Дані методи залежать від політики держав, де веде свою діяльність компанія.

До економічних методів належать:

- а) митний тариф та митні збори;
- б) ціни на експортовані та імпортовані товари;
- в) норми прискореної амортизації;
- г) ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик [19, с.86].

Адміністративні методи - система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань [19, 86].

До адміністративних методів належать:

- а) Регламентування, нормування, ліцензування, інструктування;
- б) метод поділу за функціями;
- в) метод структуризації мети;
- г) метод порівняння та аналогій.

Соціальні методи – це способи впливу на зв'язки й особисті стосунки між працівниками.

Кожне підприємство має стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Стратегією зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна охарактеризувати як спосіб, за допомогою якого підприємство може створювати, сформувані і координувати свої дії на будь-яких ринках.

Складовими стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є [20]:

1. Сфера діяльності (місія, цілі підприємства).
2. Корпоративні завдання (визначення основних зацікавлених груп компанії, критеріїв оцінки діяльності).
3. Визначення стратегічних бізнес-одиниць (структуризація підприємства на бізнес-одиниці).
4. Розміщення ресурсів (розподіл ресурсів між бізнес-одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами і основними видами діяльності).
5. Розвиток різних конкурентних переваг (підвищення конкурентоспроможності).
6. Ефективні функціональні стратегії (пошук варіанту поведінки, яке орієнтоване на оптимальне використання всіх ресурсів в межах заданої функції).
7. Синергізм (компетенція, знання і нематеріальні активи підприємства, а також ресурси, активи і функціональні процеси).

У міжнародній діяльності виділяють три базових стратегії в міжнародній діяльності підприємства: зростання, скорочення та обмеженого зростання (рис. 1.3).

Стратегія зростання - напрямок розвитку компанії, що припускає постійне підвищення рівня показників попереднього періоду її діяльності. Стратегія зростання розробляється на основі даних, отриманих шляхом аналізу, проведеного на трьох рівнях: спочатку повинні бути виявлені можливості інтенсивного зростання, далі - розглянуті можливості інтеграції компанії з іншими елементами маркетингової системи галузі, і нарешті, можливості компанії за межами галузі (диверсифікаційне зростання).

Стратегія скорочення - напрямок розвитку компанії, що припускає вихід з окремих ринків певної номенклатури товарів, послуг, скорочення виробництва або згортання закриття своєї діяльності у певній іноземній країні.

Стратегія обмеженого зростання - напрямок розвитку компанії, що припускає збереження стану діяльності підприємства у майбутньому як зараз. В основному цю стратегію використовують монополії, великі компанії з значною часткою ринку.



Рис. 1.3. Базові й альтернативні стратегії у міжнародній діяльності підприємства

Джерело: [21]

Задля успішного реагування підприємства на зміну зовнішніх умов в інших країнах або у світі в цілому слід здійснювати стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку. Стратегічний менеджмент реалізується в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягти певної мети [22, с. 121].

Вагому роль у стратегічному управлінні міжнародною діяльністю підприємства займає вибір іноземного партнера. Є велика кількість потенційних претендентів на партнерство, але для того, щоб полегшити процедуру відбору, можна використовувати принцип виключення країн за базовими параметрами (рис. 1.4).

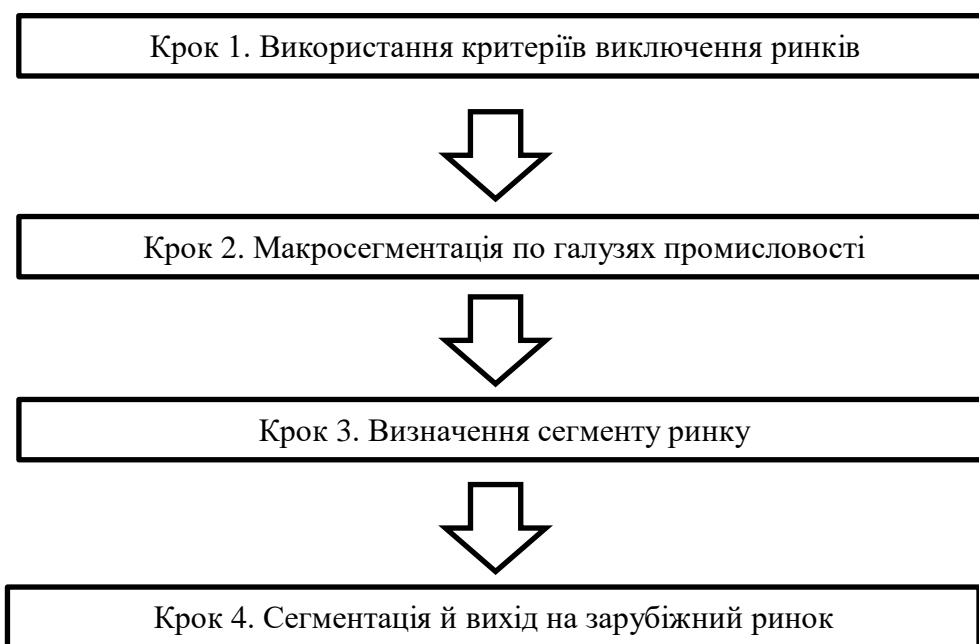


Рис. 1.4. Чотирикрокова модель вибору ринку

Джерело: сформовано на основі [23]

На першому кроці ми здійснюємо попередній відбір ринків. Найчастіше до виключення потрапляють ті ринки, які знаходяться у країнах з: політичною нестабільністю; географічно далеко розташовані; слаборозвинуті (низьке ВВП,

слабка національна валюта); культурні відмінності (мова, низький рівень освіченості), існування політики протекціонізму й нетарифних бар'єрів.

На другому кроці здійснюється макросегментація. На цьому кроці проводиться визначення вузького ринку тобто поділ на галузі або групи товарів.

На третьому етапі здійснюється сегментування ринку. На цьому етапі здійснюється оцінка попиту на ринку та попиту на товари компанії в минулому, сьогодні й на перспективу. Також з'ясовують вимог до компанії.

На останньому етапі остаточно визначається цільовий ринок для діяльності фірми. Сегментація має на увазі під собою поділ ринку на групи продавців. Це може послужити базою для розвитку комплексу маркетингових заходів іноземного ринку.

Після вибору зарубіжного ринку, де компанія бажає вести свою зовнішньоекономічну діяльність слід визначитися зі способами, як проникнути на даний ринок. Всі форми участі підприємства на міжнародних ринках продемонстровано у табл. 1.3

Найпростішим способом проникнути на зарубіжний ринок є експорт. У порівнянні з іншими формами входу на іноземні ринки, дана стратегія передбачає мінімальні зміни в структурі, товарній номенклатурі компанії та капітальних витратах. У міжнародному маркетингу розрізняють активний та пасивний експорт. Пасивний експорт – вид експорту, який є непостійний й пов'язаний з продажем товарних залишків оптовикам, які є представниками зарубіжних фірм. Активним експортом є експорт, котрий застосовується компанією з метою розширення експортних операцій на певному іноземному ринку. Найчастіше продаж продукції фірм закордон здійснюється через дистриб'юторів. Експорт можна повноцінно вважати початковим етапом входження компанії у міжнародні ринки.

Середньою за важкістю стратегією входження на ринок є спільна підприємницька діяльність. На відміну від попередньої стратегій, в даній за рахунок співпраці з іноземними колегами створюється маркетингові та промислові потужності закордоном.

Стратегії виходу на зарубіжні ринки

Стратегії входження	Види	Характеристика
1	2	3
Експорт	Прямий експорт	Компанія продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладення прямих контрактів з дилерами і торговими посередниками зовнішнього ринку. У цьому випадку всю операційну діяльність по роботі, з пошуку посередників, документації та сертифікації продуктів компанія бере на себе
	Непрямий експорт	Компанія знаходить на внутрішньому ринку торгового посередника, який здійснює продаж товарів на зовнішні ринки. Такий посередник часто знає всі тонкощі роботи на цільовому зовнішньому ринку і має мережу дилерів для продажу товарів
	Спільний експорт	Компанія кооперується з іншими компаніями на внутрішньому ринку з метою організації прямих поставок на цільовий зовнішній ринок. Даний спосіб підходить для невеликих компаній, які не мають достатніх ресурсів і масштабу виробництва для виходу на закордонні ринки. Кооперація дозволяє їм заповнити бракуючий пропуск в ресурсах
Спільна підприємницька діяльність	Ліцензування	Ліцензіар укладає договір з ліцензіатом за яким отримує винагороду, а ліцензіар одержує права використовувати промисловий процес, торговельний знак і т.п. Ліцензіар отримує вихід на зарубіжний ринок, а ліцензіату не потрібно розпочинати з нуля
	Підрядне виробництво	Відбувається укладення контракту з місцевими виробниками бажаного іноземного ринку. Підприємство менше контролює виробничі процеси, але отримує можливість швидшого розгортання діяльності за кордоном
	Управління по контракту	Компанія віддає іноземним партнерам «ноу-хао» у сфері управління, а натомість отримує необхідний капітал
	Підприємства спільного володіння	Участь підприємства у створенні спільного підприємства з іноземною компанією. Дана стратегія полегшує вихід на ринок збуту тієї країни, з якою є іноземний партнер

1	3
Пряме інвестування	Створення власних виробничих потужностей закордоном

Джерело: складено на основі [24]

Найскладнішою стратегією є пряме інвестування, адже компанія несе за собою повний ризик та капітальні витрати на створення підприємства закордоном. Але незважаючи на дані недоліки найголовнішою перевагою є те, що власник повністю контролює діяльність закордонного підрозділу.

Кожна компанія, що має міжнародну діяльність хоче отримувати максимальну ефективність від зовнішньоекономічних зв'язків. Задля цього доцільно проводити періодичні розрахунки показників, які дозволяють аналізувати зовнішньоекономічну діяльність. В економічній науці виділяють три підходи до визначення ефективності: за показниками рентабельності, обсягу продажу та коефіцієнтів експортно-імпортних операцій. Нижче нами продемонстровано деякі з них.

1. Показник економічної ефективності експорту визначається відношенням чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВе), до вартості експорту у внутрішніх цінах (Ве.в.ц.) [25, с. 1]:

$$E_e = \frac{ЧВе}{Ве.в.ц.} \quad (1.1)$$

Для визначення чистої виручки необхідно відняти від експортної виручки витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо). Якщо показник буде більше 1, то експорт продукції фірми проводити доцільно.

2. Показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій (Ееф.ЗТО) входить до групи показників рентабельності та розраховується шляхом ділення прибутку від зовнішньоторговельних операцій (ПЗТО) на витрати підприємства під час їх здійснення (ВЗТО). Відповідно, збільшення такого показника свідчатиме про підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [25, с. 3]:

$$E_{\text{еф.ЗТО}} = \frac{\text{ПЗТО}}{\text{ВЗТО}} \quad (1.2)$$

3. Аналіз динаміки обсягів продажів закордон. Можна аналізувати динаміку як по окремому товарному ринку, так й по підрозділам. Відносним показником є зміна обсягу експорту певного підрозділу або асортименту продукції, виражається у відсотках.

4. Частка прибутку від експорту від загального у компанії й зіставлення з даними минулих періодів.

5. Рентабельність експорту (P_e) визначається як відношення виручки отриманої за експортований товар з виключенням витрат на митні платежі та додаткові витрати, що пов'язані з експортом (V_e) до повної собівартості експортної продукції (C_e):

$$P_e = \frac{V_e}{C_e} \quad (1.3)$$

Для того, щоб проаналізувати ефективність міжнародної діяльності фірми буде достатньо мати лише невеликий перелік даних пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю. Незважаючи на простоту розрахунку, аналіз даних показників дозволить топ-менеджерам фірми прийняти правильні управлінські рішення.

1.3. Міжнародна діяльність підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків

Як ми зазначали вище, кон'юнктура товарного ринку постійно перебуває у динаміці внаслідок впливу на її формування безлічі факторів. Всі кон'юнктуруючі фактори, що стимулюють розвиток товарного ринку або навпаки його стримують, класифікуються на: постійні, тимчасові, циклічні та нециклічні.

До постійних факторів, що утворюють кон'юнктуру слід відносити інфляцію, науково-технічний прогрес, економічна політика уряду держави й т.п. Де непостійних факторів відносять політичні й соціальні конфлікти, стихійні лиха.

Циклічними є ті фактори, у яких можна помітити певну повторюваність внаслідок життєвого циклу товару або сезонної зміни попиту та пропозиції. Нециклічними є фактори, котрі визначають специфіку виробництва конкретного виду продукції. Всі найвагоміші кон'юнктуруючі фактори представлені у рис. 1.5.

Деякі з названих факторів не є підконтрольним фірмі, але опосередковано можуть суттєво вплинути на результати її діяльності. Так, науково-технічний прогрес призводить до розширення товарних ринків, зміни їхньої структури і водночас до загострення конкурентної боротьби. З одного боку, технічні інновації призводять до зростання виробничих можливостей фірми. З іншого, рамки платоспроможного попиту не завжди дають змогу повною мірою скористатися цими можливостями для збільшення обсягів реалізації продукції фірми. Неоднозначні наслідки, як правило, має також вплив інших факторів [26].

З точки зору бізнесу основним фактором, який впливає на кон'юнктуру країни, є політична нестабільність. Якщо політична ситуація в країні не

сприятлива – то хто буде вкладати кошти у бізнес. Юридичні наслідки збуту продукту на міжнародному рівні є також дуже складними.



Рис. 1.5. Кон'юнктурутворювальні фактори товарного ринку

Джерело: [26]

У кожній країні існує своя правова система, і коли компанія виходить на міжнародний ринок, то вона повинна дотримуватись цих правових систем. Коли мова йде про розробку елементів маркетингового комплексу на іноземних ринках підхід компанії, можливо, доведеться адаптувати. Необхідно оцінити правове середовище, щоб визначити, чи це вплине на запуск продукту в нову

країну. У багатьох країнах уряд та нормативні акти безпосередньо впливають на дизайн продукції [27, с.13-14].

Загальна мета аналізу кон'юктуроутворювальних факторів – спрогнозувати їх можливий вплив на розвиток конкретного товарного ринку і надалі врахувати під час прийняття відповідних управлінських рішень [26].

Окрім вивчення кон'юктуроутворювальних факторів, слід проаналізувати також показники кон'юнктури товарного ринку. До системи кон'юктурних показників доцільно відбирати дані, що найбільш правильно й оперативно відображають основні зміни, напрямки і темпи розвитку процесу відтворення та найменшою мірою підпадають під вплив випадковостей [27, с. 100]. Нижче нами продемонстровано групи показників кон'юнктури товарних ринків (табл. 1.4).

Наостанок, слід приділити увагу щодо факторів кон'юнктури ринків харчової промисловості, включаючи виробництво м'яса та продуктів харчування з нього.

Таблиця 1.4

Система показників кон'юнктури товарних ринків

№	Система показників	Показники
1	Показники пропозиції товарів і послуг	<ul style="list-style-type: none"> - обсягу, структури і динаміки пропозиції (виробництва); - потенціалу пропозиції (виробничого і сировинного); - еластичності пропозиції
2	Показники купівельного попиту на товари і послуги	<ul style="list-style-type: none"> - обсягу, динаміки і ступеня задоволення попиту; - споживчого потенціалу ємності ринку; - еластичності попиту
3	Показники пропорційності ринку	<ul style="list-style-type: none"> - співвідношення попиту і пропозиції; - співвідношення ринків засобів виробництва і ринків споживчих товарів; - структури товарообігу; - розподілу ринку між виробниками, оптовими і роздрібними продавцями; - розподілу ринку продавців за формами власності; - структури покупців з різних споживчим ознаками (рівень доходу, вік і т.д.);

Продовження табл. 1.4

4	Показники перспектив розвитку ринку	<ul style="list-style-type: none"> - темпів зростання і приросту обсягів продажів, цін, товарних запасів, інвестицій, прибутку; - параметри трендів обсягів продажів, цін, товарних запасів, інвестицій, прибутку
5	Показники коливання, стійкості і циклічності ринку	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти варіації обсягів продажів, цін і товарних запасів у часі і просторі; - параметри моделей сезонності і циклічності розвитку ринку
6	Показники регіональних відмінностей стану і розвитку ринку	<ul style="list-style-type: none"> - регіональної варіації співвідношення попиту і пропозиції та інших пропорцій ринку; - регіональної варіації рівня попиту (в розрахунку на душу населення) та інших основних параметрів ринку
7	Показники ділової активності	<ul style="list-style-type: none"> - складу, заповнювання і динаміки портфеля замовлень; - числа, розміру, частоти і динаміки операцій; - завантаженості виробничих і торгових потужностей.
8	Показники комерційного (ринкового) ризику	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиційного ризику; - ризику прийняття маркетингових рішень; - ризику ринкових коливань
9	Показники рівня монополізації і конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> - чисельності фірм на ринку кожного товару, їх розподіл за формами власності, організаційних форм і спеціалізації; - розподілу фірм за розміром обсягу виробництва, збуту і продажів; - рівня приватизації (число приватизованих підприємств, їх організаційні форми і частка в загальному обсязі ринку); - розділу ринку (угруповання фірм за їх розміром (малі, середні та великі) і по їх частці в обсязі збуту і продажів)

Джерело: складено на основі [28]

Під кон'юнктурую ринку м'яса слід відносити зміни у відтворенні м'яса птиці, яловичини, свинини та м'ясних продуктів й напівфабрикатів і має вияв у динаміці капіталовкладень у сільське господарство та харчову промисловість, співвідношення експорту й імпорту даної продукції та сільськогосподарського промислового виробництва, коливання цін.

До показників, які використовуються для аналізу кон'юнктури ринків продуктів харчування, ринок м'яса курятини є не виключенням, належать загальноекономічні показники (див. рис. 1.5 та табл. 1.4), дані щодо капіталовкладень та інвестицій у галузі сільського господарства, внутрішнього та зовнішнього товарообороту продуктів харчування.

Особливим є ціноутворення на продовольство, бо використовується рентний принцип ціноутворення у сировинних галузях, а також ціни є сезонними, нестійкими та з високою амплітудою коливань. Для дослідження даних процесів на товарних ринках можна використовувати співвідношення індексу цін на зернові та олійні культури. Важливо також зазначити про такий кон'юнктурний фактор як взаємозаміну та взаємодополнення окремих продуктів харчування, що визначає внутрішню та міжгалузеву конкуренцію у споживанні. Наприклад м'ясо свинини в Україні замінюється м'ясом курятини завдяки низькій ціні, внаслідок чого виробництво останнього зростає, а свинарство занепадає. Ринок м'яса є яскравим прикладом взаємозаміни, бо споживачу найголовніше бути ситим, а яким м'ясом, залежить від його пріоритетів у їжі та гаманця.

Ринок продукції птахівництва та скотарства відрізняється від інших ринків певними основними особливостями. Він представлений товарами першої необхідності, які задовольняють, перш за все, фізіологічну потребу людей в харчуванні. Якість продукції та безпеку її споживання залежить не тільки від якості сировини і технології виробництва, але і від умов і термінів зберігання та реалізації продукції. Виробництво великих обсягів сезонної продукції і продукції, яка швидко псується, впливає на процес кооперації та інтеграції сфери виробництва, переробки та реалізації продукції скотарства.

Ринок продуктів птахівництва та скотарства є особливим видом ринку. Його цілісність і єдність забезпечується тільки завдяки нерозривності процесу виробництва цих продуктів. Але канали їх надходження на ринок від виробника до споживача абсолютно різні. Жива худоба та птиця, яловичина,

м'ясопродукти та полуфабрикати (особливо на ринках СНД) надходять на ринок менш ритмічно.

Характер споживання продуктів харчування, в більшій мірі, пов'язаний з кліматично-географічними умовами регіону та національними традиціями населення в порівнянні з продукцією інших ринків. Обсяг споживання м'ясних продуктів обмежується фізіологічними можливостями людини, а також пов'язаний з встановленими нормативами раціонального харчування і культурою споживання суспільства. Граничні величини споживання пов'язані з фізіологічними, історичними, національними, територіальними та кліматичними особливостями. Тому зростання доходів не впливає на збільшення попиту.

Теоретичні дослідження і практичне вивчення досвіду країн з розвинутою ринковою економікою показують, що на сільськогосподарських і продовольчих ринках попит в залежності від цін є нееластичним. Перш за все, це стосується продуктів, необхідних для мінімального забезпечення життя.

Попит на ринку продукції птахівництва формується під впливом демографічних, економічних, вартісних факторів, тобто він залежить від кількості населення, розподілу його доходів, якості та вартості товарів, товарного асортименту, реклами. Пропозиція залежить від природних (клімат, родючість ґрунтів, рельєф), організаційно-економічних (розвиток інфраструктури ринку, грошова і кредитно-податкова політика держави, форми організації виробництва, взаємини сільськогосподарських товаровиробників і переробних підприємств) та технологічних (догляд за тваринами, їх повноцінне годування, технологія зберігання та переробки) факторів.

Український ринок м'яса є кризовим, бо йде безперервно падіння виробництва м'яса та скорочення поголів'я свиней та великої рогатої худоби. Незважаючи на це, в Україні не має перевиробництва на даному ринку та значних товарних запасів, але спостерігається зростання цін, що характеризує кризу не як циклічну, а як соціально-економічну. Основною причиною її існування є падіння виробництва внаслідок руйнування життєво необхідних їй

зв'язків: наприклад, ціни на м'ясо та продукти харчування з нього підвищуються внаслідок штучного зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, підгонки наших цін до європейських. Український ринок м'яса буде функціонувати адекватно за умови платоспроможного попиту та реальних цін на продукцію харчування.

Отже, для того щоб зробити правильні висновки щодо перспектив розвитку, при аналізі кон'юнктури необхідно враховувати загальний взаємозв'язок явищ в економіці, тобто вивчення будь-якого товарного ринку неможливе ізольовано, поза зв'язком із загальногосподарською кон'юнктурою, станом в інших галузях (насамперед у тих, які є споживачами даного виду продукції і постачальниками вихідних матеріалів) [29, с. 81].

Висновки до розділу 1

Здійснені у цьому розділі дослідження надають можливість зробити висновок, що кон'юнктура ринку найчастіше трактується як сукупністю умов, що визначає стан на ринку (співвідношення попиту та пропозиції). Варто зазначити, що кон'юнктура товарних ринків пов'язана з економічними циклами. Цей взаємозв'язок вперше дослідив М. Кондратьєв на основі теорії М.І. Туган-Барановського.

Кон'юнктура ринку має наступні характерні риси: динамічність, пропорційність, варіабельність, циклічність.

Не існує чіткої класифікації кон'юнктури ринку. На основі фаз виробничого циклу визначають понижувальну, низьку, підвищену й високу кон'юнктуру товарного ринку. З погляду бізнесу виділяють зростаючу, високу, падаючу та низьку.

Метою аналізу кон'юнктури є визначення причин змін на зацікавленому товарному ринку, виявлення тенденцій на ринку задля прийняття правильного

управлінського рішення. При дослідженні кон'юнктури товарного ринку можна виділити три етапи: поточне спостереження, аналіз кон'юнктури та її прогноз. Найпростішим етапом є поточне спостереження, а найскладнішим – прогнозування кон'юнктури. Якщо у першому випадку слід ознайомитися лише з фінансовими й бухгалтерськими звітами фірми, то у другому випадку необхідно створити якнайточніший прогноз враховуючи мінливість зовнішнього середовища.

Під управлінням міжнародною діяльністю підприємства можна розуміти сукупність способів й прийомів впливу на його зовнішньоекономічну діяльність з метою отримання вигод. В Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" чітко зазначено, що може виступати об'єктом управління в міжнародній діяльності компанії.

Задля ефективного функціонування на зарубіжних ринках, кожна компанія має мати свою стратегію зовнішньоекономічної діяльності. Існує три базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності: зростання, стабілізації та виживання. Ми радимо кожній компанії використовувати чотирикрокову модель вибору ринку задля запобіганню небажаних результатів.

Перед виходом на зарубіжні ринки компаніям в залежності від їх мети та ресурсів слід обрати стратегію входження на зарубіжний ринок. Це може бути експортом, прямим інвестуванням чи спільною підприємницькою діяльністю.

На кон'юнктуру товарного ринку завжди впливає вагома кількість чинників, які можна класифікувати на постійні й непостійні; циклічні й нециклічні. Нами наголошено на тому, що найвагомим кон'юнктуруотворювальним фактором є політична нестабільність.

Задля аналізу кон'юнктури товарних ринків слід використовувати показники кон'юнктури товарних ринків. Першочерговими показниками є ті, які зв'язані з попитом, пропозицією й ціною. Крім того, щоб кон'юнктурний аналіз був більш точним слід враховувати взаємозв'язки досліджуваного товарного ринку з суміжними.

Кон'юнктура ринків продовольства є особливою внаслідок сезонності, нестабільності й коливання цін; наявністю взаємозалежних товарів та продукції харчування з постійним попитом внаслідок життєвої необхідності, особливості зберігання та обмежених фізіологічних потреб людини. Продукція птахівництва не є виключенням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯ МІНЛИВОЇ КОН'ЮНКТУРИ ТОВАРНИХ РИНКІВ (НА ПРИКЛАДІ, ПРАТ «МХП»)

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» є провідним підприємством України та найбільшим виробником м'яса птиці у Європі, що був заснований у 1998 році (додаток А). У складі холдингу близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат співробітників у 2017 році становив понад 28 тисяч осіб. На кінець 2017 р. земельний банк компанії склав близько 370 тис. га землі. Географія експорту ПрАТ «МХП» близько 80 країн.

ПрАТ «МХП» є приватним акціонерним товариством. Станом на 20 лютого 2018 року загальна кількість акцій складає 3 147 711 680 штук простих іменних акцій. Близько 65% акцій ПрАТ «МХП» належать Юрію Косюку (засновник, мажоритарний акціонер та Головний виконавчий директор), решта – у вільному обігу на Лондонській фондовій біржі.

Основною стратегією ПрАТ «МХП» є збереження своєї вагомості ролі на українському ринку м'яса та продуктів його переробки, посилення впливу позицій компанії на міжнародній арені. Стратегія ПрАТ «МХП» включає у себе наступні напрямки [30]:

1. контроль собівартості. Собівартість продукції компанії ПрАТ «МХП» є одна з найнижчих в галузі;
2. створення надсучасних підприємств. Інвестування в сучасні виробничі потужності та обладнання, щоб підтримати статус сучасного та інноваційного європейського виробника;

3. розширення системи збуту. У планах компанії на наступні п'ять років розширення франчайзингових мереж;

4. збільшення частки присутності на ринку. Займаючи стійку позицію на ринку м'ясопереробки, ПрАТ «МХП» прагне розширити асортимент та завоювати більшу частку даного сегменту;

5. розширення земельного банку;

6. просування торгових марок. Підтримка торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує ПрАТ «МХП» високу впізнаваність, довіру до продукції підприємства, а також веде до подальшого збільшення продажів.

Основними цінностями ПрАТ «МХП» є [30]:

1. Мотивація. Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає МХП у членах своєї команди. Холдинг, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил.

2. Адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень.

3. Професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії.

4. Орієнтація на результат. Для команди не має значення, яким багатообіцяючим здавався проект у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута. Менеджери при цьому повинні вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

5. Відкритість. Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі.

ПрАТ «МХП» є найбільшим виробником (64% ринку) та експортером (86% обсягу експорту) курячого м'яса в Україні. Також компанія є найбільший виробником м'яса (41% ринку), комбікормів (25% ринку) в Україні. У 2017 році

ПрАТ «МХП» отримало 42% усіх бюджетних субсидій для сільськогосподарських підприємств в Україні. У 2018 році з державного бюджету України підприємством було виплачено близько 970 млн гривень (близько 25% від загальної суми дотацій сільгоспвиробникам).

Основними напрямками діяльності підприємства є рослинництво (виращування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.) та інша діяльність (виробництво залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу). Бізнес-географія ПрАТ «МХП» продемонстрована на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Бізнес географія ПрАТ «МХП»

Джерело: [31]

Згідно рис. 2.1 у Київській та Донецькій областях розміщено м'ясопереробні заводи ПрАТ «МХП», в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Дніпропетровській областях – підприємства холдингу, основна діяльність яких – рослинництво.

Основою успішного функціонування ПрАТ «МХП» є вертикально інтегрована бізнес-модель (рис. 2.2). Компанія відповідає за всі стадії процесу виробництва курятини: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження й продажу фінальної продукції, від вирощування власних зернових до виробництва необхідних для годівлі птиці (комбикормів). Це забезпечує повний контроль за якістю та собівартістю – від поля до столу [30].

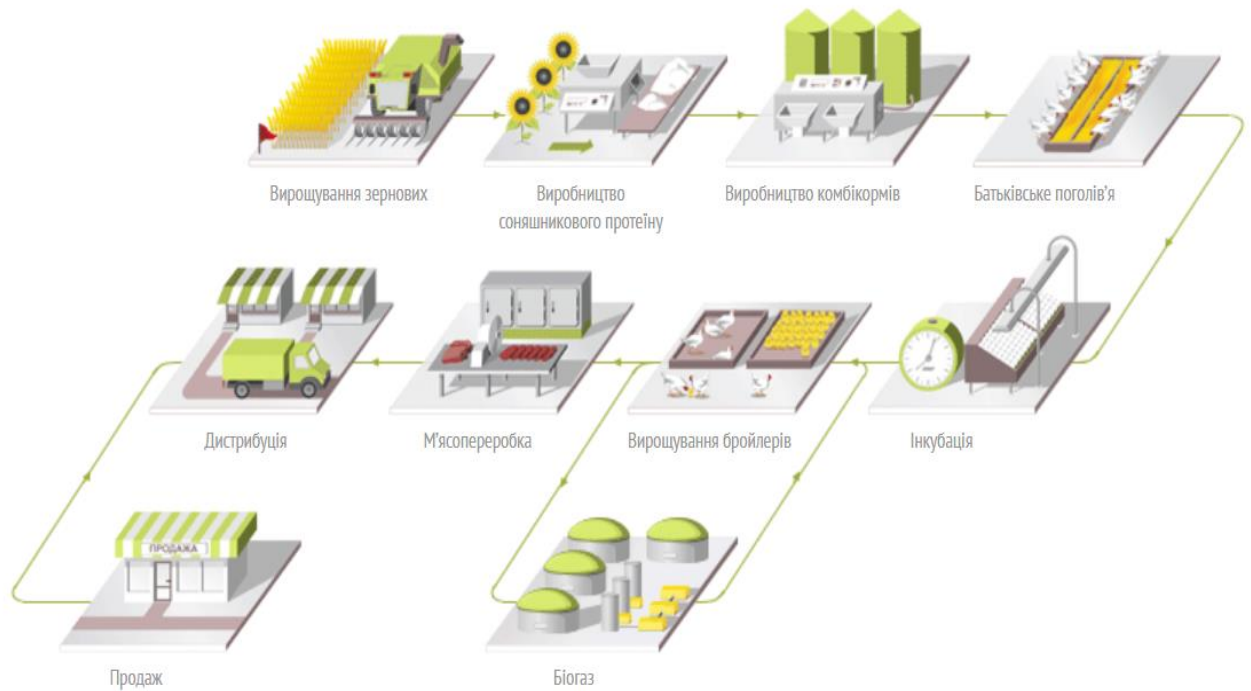


Рис. 2.2. Вертикальна інтеграція ПрАТ «МХП»

Джерело: [30]

Розглянемо детальніше основні процеси вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП»:

1. Вирощування зерна. Компанія прагне повністю забезпечувати виробництво комбикормів власними зерновими. Починаючи з 2008 року, ПрАТ «МХП» задовольняє свої потреби в кукурудзі на 100%.

2. Виробництво соняшникового протеїну. ПрАТ «МХП» є єдиним виробником курятини в світі, який використовує спеціальну технологію отримання протеїна з насіння соняшнику.

3. Виробництво комбікормів. Використовуються власні зернові для виробництва комбікормів, збагачених протеїном, вітамінами і мінералами, необхідними для розвитку курчат.

4. Батьківське поголів'я. Це перший етап виробництва м'яса курки. Від найкращих німецьких виробників батьківські птахофабрики ПрАТ «МХП» отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

5. Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом інкубації (21 день). Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників.

6. Вирощування бройлерів. Підприємства з виробництва курятини працюють в замкнутому циклі, серед них – зони вирощування курчат бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи.

7. Біогаз. ПрАТ «МХП» ставить перед собою такі задачі: енергетична незалежність; виробництво екологічно чистих органічних біологічних добрив; суттєве покращення екології в місцях розташування підприємства. Навесні 2012 р. ПрАТ «МХП» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер», а у 2013 році вона була запущена з потужністю 5 МВт/год. (в еквіваленті електропостачання 15 000 квартир і теплове забезпечення 1 500 квартир). Не використану енергію компанія продає Україні за «зеленим тарифом». Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, яка працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.

8. М'ясопереробка. Компанія виробляє широкий асортимент продуктів від копченої курки до яловичини преміум-класу та фуа-гра. Курятина власного

виробництва є головною сировиною для м'ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решта - яловичина та свинина.

9. Дистрибуція. Доставка охолодженої та замороженої продукції через 11 розподільчих центрів і за допомогою 450 вантажівок-рефрижераторів є завершальним етапом вертикальної інтеграції, який забезпечує контроль над якістю до точки продажу.

10. Продаж. Близько 40% продажів проходять через 2600 власних франчайзингових магазинів. Підприємство має 6 філій прямих продажів і 4 філії міжфілійної логістики. 5 розподільних центрів знаходяться у власності компанії. Кожен розподільний центр має складські приміщення і автопарк. Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо.

ПрАТ «МХП» постійно у русі до удосконалень. Для збільшення обсягів здійснюваною компанією операцій на підприємстві щорічно збільшується кількість співробітників (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість співробітників у ПрАТ «МХП» за 2014-2017 рр.

№	Тип зайнятості	Рік							
		2014		2015		2016		2017	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Штатні працівники	10200	16470	10358	16723	10368	16866	10893	16696
2	Постійний договір	9599	15877	9722	16141	9671	16304	10202	16835
3	Тимчасовий договір	601	593	636	582	652	607	313	239
4	Повна зайнятість	10092	16411	10246	16663	10274	16815	10195	1736
5	Неповна зайнятість	108	59	112	60	94	51	351	307
6	Загальна кількість	26670		27081		27234		27589	

Джерело: сформовано на основі [32]

ПрАТ «МХП» у своїй кадровій політиці намагається дотримуватися балансу жінок та чоловіків у колективах. У компанії немає диференціації між заробітними платами для співробітників жіночої та чоловічої статей, що у свою чергу поширює на підприємства холдингу політику гендерної рівності. За табл. 2.1 загальна кількість працівників ПрАТ «МХП» у 2015 році збільшилось на 411 осіб; у 2016 році на 153 особи; у 2017 році на 355 осіб у порівнянні з минулим роком.

Щодо організаційної структури управління ПрАТ «МХП», то вона є лінійно-функціональною, складною, що безпосередньо пов'язано з масштабами діяльності підприємства (див. дод. Б). Щодо структури підприємства ПрАТ «МХП», то вона продемонстрована у дод. В. На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, розподіл трудових функцій й система прав й зобов'язань, але є система норм й цінностей, що формується в процесі обговорення й узгодження, використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження.

Єдність й чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу є перевагами організаційної структури ПрАТ «МХП».

Безліч контактів з підлеглими та вищими й суміжними організаціями, перевантаження інформацією та існування великого потоку документації, відносно низький рівень комунікації між вищими ланками управління й виконавцями є основними недоліками даної організаційної структури управління для підприємства.

У ПрАТ «МХП» є досить багато форм й методів реалізації своєї продукції. Продукція підприємства продається по всій Україні. Компанія реалізує свою продукцію через франчайзингову мережу, здійснює прямі поставки до супермаркетів, мереж роздрібної торгівлі та використовує інші канали збуту [30].

Франчайзингова мережа ПрАТ «МХП» - стратегічно важливий канал збуту продукції компанії. ПрАТ «МХП» першим в світі в 2003 році впровадив

франшизу в категорії «охолоджене м'ясо птиці» під ТМ «Наша Ряба». На сьогоднішній день через франчайзингову мережу реалізується близько 35% охолодженого м'яса птиці, виробленого підприємством. Франчайзингова мережа нараховує більше 2 600 точок по всій Україні [30].

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку ПрАТ «МХП» контролює дистриб'юторську мережу, яка складається з 15 дистрибуційних центрів у великих містах України. ПрАТ «МХП» використовує власні вантажівки для доставки своєї продукції, що знижує загальні транспортні витрати і час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції в торгові точки. З фабрики продукція розподіляється по 14 логістичним центрам, після чого потрапляє під франчайзингові точки. Основні напрямки реалізації продукції (близько 61%) – це франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали збуту. Близько 34% виробленої продукції ПрАТ «МХП» йде на експорт, 5% – це м'ясопереробні підприємства групи ПрАТ «МХП» [33].

Продукція, яку виробляє підприємство, реалізується в 98% торгових мереж України. Крім заходів наведених вище, ПрАТ «МХП» у торговельних мережах проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців, а також національні промо-акції з підтримкою у пресі. ПрАТ «МХП» також здійснює продажі своєї продукції закладам громадського харчування й промисловим підприємствам. Підприємство задовольняє різноманітні потреби свої клієнтів: від ресторанів швидкого харчування до ресторанів. Також підприємство постачає свою продукцію компаніям, які використовують курятину для подальшої переробки. Різноманітність продуктової лінійки ПрАТ «МХП» зміцнює позиції компанії в промисловому сегменті ринку [30].

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

Птахівництво та пов'язані з ним операції. Найбільш важливий (центральный) сегмент для ПрАТ «МХП». Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця. 100% курятини виробляється і переробляється на підприємствах агрохолдингу. ПрАТ «МХП» має багато торговельних марок у даному сегменті діяльності (див. табл. 2.2 та дод. Д).

За даними річного звіту ПрАТ «МХП» за 2018 рік, компанія планує збільшити виробництво курятини к 2022 року до приблизно 840 000 тон на рік. У 2018 році пропозиція підприємством м'яса птиці становила 617,943 тони. У порівнянні з 2017 роком, виробнича потужність підприємства у 2018 році збільшилася на 9%. Детально виробничий план ПрАТ «МХП» на виробництво м'яса курятини за 2005-2022 роки продемонстровано у рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Торговельні марки курятини ПрАТ «МХП»

ТМ	Географія	Охолоджена/Заморожена	Продукт
1	2	3	4
Наша Ряба	Україна	Охолоджена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Заморожена	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Охолоджена / Заморожена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Експорт (окрім ЄС та Азії)	Заморожена	Тушка та частини
Sultannah	Експорт (Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка
Al Hassanat	Експорт (Ірак)	Заморожена	Тушка та частини
Bibilo	Експорт (Грузія)	Заморожена	Тушка

Джерело: сформовано на основі [32]

У період з 2007 по 2010 роки ПрАТ «МХП» було здійснено капітальні вкладення задля збільшення виробничої потужності ПрАТ «Миронівська птахофабрика» у розмірі 550 млн дол США. З 2013 по 2017 роки було витрачено на придбання основних засобів для ТОВ «Вінницька птахофабрика» коштів на суму 750 млн дол США. У результаті, найбільше підприємство

холдингу по виробництву м'яса курки має потужність 270 тис. тон. На найближче майбутнє ПрАТ «МХП» планує витратити 420 млн дол США задля збільшення основних засобів для першої черги Вінницької птахофабрики та введення в експлуатацію другу чергу.

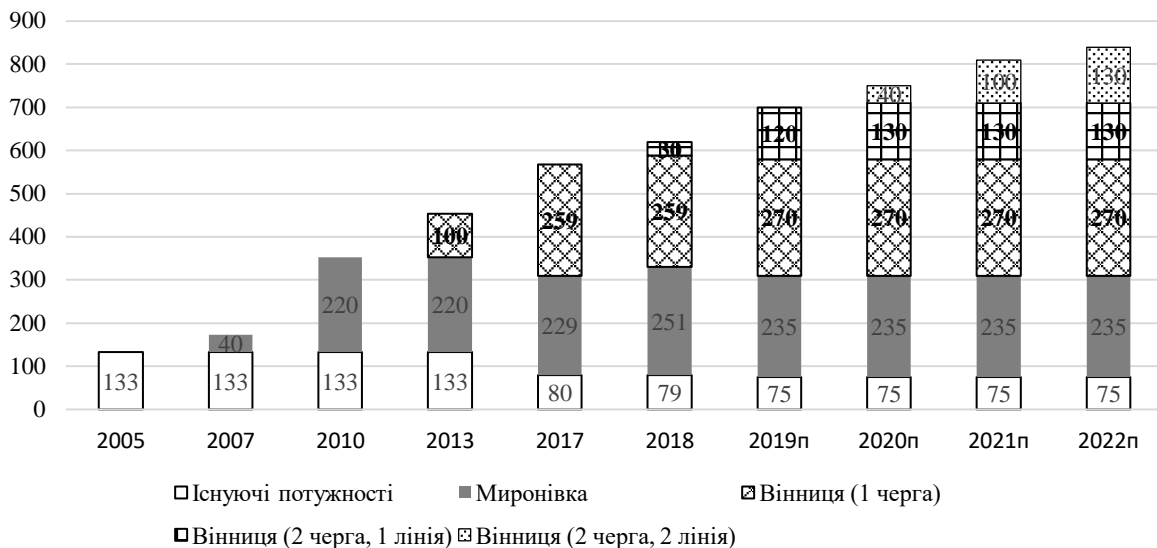


Рис. 2.3. Виробничий план ПрАТ «МХП» на виробництво м'яса курятини за 2005-2022 роки, тис. тон

Джерело: сформовано на основі [34, с. 34]

Починаючи з 2 кв. 2018 р ПрАТ «МХП» запустив виробничі майданчики другої черги Вінницького птахокомплексу («Комплекс»): три виробничі майданчики (бригади) і забійний цех Комплексу поступово нарощували потужності в другому півріччі 2018 р. [32, с. 1]. Інші потужності Компанії по виробництву м'яса птиці в у 2018 році працювали на повну потужність й без змін. Основні показники по даному сегменту продемонстровано у табл. 2.3.

У 2015 році обсяг продажу продукції курятини на внутрішньому ринку збільшився на 20670 тон незважаючи на те, що загальний обсяг продажу ПрАТ «МХП» збільшився лише на 2%. Збільшення об'єму збуту продукції на внутрішньому ринку було пов'язано з значною девальвацією гривні та переходу споживачів з більш дорогих видів м'яса (свинина та яловичина) на більш доступніші (наприклад, курятина).

Обсяг виробництва та продажу ПрАТ «МХП» курятини третім особам, т

Курятина	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва	546 500	566 600	573 003	566 242	617 943
Обсяг продажу:	525 460	537 290	534 356	532 727	593 527
Внутрішній ринок	384 540	405 210	344 133	311 743	306 680
Експорт	140 920	132 080	190 223	220 983	286 846

Джерело: сформовано на основі [35; 36; 37; 38; 39]

Щодо експорту, то у 2015 року обсяги експорту м'яса птиці склали 132080 тон, що на 6% менше, ніж в 2014 р (140 920 тон), в основному через зменшення експортних поставок на ринок СНД (Узбекистан, Грузія, Киргизстан і т.д.) в результаті девальвації їх національних валют, а також із-за тимчасового припинення поставок в Казахстан на кілька місяців протягом року. У той же час істотно зріс експорт в країни Європейського Союзу - на 65% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Експорт склав 27 285 тон в 17 європейських країн. Зокрема, на цей ринок почався експорт охолодженого м'яса птиці. За 12 місяців 2017 року експорт курятини зріс на 16% в порівнянні з показником 12 місяців 2016 року і склав 220 983 тон, слідуючи стратегії зниження запасів курятини і через значні обсяги експорту за 1 півріччя 2017 р. ПрАТ «МХП» продовжує слідувати як стратегії географічної диверсифікації, так і оптимізації асортименту товару, направляючи основні обсяги експорту курятини в країни ЄС, Близького Сходу і Північної Африки. Із загального обсягу продажів курятини експорт за 12 місяців 2017 р склав близько 41% проти 36% за 12 місяців 2016 року. За 2018 рік експортні продажі курятини збільшилися на 30% у порівнянні з аналогічним показником минулого року у зв'язку з слідування підприємства стратегії збільшення експортних продажів в цілому, і викликаних істотним зростанням експортних продажів у другому півріччі 2018 року у таких країнах як, Словаччина, Ірак й Нідерланди. Загальний експорт курятини за 12 міс. 2018 р склав близько 48% проти 41% за 12 міс. 2017 р від загального обсягу продажів курятини. За річним звітом ПрАТ

«МХП» було здійснено експорт продукції курятини у 82 країни світу. 35% від загального обсягу експорту було направлено в ЄС, 34% - Північна Африка та Близький Схід, 15% - СНД, 11% - Африка та 5% - інші території включаючи країни Азії.

Рослинництво й виробництво кормів. Даний сегмент розглядається як допоміжний, головна функція якого підтримка основного сектора діяльності ПрАТ «МХП». Незважаючи на це, Компанія розглядає експорт рослинної олії як один з «природних методів хеджування» для накопичення додаткових валютних надходжень і захисту від нестабільності національної валюти. На рис. 2.4. продемонстровано урожай ПрАТ «МХП» у 2018 році.

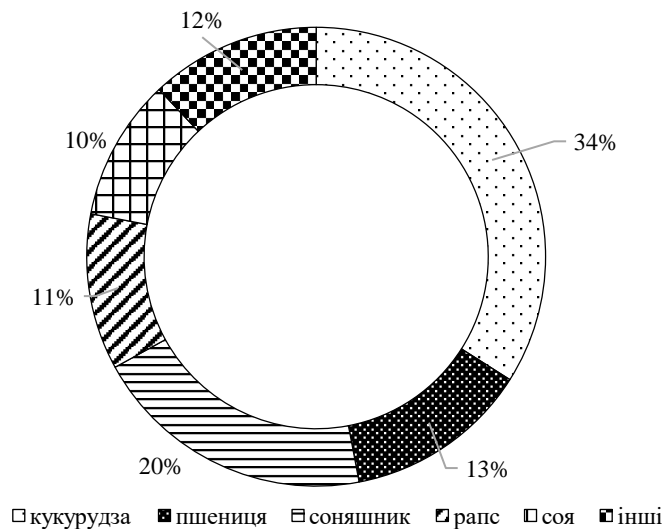


Рис. 2.4. Урожай с/г культур ПрАТ «МХП» до загального у %, 2018 р.

Джерело: сформовано на основі [34, с. 34]

У додатку Е продемонстровано результати ПрАТ «МХП» по рослинництву за 2014 – 2018 роки. У 2015 році в рослинницькому сегменті компанія збрала урожай з майже 340 тис. га. Завдяки сприятливим погодним умовам в Україні, оперативності та впровадженню передових практик підприємство мало високий урожай сільськогосподарських культур: пшениця - 6,0 т / га, соняшник - 3,1 т / га і рапс - 3,4 т / га в чистій вазі, що значно вище, ніж середній показник по Україні. У 2017 році ПрАТ «МХП» зібрав урожай з 356 080 га землі і зібрав 1 999 095 тон зернових культур, що приблизно на 15%

нижче за показник 2016 року в основному через складні погодні умови, які негативно вплинули на врожайність всіх зернових культур підприємства. У 2018 році в сегменті рослинництва Компанія зібрала урожай в розмірі 2 654 622 тон зерна з порядку 363 000 га землі. Урожай 2018 р близько 33% вище, ніж у 2017 р завдяки сильному і історично рекордного урожаю кукурудзи підприємства. У 2018 році експортний продаж сільськогосподарських культур із загального врожаю становив 18% (2017 р: 21%). Найбільшу вагу в експорті (серед продукції рослинництва) підприємства займає соняшникова та соєва олія.

За 12 місяців 2015 року виробництво соняшникової олії ПрАТ «МХП» зменшилося на 3%, і в результаті склало 286 745 тон, які були продані за середньою ціною US \$ 779 за тону, яка була нижчою на 7%, ніж за 12 місяців 2014 року (US \$ 835 за тону). З 2 кв. 2015 р МХП почав також експортувати соєву олію. За 12 місяців 2015 р МХП експортував близько 13 950 тон соєвої олії за ціною US \$ 733 за тону. У 2017 році було експортовано 311 293 тон соняшникової олії, що на 9% нижче за аналогічний показник 2016 року. Відбулося падіння й експорту соєвої олії – 27 282 тон, що нижче на 20% чим у 2016 році. Падіння продажів у 2017 році було пов'язано з скороченням виробництва олії (причиною чому є занепад у виробництві комбікормів), а також зростання частки масла в соняшниковій макусі та зростання коефіцієнта конверсії (кг зерна на кг птиці). У 2018 році експорт соняшникової олії залишився відносно стабільним, а експорт соєвої олії у порівнянні з минулим роком зріс на 83% (до 50 044 тон). Такий значний ріст експорту останнього у 2018 році пов'язано з відстроченим контрактом приблизно на 6 000 тон з 4 кв. 2017 року. У табл. 2.4 узагальнено вищесказане.

Інша сільськогосподарська діяльність. У 2018 році ПрАТ «МХП» виробив 15% усіх сосисок, ковбас та напівфабрикатів України. Для виробництва м'ясних продуктів підприємство вирощує птицю на власних підприємствах та відгодовує їх кормами власного виробництва. Результати ПрАТ «МХП» у даному сегменті продемонстровані у табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Експорт ПАТ «МХП» соняшникової та соєвої олії за 2014 – 2018 роки

Обсяг продажів, т. / роки	2014	2015	2016	2017	2018	Динаміка 2014/2018, %
1	2	3	4	5	6	7
Соняшникова олія	296 150	286 745	342 240	311 393	315 079	6,39
Соєва олія	0	13 950	34 147	27 282	50 044	

Джерело: сформовано автором на основі [35; 36; 37]

Таблиця 2.5

Обсяги продажу полуфабрикатів та продукції м'ясопереробки ПрАТ «МХП» за 2017 – 2018 роки

Показники/Роки	4 кв. 2018	4 кв. 2017	%	2018	2017	%
1	2	3	4	5	6	7
Продукти м'ясопереробки						
Обсяг продажів, тон	7 978	8 417	-5	33 975	33 823	0
Ціна за 1 кг, без ПДВ, грн.	66,25	58,01	14	62,22	51,27	20
Полуфабрикати						
Обсяг продажів, тон	4 887	4 247	15	17 997	14 240	26
Ціна за 1 кг, без ПДВ, грн.	41,20	39,77	4	42,53	39,68	7

Джерело: сформовано на основі [35]

За 12 міс. 2018 року обсяг продажів продуктів м'ясопереробки залишився стабільним і склав 33 975 тон, в той час як ціна в порівнянні з аналогічним періодом 2017 р зросла на 20% і склала 62,22 грн за 1 кг без ПДВ, в основному в результаті росту ціни на курятину.

За 12 міс. 2018 року обсяг продажів напівфабрикатів готових до вживання виріс на 26% і досяг 17 997 тон, ціна виросла на 7% в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року і склала 42,53 грн за 1 кг без ПДВ.

Біогаз. На сьогоднішній день для ПрАТ «МХП» одне з пріоритетних завдань є виявлення та використання альтернативних енергетичних ресурсів. Підприємство прагне впроваджувати світові стандарти якісної, екологічно

чистої та безпечної продукції, «зеленої енергетики» на всіх підприємствах групи.

Для ПрАТ «МХП» початком вироблення та використання «зеленої енергетики» можна вважати 2012 рік. Навесні 2012 р. ПрАТ «МХП» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер» у Дніпропетровській області. Уже в грудні 2012 року компанія ввела в експлуатацію перший ферментатор. У 2013 році була запущена біогазова станція, потужність якої склала 5 МВт/год (в еквіваленті: електропостачання для 15 000 квартир і теплове забезпечення 1 500 квартир). У кінці 2014 р. біогазова станція досягла своєї повної потужності. Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, яка працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів. У березні 2017 року було анонсовано проект будівництва нового біогазового комплексу на Вінницькій птахофабриці, яке закінчиться у 2020 році. Проектна потужність складатиме 20 МВт. Він може стати найбільшим біогазовим комплексом у світі [30]. У табл. 2.6 представлено основні виробничі показники діяльності біогазового комплексу ПрАТ «МХП» у 2017 році.

Таблиця 2.6

Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2017 році

<i>Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2017 році</i>	
1	2
Вироблено біогазу	19 200 тис м куб/рік
Вироблено зеленої енергії	38 400 000 кВт/рік
Відпущено у теплові мережі зеленого тепла	8 400 Гкал/рік
Заміщено природного газу за рахунок виробництва «зеленого» тепла	1 040 тис м куб/рік
<i>Основні компоненти, які переробляються на біогаз</i>	
Пташиний послід	180 т / добу (66 000 т / рік)
Флотаційний шлам (рідкий)	40 т / добу (14 600 т / рік)
Відходи убойного цеху	35 т / добу (13 000 т / рік)
Силосна маса сорго	50 т / добу (18 000 т / рік)
Вода з очисних споруд	350 м куб / добу (128 000 м куб / рік)

Джерело: [30]

На рис. 2.5 узагальнено джерела прибутку ПрАТ «МХП».



Рис. 2.5. Джерела прибутку ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано на основі [34, с. 6]

У ПрАТ «МХП» крім експорту своєї продукції існує також імпорт. Імпорт підприємства складається в основному з обладнання та запчастин для нього. Основними підприємствами групи ПрАТ «МХП» яким необхідні імпортні запчастини та обладнання є:

1. ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
2. ПрАТ «Миронівська птахофабрика»;
3. Дочірнє підприємство «Птахофабрика «Перемога Нова»;
4. ПрАТ «Оріль-Лідер»;
5. ПрАТ «МЗВКК» (Легко)»;
6. ТОВ «Захід-Агро».

Основна частина імпортних запчастин припадає на забійно-переробний комплекс птахофабрик, на яких виробляється продукція «Нашої Ряби». Найбільш масові імпортні запчастини поставляються на обладнання, встановлене на наступних лініях на птахофабриці:

- а) лінія забою птахів;
- б) лінія для отруєння птахів;
- в) лінія охолодження;
- г) лінія різання;

- д) лінія перевезення відходів;
- е) комплекс вирощування.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності Департаменту матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП» здійснює закупівлю імпортних запчастин та обладнання. У таблиці 2.7 наведені основні групи закупівельних товарів.

Завдяки рис. 2.6 ми бачимо, що основна частина імпортних закупівель припадає на запчастини та обладнання. У 2016 році було збільшено виробничу потужність Вінницької птахофабрики за рахунок нового обладнання, й з таблиці 2.7 видно, що бюджет на обладнання у 2017 році нижчий, ніж у 2016 році. Водночас спостерігається збільшення бюджету на придбання у інші групи. Це свідчить про розширення виробничих потужностей та виникнення необхідності використовувати більше матеріалів у виробничому процесі. У 2018 році було закуплено груп товарів більше ніж у 2016 році, на 8,55%. Однією із найголовніших причин цьому є введення у 2018 році нової черги Вінницької птахофабрики.

Таблиця 2.7

Головні групи товарів імпортованих Департаментом матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП» у 2016 – 2018 роках

Група товарів	Витрати протягом року, євро		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
Запчастини та обладнання	21170000	18972000	22400456
Ветеринарні препарати та дезінфікуючі засоби	3000923	3571640	3632045
Пакувальні матеріали	643974	723231	792104
Харчові добавки	100800	167000	221000
Всього	24915697	23433871	27045605

Джерело: складено за даними Департаменту матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП»

Географія постачальників необхідної продукції для виробництва ПрАТ «МХП» різноманітна. Існують міцні зв'язки з постачальниками із Європи та

Азії, а також з американськими постачальниками. Основний перелік постачальників запасних частин та обладнання, ветеринарних препаратів та дезінфікуючих засобів, харчових добавок та пакувальних матеріалів наведено в таблиці 2.8.

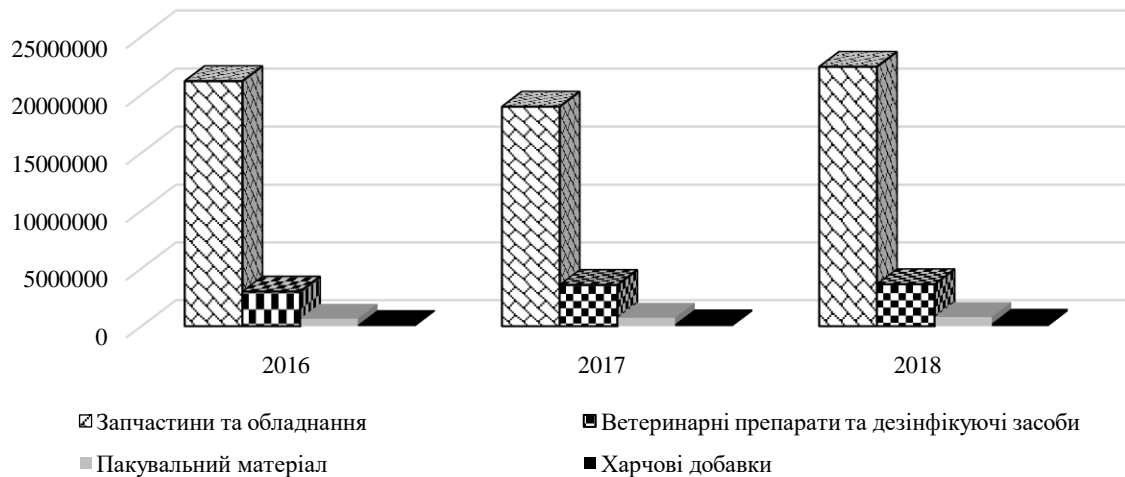


Рис. 2.6. Порівняння основних груп товарів, що поставляються на ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано за даними Департаменту матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП»

Таблиця 2.8

Перелік постачальників ПрАТ «МХП»

Група товарів	Постачальник	Країна
1	2	3
Харчові добавки	“Griffith”	Бельгія
Ветеринарні препарати та дезінфікуючі засоби	“Antec”	Велика Британія
	“Intervet”	Нідерланди
	“Cymedica”	Чехія
	“Merial”	США
	“Huwerpharma”	Болгарія
	“Desvac”	Франція
Пакувальні матеріали	“Dolav”	Ізраїль
	“Schur”	Польща
	“Innova Packaging”	Нідерланди
	“Aver”	Нідерланди
	“Nutripack”	Нідерланди
	“Mopack”	Німеччина
Запчастини та обладнання	“Mavitec B.V.”	Нідерланди
	Meyn Food Processing	Нідерланди
	Marel Stork	Нідерланди

1	2	3
Запчастини та обладнання	Rodon International	Нідерланди
	Van Hoof Bladel	Нідерланди
	Haarslev Industries A/S	Данія
	Big Dutchman International	Німеччина
	VDL Agrotech	Данія
	Poss Design Limited	Канада
	Ferentum Oy	Фінляндія

Джерело: складено за даними Департаменту матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП»

Незважаючи на досить значний список постачальників перелічених у табл. 2.8, ПрАТ «МХП» здійснює регулярно пошук нових контрагентів, оскільки недостатня виробнича потужність вимагає додаткових матеріальних ресурсів. ПрАТ «МХП» укладає договори в основному на довгострокові періоди, що дозволяє підприємству отримувати додаткові заощадження завдяки наданими постачальниками знижками.

У другій частині даного підрозділу нами здійснено аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП». Аналіз фінансового стану є важливим для подальшого розвитку підприємства, адже без нього неможливо визначити економічні результати. Почнемо з аналізу динаміки поточних витрат підприємства (табл. 2.9).

Основними витратами ПрАТ «МХП» (49% від загальних) є інші витрати, до них включаються: витрати на дослідження та розробки, сума безнадійної дебіторської заборгованості; втрати від операційної курсової різниці тощо. На другому місці у структурі витрат є витрати на оплату праці, що складає 21%. Матеріальні витрати складають 14% у 2018 році. Найменшу кількість у структурі витрат займають відрахування на соціальні заходи, всього 3% (рис. 2.7). У порівнянні з минулими роками, інші витрати на 3 відсоткових пункти вище у 2017 році та на 1 відсотковий пункт у 2016 році; відбулось збільшення частки на оплати заробітної плати працівникам (25,63% та 53,54% відповідно).

Аналіз поточних витрат ПАТ «МХП» за 2015-2018 рр., тис. грн.

Показник	Рік				Відхилення, %	
	2015	2016	2017	2018	2017/2016	2017/2018
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні затрати	505664	335041	574385	845396	71,44	47,18
Витрати на оплату праці	478953	634858	974788	1224642	53,54	25,63
Відрахування на соціальні заходи	108584	96948	128275	165440	32,31	28,97
Амортизація	743437	848323	713321	785268	-15,91	10,08
Інші операційні витрати	1698277	1735392	2073899	2938094	19,51	41,67
Разом	3534915	3650562	4464668	5958840	22,30	33,47

Джерело: розроблено на основі [40]

Незважаючи на це, протягом аналізованого періоду відрахування на соціальні заходи є сталими й складають 3%. В цілому, значне збільшення витрат пов'язане зі зростанням виробничих потужностей й розширенням асортименту продукції. Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» (табл. 2.10) показує, що обсяг заробленої ПрАТ «МХП» виручки має тенденцію до зростання (за 2015 – 2018 роки на 46,52%).

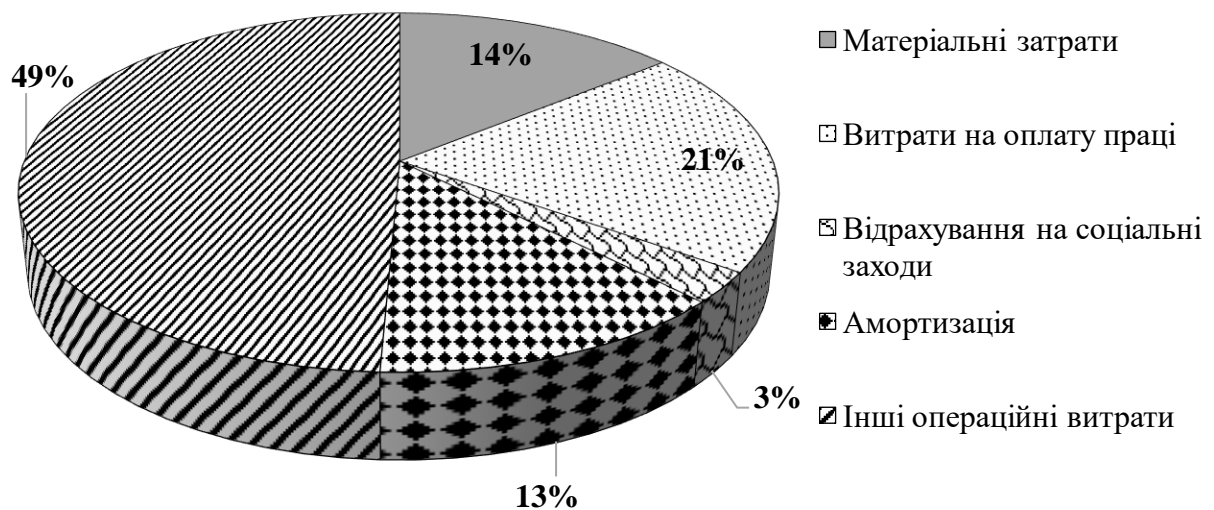


Рис. 2.7. Структура витрат ПрАТ «МХП» за 2018 рік

Джерело: сформовано на основі [40]

Позитивною є тенденція зменшення чистого збитку у 2014-2015 рр. й перехід підприємства на чисті прибутки (рис. 2.8). Водночас компанія у порівнянні з 2014 роком має у 2018 році гірші три аналізованих показники.

Таблиця 2.10

**Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2014-2018 рр., млн дол
США**

Показник/Роки	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення (2014/2018), %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка	1379	1062	1135	1288	1556	12,84
Валовий прибуток	468	342	346	396	420	-10,26
Приведений операційний прибуток	396	347	317	365	315	-20,46
Приведена ЕВІТДА	518	436	415	459	450	-13,13
Чистий прибуток (збитки)	(371)	(113)	69	230	128	134,50

Джерело: складено авторами на основі [34, 38, 39, 41]

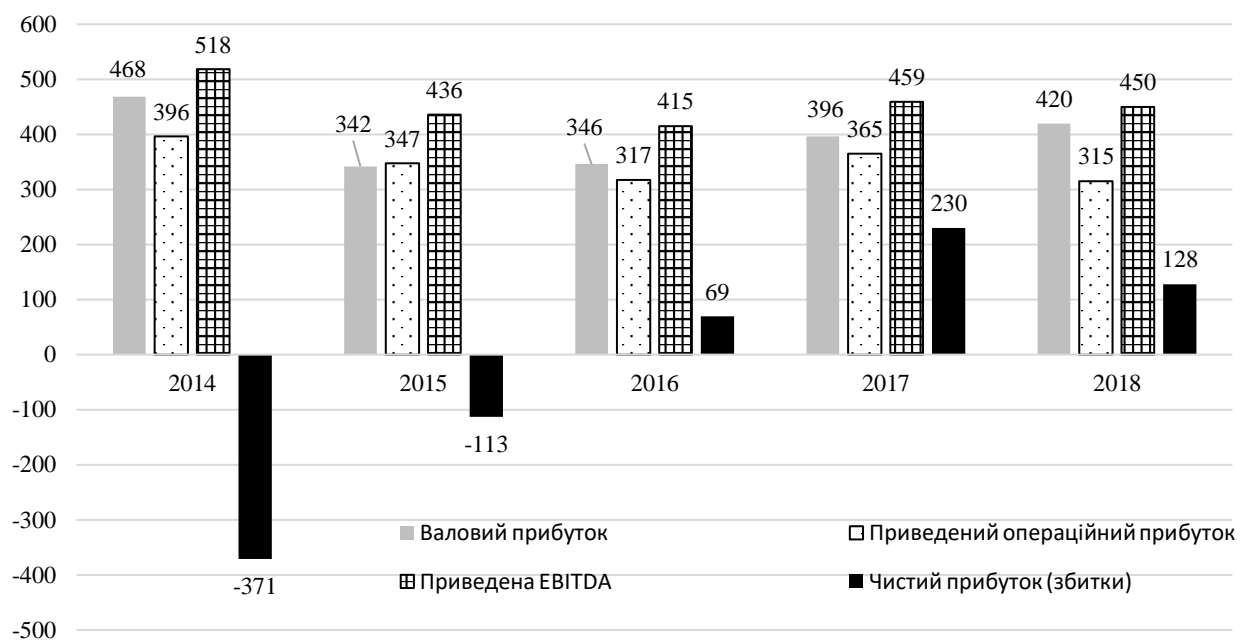


Рис. 2.8. Показники фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2014-2018 рр.

Джерело: складено авторами на основі [34, 38, 39, 41]

Ріст виручки у 2018 році на 21% у порівнянні з аналогічним показником минулого року характеризує ПрАТ «МХП» як компанію, що розвивається. Покращення даного показника відбулося за рахунок збільшення виробництва м'яса птиці, зерна, рослинних олій та готової м'ясної продукції та полуфабрикатів. Щодо приведенного ЕВІТДА, то його зменшення у 2018 році на 2% у порівнянні з 2017 р., головним чином пов'язане через скасування субсидії з ПДВ в Україні.

Оцінюючи фінансовий стан ПрАТ «МХП» у 2014-2018 рр. було виявлено як позитивну, так і негативну тенденцію динаміку коефіцієнтів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП», 2014-2018 рр.

Показник	Норматив	Рік					Відхилення, %
		2014	2015	2016	2017	2018	2018/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Оцінка ліквідності							
К покриття	>1	0,78	0,84	0,81	0,51	0,65	-16,52
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,79	0,74	0,49	0,57	-22,70
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,02	0,03	0,04	0,03	0,05	131,92
Оцінка фінансової стійкості							
К фінансової автономії	>0,5	0,22	0,33	0,03	-0,16	0,39	77,27
К фінансування	0,67-1,5	5,61	4,05	36,73	-0,13	0,27	-95,18
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,28	-0,19	-0,24	-0,56	-0,07	75,00
Оцінка ділової активності							
К оборотності активів	Збільшення	0,29	0,39	0,32	0,28	0,27	-7,63
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,40	0,41	0,41	1,01	0,21	-47,59
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,68	0,72	0,83	0,88	1,46	114,82
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	8,38	7,44	6,31	2,58	5,33	-36,46
К оборотності ОЗ	Збільшення	0,56	1,06	0,70	0,28	1,23	118,77
К оборотності ВК	Збільшення	2,01	1,38	2,18	0,66	1,32	-34,30

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Оцінка рентабельності							
К _{рентабельності активів}	>0, збільш.	-0,12	-0,04	0,02	0,07	0,05	144,92
К _{рентабельності діяльності}	>0, збільш.	-0,27	-0,11	0,06	0,18	0,08	130,58
Оцінка майнового стану							
К _{зносу ОЗ}	Зменшення	0,39	0,44	0,26	0,22	0,12	-68,77
К _{придатності ОЗ}	Збільшення	0,61	0,56	0,74	0,82	0,88	43,97

Джерело: розраховано на основі [40]

Оцінка ліквідності. Аналіз коефіцієнту покриття показує, що протягом аналізованого періоду часу ПрАТ «МХП» не може вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Даний коефіцієнт у 2018 році до базового 2014 року зменшився на 16,52% й становив 0,65, тобто на підприємстві є 65 копійок на кожную гривню поточних зобов'язань. Це веде до зниження довіри до компанії, а отже кредитні ресурси стають дорожчими. У разі виникнення системної кризи ліквідності компанія може бути оголошена банкрутом. За коефіцієнтом швидкої ліквідності, ПрАТ «МХП» крім 2017-2018 рр. входить у нормативні значення даного показника. У 2018 році на кожную гривню поточних зобов'язань припадає 57 копійок високоліквідних оборотних активів, що менше за базовий рік на 22,70%. Підприємству слід працювати у напрямку зменшення суми поточних активів й збільшення суми високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, котрий показує можливість компанії негайно погашати свої зобов'язання у ПрАТ «МХП» за весь аналізований період знаходиться у межах норми.

Оцінка фінансової стійкості. За коефіцієнтом фінансової автономії ПрАТ «МХП» у 2018 році міг профінансувати самостійно 39% своїх активів, що більше за базовий рік на 77,27%, але все ще менший за нормативний діапазон показника. На даний момент часу підприємство демонструє високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. За коефіцієнтом фінансування ПрАТ «МХП» за аналізований період мав показники вище нормативного (2014-2016 рр.), що вказує на неповне

використання потенціалу компанії та нижче нормативного (2017-2018 рр), що говорить про високий ризик для підприємства бути фінансово нестабільним у середньо та довгостроковій перспективі. За аналізований період коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами у 2018 році у порівнянні з базовим роком підвищився на 75% й становив -0,07. За весь аналізований період, ПрАТ «МХП» мав значення менше нормативного, що свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. ПрАТ «МХП» може покращити даний показник шляхом залучення додаткових коштів власників, реінвестування чистого прибутку в компанію або зміни поточної дивідендної політики.

Оцінка ділової активності. За 2017-2018 рр. коефіцієнт оборотності активів підприємства практично не змінився й становив 0,28 та 0,27 відповідно. У базовому році ПрАТ «МХП» на кожен гривню залучених коштів надав товарів й послуг на суму 29 копійок. Підприємству слід вжити заходів щодо повернення дебіторської заборгованості задля підвищення значення даного показника. У 2018 році оборотність кредиторської заборгованості ПрАТ «МХП» склала 0,21, а дебіторської 1,46. У базовому році значення цих показників було 0,40 та 0,68 відповідно. За період 2017-2018 років значно збільшилася дебіторська заборгованість й навпаки кредиторська, що говорить про неплатоспроможність покупців компанії. Ситуація яка зараз існує на підприємстві не є позитивною так, як ПрАТ «МХП» слід залучати додаткові джерела фінансування через значне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською. За 5 аналізованих років показник оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «МХП» зріс на 114,82%, що можна охарактеризувати як підвищення рівня збуту продукції компанії, що безумовно є позитивним явищем. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за аналізований період часу впав на 47,59%, що говорить про можливість ПрАТ «МХП» фінансувати свою економічну діяльність за рахунок безкоштовного джерела (постачальників й підрядників). Постачальники та підрядники мають довіру до підприємства. Оборотність запасів у 2018 році склала 5,33 обороти, що менше

за показник базового року на 36,46%. У 2014 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 56 копійок на кожен використану гривню основних засобів. У 2018 році даний показник склав 1,23 гривні. Фондовіддача ПрАТ «МХП» зростає за аналізований період на 118,77%. За коефіцієнтом оборотності власного капіталу показник ПрАТ «МХП» за 5 років впав на 34,30%. У 2018 році показник підприємства склав 1,32. Задля покращення даного показника ПрАТ «МХП» слід збільшувати обсяг збуту своєї продукції. У свої цілях компанія має даний пункт.

Оцінка рентабельності. У 2014-2015 роках рентабельність активів ПрАТ «МХП» була від'ємною. За 5 аналізованих років підприємство збільшило свою рентабельність на 144,92%. У 2018 році підприємством було отримано 5 копійок чистого прибутку на кожен використаний актив. Щодо коефіцієнту рентабельності діяльності ПрАТ «МХП», то підприємство за 5 років підвищило ефективність господарської діяльності на 130,58% до 8% у 2018 році.

Оцінка майнового стану. ПрАТ «МХП» продовжує слідувати своїй стратегії модернізації основних засобів на підприємствах групи. Якщо у 2014 році знос основних засобів становив 39%, то у 2018 році – лише 12%.

Узагальнюючи факти наведені вище, ПрАТ «МХП» є інвестиційно привабливим підприємством, яке здатне розвивати свою зовнішньоекономічну діяльність.

2.2. Форма господарської та міжнародної діяльності підприємств ПрАТ «МХП»

Зовнішньоекономічна діяльність розглядається нами як вагома складова міжнародної діяльності підприємства, тому її не можна залишити без уваги.

Спочатку розглянемо підприємства групи ПрАТ «МХП», котрі розміщуються в Україні. Нами було проаналізовано діяльність таких підприємств з зовнішньоекономічною діяльністю:

1. ПрАТ «Миронівська птахофабрика»;
2. ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»;
3. ПрАТ «Зернопродукт МХП»

ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Підприємство зареєстроване 28 липня 2006 р. за рішенням загальних зборів акціонерів АТЗТ «Торговий дім «МХП» від 29.06.2006 р., далі було перейменовано в ЗАТ «Миронівська птахофабрика», а з травня 2011 р. – у ПрАТ «Миронівська птахофабрика». ПрАТ «Миронівська птахофабрика» є підприємством замкнутого циклу – від виробництва добового молодняку до виробництва м'яса курчат-бройлерів. Введення птахофабрики в експлуатацію відбувалось у два етапи. Запуск першої черги розпочався у 2006 р. й завершився у 2007 р. Запуск другої черги розпочався в 2008 р. й завершився у 2009 р. Також у 2015-2017 рр. відбулось розширення підприємства завдяки будівництву трьох нових ділянок з вирощування птиці [42].

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» складається з [42]:

1. інкубаторно-птахівничої станції, де встановлено обладнання компанії Pas Reform (Нідерланди) потужністю 214 млн яєць на рік;
2. 27 виробничих ділянок з вирощування птиці: на 24 – по 16 пташників, на двох – по 20 пташників, на одній – 8 пташників. Для утримання птиці в підрозділах з вирощування встановлено сучасне обладнання компаній VDL (Нідерланди), Big Dutchman (Німеччина), Roxell (Бельгія);
3. комплексу з переробки курчат-бройлерів. Тут встановлено обладнання провідних світових виробників: Stork та Meun (Нідерланди), Marel (Данія), CFS (Німеччина), Ross (Канада). Діють дві лінії забою птиці;
4. цеху технічних фабрикатів. У ньому встановлено обладнання компаній Haarslev Industries (Данія) та Mavitec (Нідерланди);

5. очисних споруд комплексу з переробки курчат-бройлерів. Тут проходить повна очистка скидів комплексу від органічних залишків, в основі якої лежить біологічний метод очищення із застосуванням швидкісних біологічних реакторів. У комплексі встановлено обладнання компанії «Нью Хауз Технолоджі» (Нідерланди);

6. транспортної служби. До її складу входять 324 одиниці автотранспортної техніки, зокрема 31 основних та 6 додаткових автобусних маршрутів для забезпечення доставки працівників підприємства на роботу та додому.

Підприємство має сертифікат відповідності вимогам Halal, дозвіл ЄС №23-07-32 PM, сертифікат BRC Global Standard for Food Safety (редакція 7). У 2018 році ПрАТ «Миронівська птахофабрика» продемонструвала такі результати від своєї роботи [42]:

1. проінкубовано – 180,304 млн інкубаційних яєць;
2. виведено – 151,775 млн голів добових курчат;
3. відсоток виводу – 84,2%;
4. відсоток некондиційного молодняку – 0,7%;
5. вибраковка (перші 10 днів) – 1,1%;
6. кількість вирощених голів – 143 957 545 голів/рік;
7. кількість забитих голів – 143 957 545 голів/рік, 480 000 голів/день;
8. виробництво м'яса птиці – 336 618 149 т/рік, 1122000 т/день;
9. збереженість птиці – 96,63%;
10. конверсія корму – 1,734.

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» є підприємство з досить розвинутою міжнародною діяльністю. Підприємство імпортує обладнання (переважно з Нідерландів) задля збільшення виробничої потужності або модернізації існуючих основних засобів. Постійно здійснюється закупівля запасних частин для комплексу з переробки курчат-бройлерів (компанії Stork та Meun (Нідерланди), Marel (Данія), CFS (Німеччина), Ross (Канада)).

Підприємство експортує свою продукцію переважно до країн ЄС та країн Близького Сходу. У рис. 2.9 продемонстровано обсяги виробництва та експорту

продукції курятини ПрАТ «Миронівська птахофабрика» за 2014-2018 роки. У 2015 році ПрАТ «Миронівська птахофабрика» експортувала 71713 тон продукції курятини, що є найменшим обсягом за аналізований період часу.

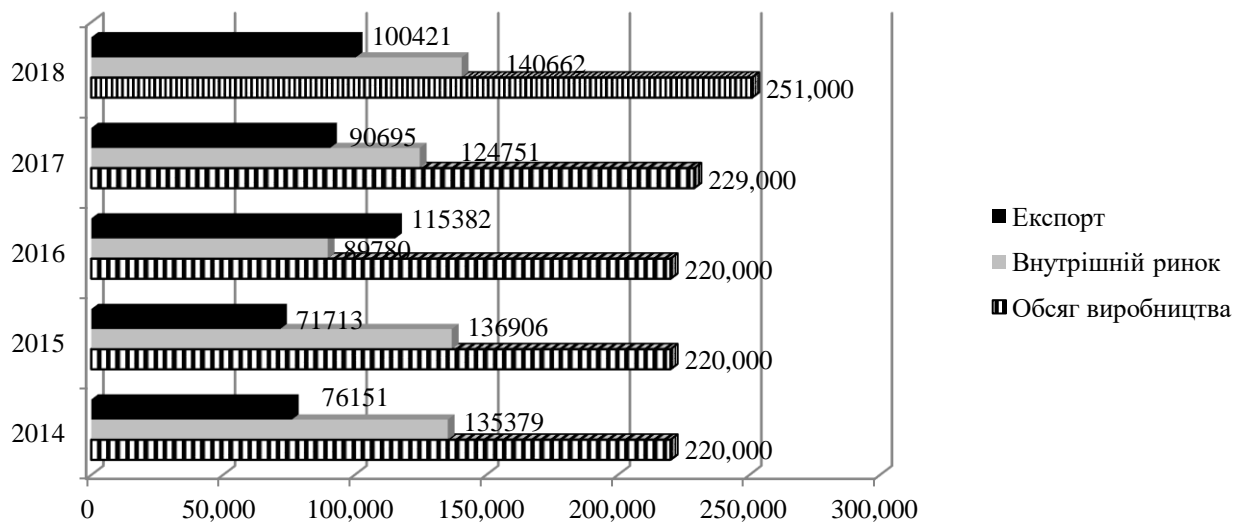


Рис. 2.9. Обсяги виробництва та продажу продукції курятини ПрАТ «Миронівська птахофабрика» третім особам, тон
Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «МХП»

Такий результат пов'язаний із зменшенням поставок до країн СНД, знецінення валюти у даних країнах та збільшенням внутрішнього споживання внаслідок переходу населення до більш доступнішого м'яса (з свинини та яловичини до курятини). З 2017 року ПрАТ «Миронівська птахофабрика» орієнтується на збут своєї продукції в Україні так, як продукція курятини Вінницької птахофабрики є більш конкурентоспроможною на зарубіжних ринках внаслідок більш вигідного економіко-географічного положення. У 2018 році експорт продукції курятини компанією був вищий на 10,72% по відношенню до 2017 року.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Миронівська птахофабрика» представлено у табл. 2.12. У підприємства за 2014 – 2017 роки збільшилися значення по всім показникам.

За 4 аналізованих роки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 50,11%, валовий прибуток на 50,22%, прибуток від операційної діяльності – на

56,17%. Найбільш вагомим показником для аналізу фінансових результатів підприємства є чистий фінансовий результат. У порівнянні з 2014 роком, у 2017 році він зріс на 1850%, у 2017 році у порівнянні з 2016-м – на 92,28%. Такі успішні у динаміці фінансові результати підприємства пов'язані з збільшенням попиту на продукцію підприємства як в Україні так й закордоном, в Україні ще однією причиною є перехід населення до більш дешевого м'яса.

Таблиця 2.12

Фінансові результати ПрАТ «Миронівська птахофабрика» за 2014 – 2017 рр., млн грн.

Показник/Роки	2014	2015	2016	2017	Відхилення (2014/2017), %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5514	6845	7318	8277	50,11
Валовий прибуток	1782	1867	2119	2677	50,22
Прибуток від операційної діяльності	737	819	2012	1151	56,17
Чистий фінансовий результат (прибуток)	92	631	933	1794	1850,00

Джерело: сформовано автором на основі [40]

У табл. 2.13 продемонстровано аналіз фінансового стану ПрАТ «Миронівська птахофабрика». У цілому, показники фінансового стану компанії покращуються з кожним роком.

Оцінка ліквідності. Аналіз коефіцієнту покриття показує, що протягом аналізованого періоду часу ПрАТ «Миронівська птахофабрика» може вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. За коефіцієнтом швидкої ліквідності, ПрАТ «Миронівська птахофабрика» виходить за верхню межу нормативного значення за увесь аналізований період. Це свідчить про неефективну політику компанії щодо управління фінансовими ресурсами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за весь аналізований період знаходиться у межах норми.

Оцінка фінансової стійкості. За коефіцієнтом фінансової автономії ПрАТ «Миронівська птахофабрика» у 2017 році могла профінансувати самостійно 46% своїх активів, що більше за базовий рік на 186,76%, але все ще менший за нормативний діапазон показника.

Таблиця 2.13

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Миронівська птахофабрика», 2014 – 2017 рр.

Показник	Норматив	Рік				Відхилення, %
		2014	2015	2016	2017	2017/2014
1	2	3	4	5	6	7
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	1,29	1,40	1,45	2,60	102,31
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,27	1,38	1,42	2,48	95,58
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,0000	0,0002	0,0000	0,0001	165,47
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,16	0,18	0,22	0,46	186,76
К фінансування	0,67-1,5	0,19	0,22	0,27	0,86	347,60
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	0,09	0,12	0,16	0,40	354,11
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	0,156	0,159	0,137	0,161	3,18
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,16	0,21	0,20	0,28	72,16
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,19	0,21	0,19	0,24	21,51
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	8,41	9,50	6,26	3,64	-56,76
К оборотності ОЗ	Збільшення	12,01	11,77	8,72	5,99	-50,12
К оборотності ВК	Збільшення	0,92	0,92	0,69	0,50	-45,40
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	0,26	1,47	1,75	3,49	1246,06
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	1,66	9,21	12,75	21,67	1204,55

1	2	3	4	5	6	7
Оцінка майнового стану						
К _{зносу ОЗ}	Зменшення	0,30	0,32	0,33	0,01	-96,25
К _{придатності ОЗ}	Збільшення	0,70	0,68	0,67	0,99	41,45

Джерело: розраховано на основі [40]

За коефіцієнтом фінансування компанія лише у 2017 році має значення котре включене у нормативний діапазон (0,86). За аналізований період коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами у 2017 році у порівнянні з базовим роком підвищився на 354,11% й становив -0,40. ПрАТ «Миронівська птахофабрика» з кожним роком стає менш фінансово-залежною від зовнішніх кредиторів.

Оцінка ділової активності. За 2014-2017 рр. коефіцієнт оборотності активів компанії практично не змінився й мав значення у діапазоні 0,156 – 0,161. Фондовіддача ПрАТ «Миронівська птахофабрика» впала за аналізований період на 50,12%. За коефіцієнтом оборотності власного капіталу показник ПрАТ «Миронівська птахофабрика» за 4 роки впав на 45,40%. Задля покращення даного показника компанії слід збільшувати обсяг збуту своєї продукції.

Оцінка рентабельності. За 4 аналізовані роки підприємство збільшило рентабельність своїх активів на 1246,06%. У 2017 році ПрАТ «Миронівська птахофабрика» було отримано 3,49 гривень чистого прибутку на кожну гривню використаних активів. Щодо коефіцієнту рентабельності діяльності ПрАТ «Миронівська птахофабрика», то підприємство за 4 роки підвищило ефективність господарської діяльності на 1204,55% до 21,67% у 2017 році.

Оцінка майнового стану. ПрАТ «Миронівська птахофабрика» модернізувало своє обладнання у 2017 році (коефіцієнт придатності основних засобів – 0,99). До 2017 року знос основних засобів складав близько 0,32.

ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів». Підприємство було засновано у 1979 році, з 1998 року входить до складу ПрАТ «МХП».

Підприємство складається з [43]:

- а) Комбікормовий завод – 3 виробничі лінії потужністю 30 т/год;
- б) Олієпресовий завод – 2 виробничі лінії сумарною потужністю 1 050 т/день.

Показники роботи підприємства за 2018 р. [43]:

а) Потужності зберігання зерна на елеваторах складають близько 248 000 м³, з них елеватора зернових культур – 120 500 м³, елеватора олійних культур – 128 800 м³.

б) Потужності сушки зерна: елеватор зернових культур з вологості 35% до вологості 14% – 100 т/год, елеватор олійних культур з вологості 11% до вологості 7% – 15 т/год, елеватор олійних культур з вологості 14% до вологості 7% – 87,5 т/год.

в) Потужності очистки зерна: зернові культури – 2 лінії потужністю 160 т/год, олійні культури – 3 лінії потужністю 210 т/год.

г) Потужності для зберігання олії – 6 000 м³.

Продукція підприємства сертифікована ISO 22000:2005. Область сертифікації: «Виробництво олії соняшникової (приймання та зберігання насіння соняшнику; виробництво, зберігання та відвантаження олії соняшникової); сертифікат відповідності продукції олієпресового виробництва вимогам кашруту; сертифікат відповідності продукції олієпресового виробництва вимогам Halal.

ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» імпортує товари з наступних країн: Болгарія, Данія, Латвія, Сербія. Компанія експортує товари в наступні країни: Вірменія, М'янма, Грузія, Індія, Індонезія, Іран, Ірак, Ізраїль, Італія, Казахстан, Кенія, Кувейт, Киргизстан, Ліван, Лівія, Малайзія, Мавританія, Мексика, Молдова, Марокко, Оман, Пакистан, Саудівська Аравія, Сенегал, Таїланд, Об'єд. Араб. Емірати, Туніс, Єгипет [44]. ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» орієнтований на

забезпечення внутрішніх потреб агрохолдингу (забезпечення комбікормами птахофабрик). Залишки від виробництва продаються за кордон.

ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» має структурний підрозділ Миронівський м'ясопереробний завод «ЛЕГКО». Будівництво заводу розпочато в 2004 році, введено в експлуатацію в 2006 р. Асортимент продукції складає 197 позицій. З них у 2019 році введено 11 нових позицій [44]. Продукція реалізується під такими торговими марками ПрАТ «МХП» [44]:

- а) Башинський ТМ: охолоджені м'ясні продукти;
- б) Легко ТМ: заморожені м'ясні продукти;
- в) Ситні ТМ: заморожені м'ясні продукти;
- г) Qualiko ТМ: заморожені м'ясні продукти на експорт.

Виробничі характеристики підприємства продемонстровано у табл. 2.14. Систему менеджменту харчової безпеки на підприємстві впроваджено, оцінено і сертифіковано у відповідності до вимог міжнародного стандарту BRC та стандарту Halal.

Таблиця 2.14

**Виробничі характеристики Миронівського м'ясопереробного заводу
«ЛЕГКО»**

Виробничі характеристики підприємства	
1	2
Потужність виробництва м'ясних виробів, тон:	- 5 т/година; - до 120 т готової продукції на добу.
Обсяг виробництва м'ясних виробів:	- 60 т/добу; - 19 000 т/рік.

Джерело: складено на основі [45]

Миронівський м'ясопереробний завод «ЛЕГКО» має міжнародну діяльність. Підприємство імпортує харчові добавки з таких країн як Франція (Kerry) та Бельгія (Griffith). Експорт продукції компанії здійснюється під ТМ

Qualiko. У рис. 2.10 продемонстровано обсяг імпорту харчових добавок підприємством.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» представлено у табл. 2.15. У підприємства за 2014 – 2017 роки збільшилися значення по всім показникам.

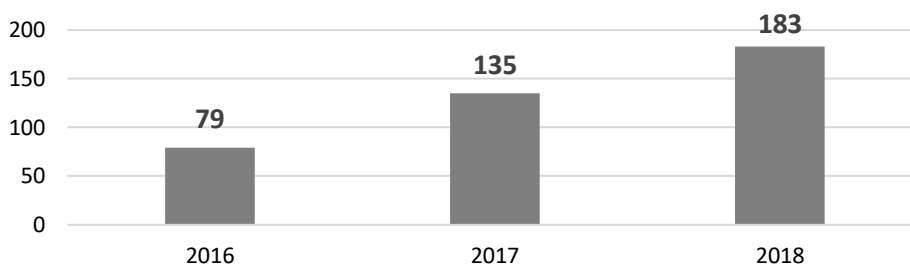


Рис. 2.10. Імпорт харчових добавок Миронівським м'ясопереробним заводом «ЛЕГКО», євро

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «МХП»

Таблиця 2.15

Фінансові результати ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» за 2014 – 2017 рр., млн грн.

Показник/Роки	2014	2015	2016	2017	Відхилення (2014/2017), %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5846	9355	13030	11267	92,73
Валовий прибуток	627	725	789	672	7,18
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	(89)	(67)	18	48	153,93
Чистий фінансовий результат (збиток)	284	251	194	149	-47,54

Джерело: сформовано автором на основі [40]

За 4 аналізованих роки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 92,73%, валовий прибуток на 7,18%, прибуток від операційної діяльності – на 153,93%. Найбільш вагомим показником для аналізу фінансових результатів

підприємства є чистий фінансовий результат. У порівнянні з 2014 роком, у 2017 році збиток спав на 47,54%.

Оцінюючи фінансовий стан ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» у 2014-2017 рр. було виявлено як позитивну, так і негативну тенденцію динаміки коефіцієнтів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», 2014 – 2017 рр.

Показник	Норматив	Рік				Відхилення, % 2017/2014
		2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	0,90	1,02	1,04	1,05	16,17
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,56	0,66	0,63	-14,11
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,0304	0,0061	0,0135	0,0014	-95,37
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,01	0,03	0,04	0,15	1482,31
К фінансування	0,67-1,5	0,01	0,03	0,04	0,18	1748,86
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,42	-0,17	-0,19	-0,30	-28,41
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	0,298	0,278	0,294	0,279	-6,33
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,51	0,46	0,48	0,49	-3,47
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	1,52	1,87	1,93	1,25	-17,95
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	2,06	0,87	0,82	0,94	-54,35
К оборотності ОЗ	Збільшення	1,25	1,31	1,65	1,07	-14,83
К оборотності ВК	Збільшення	11,88	12,94	9,21	3,08	-74,08
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	-1,45	-0,74	-0,44	-0,37	-74,59

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	-4,86	-2,68	-1,49	-1,32	-72,87
Оцінка майнового стану						
К зносy OЗ	Зменшення	0,27	0,31	0,34	0,28	1,53
К придатності OЗ	Збільшення	0,73	0,69	0,66	0,72	-0,57

Джерело: розраховано автором на основі [40]

Оцінка ліквідності. Аналіз коефіцієнту покриття показує, що з 2015 року стану ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» може вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. За коефіцієнтом швидкої ліквідності, компанія лише у 2015 році не увійшла у нормативний діапазон (0,56). Коефіцієнт абсолютної ліквідності за весь аналізований період знаходиться у межах норми.

Оцінка фінансової стійкості. За коефіцієнтом фінансової автономії ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» у 2017 році міг профінансувати самостійно 15% своїх активів, що більше за базовий рік на 1482,31%, але все ще менший за нормативний діапазон показника. За коефіцієнтом фінансування ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» за аналізований період мав показники нижче нормативного значення, що вказує про високий ризик для компанії бути фінансово нестабільним у середньо та довгостроковій перспективі. За коефіцієнтом забезпечення власними оборотними засобами ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» є фінансово-залежним від зовнішніх кредиторів.

Оцінка ділової активності. За 2014-2017 рр. коефіцієнт оборотності активів компанії зменшився на 6,33%. Фондовіддача ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» впала за аналізований період на 14,83%. За коефіцієнтом оборотності власного капіталу показник компанії за 4

роки впав на 74,08%. Як бачимо з інформації наведеної вище, по всіх показниках ділової активності спостерігається падіння.

Оцінка рентабельності. За 4 аналізовані роки підприємство збільшило рентабельність своїх активів на 74,59%. У 2017 році ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» було отримано 37 копійок чистого збитку на кожну гривню використаних активів. Щодо коефіцієнту рентабельності діяльності, то підприємство за 4 роки підвищило ефективність господарської діяльності на 72,87% до -1,32% у 2017 році.

Оцінка майнового стану. Стан основних засобів ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» є відмінним. За 4 роки коефіцієнт придатності основних засобів зменшився лише на 0,57% до 0,72 у 2017 році.

ПрАТ «Зернопродукт МХП». Підприємство засноване у 2004 році, основний вид діяльності є вирощування зернових культур. Фірма складається з 18 рослинницьких та 13 тваринницьких філій. Земельний банк ПрАТ «Зернопродукт МХП» - 90,9 тис. га. Регіони діяльності підприємства: Вінницька область (13 районів), Черкаська область (Христинівський район), Житомирська область (Чуднівський район). У табл. 2.17 продемонстровано показники роботи підприємства.

Таблиця 2.17

Показники роботи ПрАТ «Зернопродукт МХП» за 2018 рік

Культури	Врожай за культурами, т	Врожайність за культурами, т/га
1	2	3
Соняшник	60765,03	3,74
Соя	22800,00	3,29
Кукурудза	451730,15	11,51
Ріпак озимий	28741,01	4,15
Пшениця озима	59781,98	6,26

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Підприємство орієнтоване на задоволення внутрішніх потреб підприємств агрогрупи. Якщо культури наведені у табл. 2.17 в надлишку, їх продають закордон задля отримання валютної виручки. У компанії «Зернопродукт МХП»

діє 23 молочнотоварних ферми і один молочний комплекс з безприв'язним утриманням ВРХ. Крім того, функціонує комплекс по вирощуванню і відгодівлі бичків на 2,25 тис. голів і нетельне господарство на 1,65 тис. голів. Поголів'я ВРХ - 11,89 тис.

Щодо імпорту, то підприємство для своїх господарських потреб закупляє сільськогосподарську техніку. У 2017 році ПрАТ «Зернопродукт МХП» інвестував понад 2 млн дол. США на оновлення комбайнів. Було придбано вісім нових комбайнів Case IH Axial-Flow у дилера Case IH - Торгового Дому «Агроальянс» за програмою Trade-in. Дана програма дає можливість підприємству стару техніку вносити дилеру як передоплату за нову. Решту суми «Зернопродукт МХП» оформив за програмою лізингу в компанії «ОТП Лізинг». Підприємство планує за тою ж самою схемою найближчим часом оновити парк важких тракторів потужністю 500-600 к.с. Парк сільськогосподарської техніки ПрАТ «Зернопродукт МХП» продемонстрований у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Парк сільськогосподарської техніки ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Тип техніки	Марка	Кількість техніки, од.
1	2	3
Трактори	Fendt	23
	New Holland	29
Комбайни	Case	9
Загалом		61

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Зернопродукт МХП» представлено у табл. 2.19. У підприємства за 2014 – 2017 роки збільшилися значення по всім показникам.

За 4 аналізованих роки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 109,18%, валовий прибуток на 248,99%, прибуток від операційної діяльності – на 74,83%. Найбільш вагомим показником для аналізу фінансових результатів

підприємства є чистий фінансовий результат. У порівнянні з 2014 роком, у 2017 році чистий прибуток зріс на 70,11%. Оцінюючи фінансовий стан ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2014-2017 рр. було виявлено як позитивну, так і негативну тенденцію динаміки коефіцієнтів (табл. 2.20).

Таблиця 2.19

Фінансові результати ПрАТ «Зернопродукт МХП» за 2014 – 2017 рр., млн грн.

Показник/Роки	2014	2015	2016	2017	Відхилення (2014/2017), %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1710	2105	3793	3577	109,18
Валовий прибуток	543	626	1103	1895	248,99
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	572	554	1305	1000	74,83
Чистий фінансовий результат (прибуток)	562	551	1300	956	70,11

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Таблиця 2.20

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Зернопродукт МХП», 2014 – 2017 рр.

Показник	Норматив	Рік				Відхилення, % 2017/2014
		2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	1,74	1,78	3,03	7,17	311,07
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,46	1,47	2,58	4,86	231,91
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,0217	0,0001	0,0009	0,0012	-94,34
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,54	0,53	0,77	0,90	67,40
К фінансування	0,67-1,5	1,16	1,12	3,36	8,95	670,36
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	0,43	0,44	0,67	0,86	101,11
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	0,195	0,164	0,198	0,150	-23,33

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5	6	7
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,31	0,25	0,45	0,50	61,45
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,43	0,36	0,44	0,40	-6,84
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	0,93	0,83	1,17	0,43	-53,91
К оборотності ОЗ	Збільшення	1,93	1,81	1,06	0,61	-68,63
К оборотності ВК	Збільшення	0,37	0,31	0,29	0,18	-52,23
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	6,43	4,29	6,78	4,01	-37,65
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	32,88	26,15	34,28	26,74	-18,67
Оцінка майнового стану						
К зносу ОЗ	Зменшення	0,32	0,31	0,20	0,25	-23,34
К придатності ОЗ	Збільшення	0,68	0,69	0,80	0,75	11,12

Джерело: розраховано автором на основі [40]

Оцінка ліквідності. Аналіз коефіцієнту покриття показує, що за весь аналізований період ПрАТ «Зернопродукт МХП» може вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. За коефіцієнтом швидкої ліквідності, ПрАТ «Зернопродукт МХП» виходить за верхню межу нормативного значення за увесь аналізований період. Це свідчить про неефективну політику компанії щодо управління фінансовими ресурсами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за весь аналізований період знаходиться у межах норми.

Оцінка фінансової стійкості. За коефіцієнтом фінансової автономії ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2017 році міг профінансувати самостійно 90% своїх активів, що більше за базовий рік на 67,40%; за увесь аналізований період даний показник у нормативному значенні. За коефіцієнтом фінансування ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2016 – 2017 рр. мав показники вище нормативного

значення, що вказує на неповне використання потенціалу компанії. За коефіцієнтом забезпечення власними оборотними засобами компанія є фінансово-незалежною від зовнішніх кредиторів.

Оцінка ділової активності. За 2014-2017 рр. коефіцієнт оборотності активів компанії зменшився на 23,33%. Фондовіддача ПрАТ «Зернопродукт МХП» впала за аналізований період на 68,63%. За коефіцієнтом оборотності власного капіталу показник компанії за 4 роки впав на 52,23%.

Оцінка рентабельності. За 4 аналізовані роки підприємство зменшило рентабельність своїх активів на 37,65%. У 2017 році ПрАТ «Зернопродукт МХП» було отримано 4,01 гривні чистого прибутку на кожну гривню використаних активів. Щодо коефіцієнту рентабельності діяльності, то підприємство за 4 роки стало менш ефективним у господарській діяльності (32,88% у 2014 році до 26,74% у 2017 році).

Оцінка майнового стану. За 4 роки коефіцієнт придатності основних засобів збільшився на 11,12% до 0,75 у 2017 році. Це означає те, що підприємство здійснило модернізацію основних засобів. За проаналізований період часу знос основних засобів на ПрАТ «Зернопродукт МХП» зменшився на 23,34%.

Проаналізуємо підприємства, заводи ПрАТ «МХП», котрі знаходяться за межами території України. Уперше ПрАТ «МХП» вийшов на територію ЄС у 2016 році. Компанією було інвестовано у проект спільного підприємства з нідерландським гравцем на ринку курятини 3,5 млн дол США. Виробничі потужності даного підприємства запрацювали у 2016 році, їх максимальна потужність - 1,5 тис. т продукції на місяць. Підприємство має на своєму балансі дві лінії по переробці курятини. Основною продукцією м'ясопереробного заводу у Нідерландах є куряче філе, котре продається по всій території ЄС. У найближчому майбутньому ПрАТ «МХП» планує наростити переробку на підприємстві до 10 тис тон на місяць. У 2017 році компанія у співпраці з європейським дистриб'ютором заснувала м'ясопереробний завод в Словаччині. Обсяг інвестицій - близько 3 млн. дол США. Максимальна потужності

підприємства – 4,5 тис. т продукції на місяць. Запуск даного заводу дозволить ПрАТ «МХП» поставляти європейським споживачам не тільки товарну продукцію, а й упаковані продукти харчування.

Як було наведено вище, ПрАТ «МХП» має непогані стосунки з країнами Африки та Близьким Сходом. Але до 2016 року всі експортні поставки до даних регіонів здійснювалися через посередників. У 2016 році компанія відкрила офіс з продажів та дистрибуції у ОАЕ. ПрАТ «МХП» планує відкрити аналогічний офіс у Єгипті.

Найбільш знаковою подією в історії компанії було придбання словенської вертикально-інтегрованої компанії Perutnina Ptuj у 2019 році. Perutnina Ptuj є провідним виробником курятини і м'ясопереробки на Балканах, має виробничі активи в чотирьох балканських країнах: Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії і Герцеговині; володіє дистриб'юторськими компаніями в Австрії, Македонії та Румунії і поставляє продукцію в 15 країн Європи. Perutnina Ptuj є вертикально інтегрованою компанією на всіх етапах виробництва курятини - від виробництва кормів, інкубаційних яєць, розведення, забою до виробництва ковбасних виробів і подальшої переробки курятини.

Компанія налічує 3,5 тис. співробітників в восьми країнах. У Словенії Perutnina Ptuj обробляє 4 тис. сільськогосподарських угідь. Найвідоміший бренд компанії - Poli. Охолоджене куряче м'ясо представлено на ринках Європи, Скандинавії, Середземномор'я і Близького Сходу з 1974 року. У планах Perutnina Ptuj вивести цей бренд на ринок США. Продукція компанії сертифікована ISO 9001:2015, HACCP, HALAL, AEO, BRC й багато інших [47]. Perutnina Ptuj є першою в Словенії компанією, що запровадила новий стандарт, який намагається наблизити новий спосіб розведення птиці до типу розведення у дворах фермерських господарств минулого. Цей новий стандарт навіть перевершує чинні законодавчі норми. Кури, які розводяться в покращених життєвих умовах птахівництва преміум класу, здатні розвивати свою природну поведінку, що сприятливо впливає на їх здоров'я.

Головною ціллю Perutnina Ptuj є стати найважливішим виробником м'яса птиці та продуктів з м'яса птиці у Центральній та Південно-Східній Європі.

Щодо фінансового стану компанії, то у 2017 році виручка Perutnina Ptuj склала близько 257 млн євро (+4,8%), EBITDA - 24,4 млн євро (-5,3%). У першому півріччі 2018 року група компаній отримала майже 132 млн євро чистих доходів від продажів (+7%). У 2018 році отримані доходи склали 271 млн євро, нормалізована EBITDA 30,4 млн. євро, EBITDA маржа - 11,2%.

Щодо виробничих результатів, то компанія виробляє 88 тис. т м'яса і м'ясних продуктів. У 2018 році Perutnina Ptuj виробила та реалізувала близько 90,3 тис. т продуктів з курятини, в тому числі 54,4 тис. т м'яса птиці й близько 36 тис. т сосисок з курячого м'яса і напівфабрикатів. У II кв. 2019 року виробничі потужності птахівництва Perutnina Ptuj склали 15 631 тон курятини й індички, а продажу м'яса птиці - 15 835 тон. У I півріччі 2019 року виробничі потужності компанії склали 20 587 тон курятини та індички, тоді як продажі м'яса птиці становили 21 014 тон. У II кв. 2019 року було вироблено 8 372 тон сосисок й полуфабрикатів, а обсяг продажів склав 8 430 тони. У I півріччі 2019 року було вироблено 11 079 тон продуктів м'ясопереробки, тоді як продажі склали 11 092 тони. ПрАТ «МХП» купив компанію за 273 млн євро.

Для подальшого дослідження слід проаналізувати можливість подальшого зростання експорту продукції ПрАТ «МХП» з України до Нідерландів (у якій компанія планує наростити переробку на заводі) та у Словаччину (де завод працює не на повну потужність). Слід дослідити перспективи для Perutnina Ptuj досягти своєї цілі: стати найважливішим виробником м'яса птиці та продуктів з м'яса птиці у Центральній та Південно-Східній Європі.

2.3. Оцінка якості міжнародної роботи підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків

З 2019 року у бізнес-середовищі ПрАТ «МХП» будуть спостерігатися кардинальні зміни. Це пов'язано із підписанням 30 липня 2019 року угоди між ЄС та Україною щодо збільшення квоти для українських експортерів продукції курятини. Кабінетом Міністрів України 24 жовтня 2019 року було схвалено проект щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС, у котрій передбачено збільшення безмитної квоти на експорт м'яса птиці з 20 до 70 тисяч тон. Нові поправки до угоди увійдуть в дію з 2020 року до 2021 року, після чого Угода про асоціацію з ЄС має бути переглянута обома сторонами.

Для ПрАТ «МХП» ратифікація даної угоди між Європейським парламентом та ВРУ означає обмеження у експорті так, як можна без мита ввозити на територію ЄС лише 70 тисяч тон м'яса птиці (й то в оптимістичному сценарію, якщо ліцензію на експорт ЄС дасть лише ПрАТ «МХП»).

У таблиці 2.21 продемонстровано умови експорту українськими виробниками продукції курятини до країн ЄС до та після введення дію Проекту щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС.

Підсумовуючи табл. 2.21, Україна має право без сплати імпортного мита ввозити на територію ЄС 18 400 тон м'яса курятини та 20 000 т курячих туш станом на 2019 рік. З введенням у дію поправок, об'єм курячих туш які ЄС дозволяє ввозити на свою територію без сплати мита не зміниться, а ввозити куряче м'ясо можна більше у 2,3 рази (2020 рік) та у 3,5 рази (2021 рік) більше. Незважаючи на такі з першого погляду позитивні зрушення, для України й ПрАТ «МХП» як головного гравця на ринку, дана пропозиція є не вигідною. Доказ продемонстрований у рис. 2.11.

Як бачимо з рис. 2.11, ні Україна, ні ПрАТ «МХП» не можуть покрити свій експорт за рахунок старої та нової запропонованої квоти ЄС.

Квота на ввіз на територію ЄС курятини українського походження

Код товарних груп (до 2020 року)	Опис товарної групи	Обсяги квоти до проекту змін, т	Код товарних груп (з 2020 року)	Обсяги квоти після проекту змін, т*
1	2	3	4	5
0207 (крім 020712, 02071370 та 02071470)	М'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці, зазначеної в товарній позиції 0105, свіжі, охолоджені або морожені	2016 – 16 000 2017 – 16 800 2018 – 17 600 2019 – 18 400 2020 – 19 200 2021 – 20 000	0207 (крім 020712)	2020 – 45 000 2021 – 70 000
020712	М'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці, не розрізані на частини, морожені	20 000	020712	20 000

* Проект щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС не опублікований у ЗМІ, тому обсяги квоти є орієнтованими.

Джерело: складено автором на основі [48, с. 5 - 7]

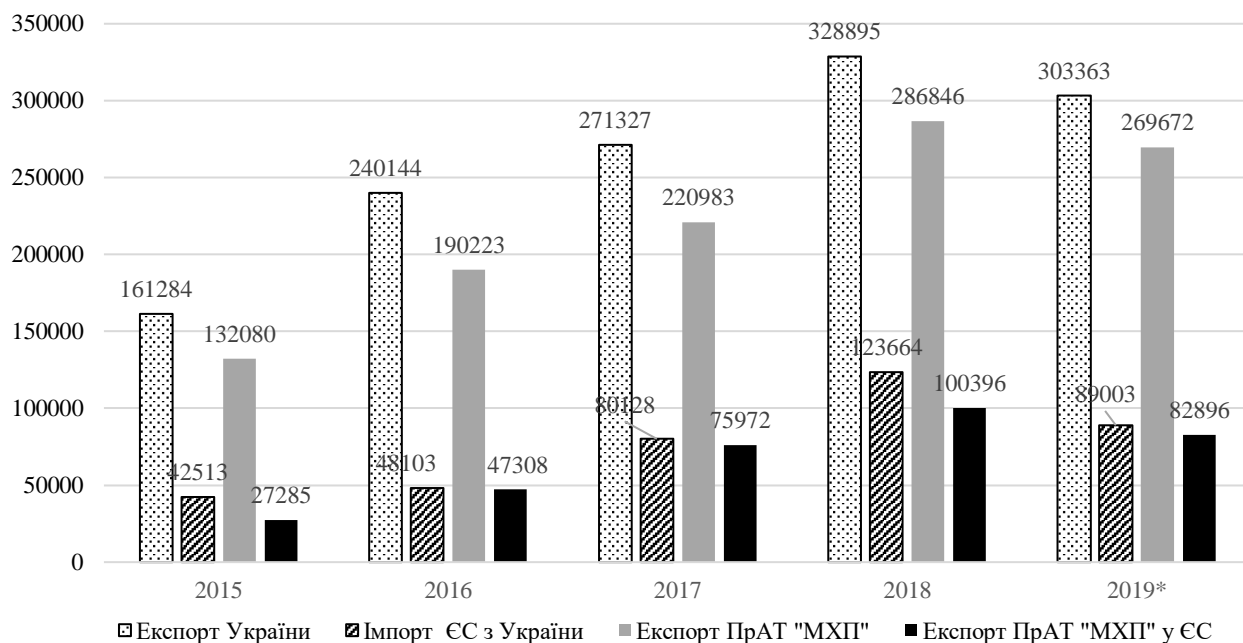


Рис. 2.11. Експорт та використання квоти ЄС Україною та ПрАТ «МХП», тон

* Експорт України у 2019 році – дані за 3 кв. 2019 року, експорт ПрАТ «МХП» - дані за 3 кв. 2019 року, імпорт ЄС з України – дані з січня по серпень 2019 року, експорт ПрАТ «МХП» у ЄС - дані за 3 кв. 2019 року.

Джерело: складено автором на основі [49; 50]

Наприклад, у 2017 році експорт ПрАТ «МХП» до ЄС склав 75972 тони, що більше від квоти наданою ЄС для України на 106,44%. У 2018 році даний розрив став ще більшим – 167,01%. У 2020 році квота для України може скласти 45 тис. тон, але вона не покриє навіть існуючий експорт.

На сьогоднішній день, ПрАТ «МХП» у своїй зовнішньоекономічній діяльності використовує тактику, продемонстровану на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Методи експорту ПрАТ «МХП» своєї продукції до ЄС

Джерело: складено автором

Існування альтернативного варіанту дозволяло не лише ПрАТ «МХП», але й усім компаніям-виробникам курятини України експортувати свою продукцію за межі встановленої квоти відповідно до чинного законодавства ЄС та України. ПрАТ «МХП» міг без обмежень слідувати своїй стратегії у міжнародній діяльності. На рис. 2.13 продемонстровано обсяги імпорту ЄС з України товарних позицій 02071370 та 02071470 за останні роки.

У 2015 році були відсутні експортні поставки з України до ЄС даних двох товарних позицій. У 2016 році ЄС імпортував 3657 тону 02071370 та 39 тон 02071470. У 2017 році експорт позиції 02071370 до ЄС зріс у 7,4 рази до 27127 тон. У 2018 році ріст експорту даної позицій склав 28437 тон. На рис. 2.14 та 2.15 продемонстровано імпорт вищенаведених позицій у розрізі країн ЄС у грошовому вираженні.

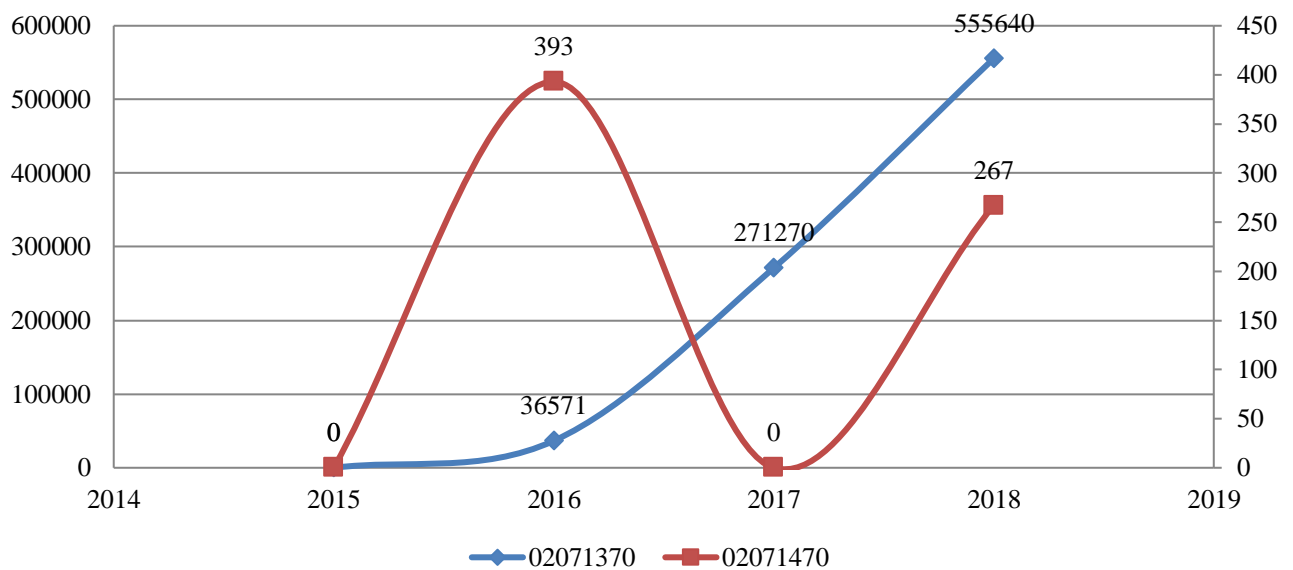


Рис. 2.13. Імпорт ЄС позицій за кодом УКТЗЕД 02071370 та 02071470, 100 кг

Джерело: побудовано на основі [51]

У 2016 році позиція по УКТЗЕД 02071370 була експортована лише в Нідерланди у розмірі 4,843 млн євро. Дана продукція є виробництва ПрАТ «МХП» так, як у даній країні базується м'ясопереробний завод агрогрупи. У 2017 році у Словаччину було експортовано продукції на 11,041 млн євро, виробник ПрАТ «МХП» так, як у даній країні у 2017 році підприємство придбало м'ясопереробне завод.

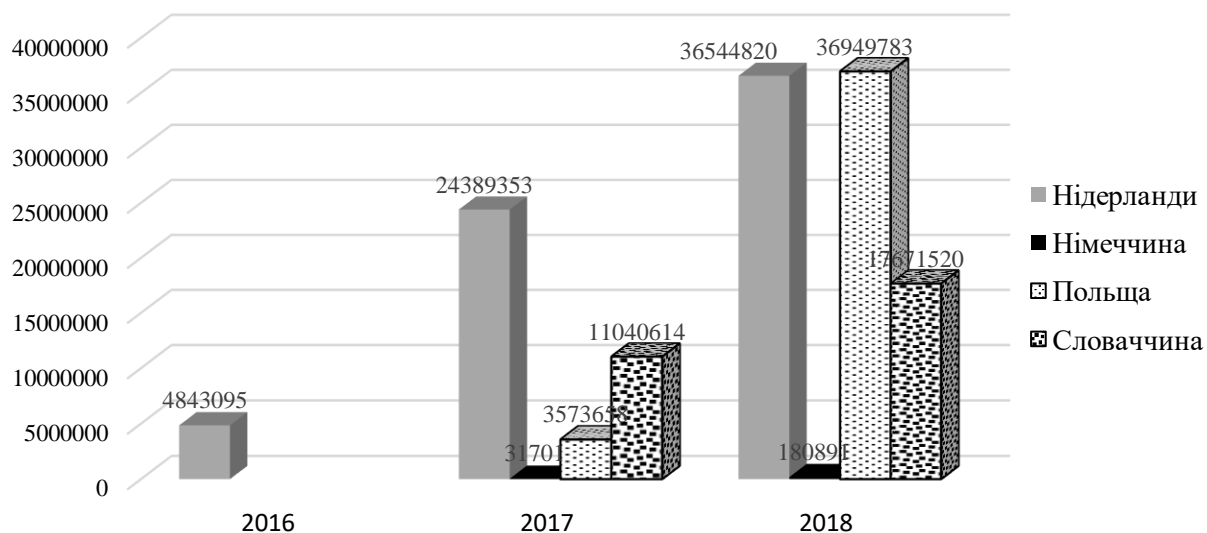


Рис. 2.14. Імпорт ЄС позиції за кодом УКТЗЕД 02071370 у розрізі країн, євро
Джерело: побудовано на основі [51]

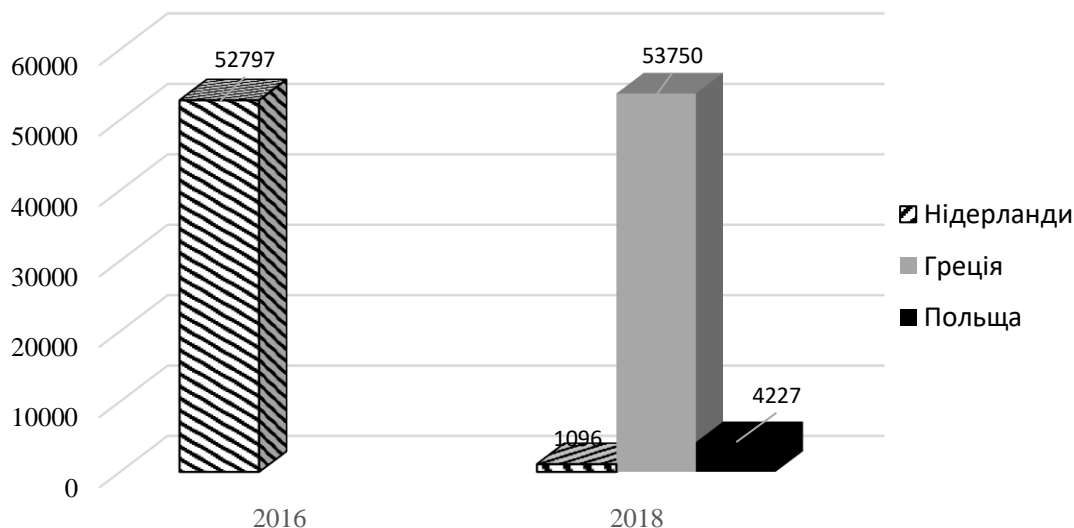


Рис. 2.15. Імпорт ЄС позиції за кодом УКТЗЕД 02071470 у розрізі країн, євро
Джерело: побудовано на основі [51]

Польський імпорт позиції 02071370 також належить ПрАТ «МХП» так, як у Словаччині базується м'ясопереробний завод агрогрупи. Щодо товарної позиції 02071470, то експорт даної позиції з України належить ПрАТ «МХП», крім обсягу продукції імпортованою Грецією. Дану поставку не можна ідентифікувати за підприємством внаслідок відсутності будь-якої інформації. Наші припущення щодо обсягу експорту продукції двох вище наведених

товарних груп підприємством є орієнтованими, внаслідок відсутності статистичних даних щодо експорту з боку ПрАТ «МХП» у розрізі даних товарних груп та країн. Орієнтований обсяг експорту даних товарних груп був запропонований нами задля спрощення математичних обчислень збитків на основі статистичних даних ЄС та наявною інформацією щодо зарубіжних активів холдингу й їх потужністю.

Для того, щоб обчислити ймовірні збитки компанії понесені внаслідок ліквідації альтернативного шляху експорту продукції курятини в ЄС, у табл. 2.22 продемонстровано діючі митні ставки на імпорт ЄС.

Таблиця 2.22

Імпортні тарифні ставки на м'ясо птиці у ЄС

Код	Назва продукції	Тарифна ставка ЄС, євро/100 кг	Ефективна адвалорна ставка ЄС
1	2	3	4
02071310	Свіжі/охолоджені шматки курятини без кістки	€102.4	29%
02071320	Свіжі/охолоджені курячі половинки та четвєртинки	€35.8	16%
02071330	Свіжі/охолоджені курячі крильця	€26.9	18%
02071340	Свіжі/охолоджені курячі спинки, ший, спинки з шиями	€18.7	21%
02071350	Свіжі/охолоджені курячі грудки та їх частини, з кісткою	€60.2	18%
02071360	Свіжі/охолоджені курячі ніжки та їх частини, з кісткою	€46.3	36%
02071370	Інші свіжі/ охолоджені шматки курятини з кісткою	€100.8	45%
02071410	Заморожені шматки курятини без кістки	€102.4	32%
02071450	Заморожені курячі грудки та їх частини з кісткою	€60.2	19%
02071460	Заморожені курячі ніжки та їх частини з кістками	€46.3	28%
02071470	Інші заморожені шматки курятини з кісткою	€100.8	43%
02072680	Інші свіжі/охолоджені шматки курятини з кісткою (також виключаючи крила)	€83.0	19%
02072780	Інші заморожені шматки курятини з кісткою (також виключаючи половинки, чверті, спинки, ший, грудки, крила)	€83.0	80%

Джерело: сформовано автором на основі [52]

У таблиці 2.23 продемонстровано результати обчислення імпорتنих мит по позиціям 02071370 та 02071470 за 2016 – 2018 роки з припущенням, що дані позиції у рамках Угоди про асоціацію з ЄС ураховані до квот наданих Україною.

Якщо Проект щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС почав діяти з 2016 року, то компанія отримала додаткові витрати у розмірі біля 87 млн євро. ПрАТ «МХП» не мав змоги збільшувати свої обсяги експорту до ЄС, адже продукція підприємства не була б конкурентоспроможною на європейському ринку (станом на початок жовтня 2019 року ціна курятини за 100 кг в ЄС – 183,57 євро; Бразилії – 99,39 євро та української за даними 2018 року – 265,49 євро).

Таблиця 2.23

Митні платежі, які повинен був сплатити ПрАТ «МХП» у 2016-2018 роках внаслідок включення 02071370 та 02071470 до квот наданих Україною ЄС

Роки/вид митного платежу	Специфічний платіж, євро	Адвалорний платіж, євро
02071370		
2016	3686356.8	2179392.75
2017	27324662.4	17551631.25
2018	55911139.2	41024755.35
Сума до сплати	86922158.4	
02071470		
2016	39614.4	22702.71
2018	1713.6	2288.89
Сума до сплати	41903.29	
Всього	86964061.69	

Джерело: розраховано автором

Введення в дію Проекту щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС приведе до значних фінансових втрат для ПрАТ «МХП» внаслідок неможливості покрити існуючий експорт до ЄС новими квотами. Також підприємству слід буде відмовитися від своїх планів збільшення експорту з України до ЄС внаслідок не

конкуентоспроможності продукції на європейському ринку внаслідок великих митних платежів. Слід розробити нову модель ЗЕД з ЄС.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проаналізовано діяльність ПрАТ «МХП», його підприємства із міжнародною діяльністю в Україні й закордоном.

Також нами оцінено міжнародну роботу підприємства. ПрАТ «МХП» є провідним підприємством України, котрий виробляє (64% ринку) та експортує (86% ринку) м'яса курки в Україні. Основними напрямками діяльності підприємства є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей). Інтегрована бізнес-модель дозволяє ПрАТ «МХП» контролювати собівартість та якість продукції.

Підприємство нарощує експорт своєї продукції з України. У порівнянні із 2017 роком, експортні продажі м'яса курятини збільшилися на 30%. У 2018 році було здійснено експорт продукції у 82 країни світу.

Одними із підприємств агрогрупи «МХП» із зовнішньоекономічною діяльністю є ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», ПрАТ «Зернопродукт МХП». Перше підприємство спеціалізується на експорті продукції курятини; друге на забезпеченні комбікормами птахофабрик агрохолдингу й виробництві заморожених м'ясних продуктів; ПрАТ «Зернопродукт МХП» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур для потреб холдингу. Надлишок екпортується закордон. ПрАТ «МХП» має також два м'ясопереробні заводи у ЄС (по одному в Нідерландах та Словаччині) та словенську вертикально-інтегровану компанію Perutnina Ptuj.

ПрАТ «МХП» використовує квоти надані ЄС на ввіз м'яса курятини. Введення змін до Угоди про асоціацію з ЄС може призвести до значних збитків (наприклад з 2016 року потрібно було б заплатити близько 87 млн євро імпортного мита). Підприємство не зможе збільшувати свій експорт до ЄС відповідно до існуючого плану.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

3.1. Напрями удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП» з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків

Ураховуючи факти наведені у підрозділах раніше, у найближчому майбутньому для ПрАТ «МХП» є дуже ризиковано та витратно ведення міжнародної діяльності з країнами ЄС використовуючи наявний альтернативний метод експорту.

Ми пропонуємо підприємству бізнес-проект щодо збільшення виробничої потужності зарубіжного підприємства ПрАТ «МХП» Perutnina Ptuj, яке може стати альтернативним варіантом вирішення проблеми.

На необхідність впровадження даного проекту впливають наступні чинники:

1. Неможливість слідування міжнародній стратегії ПрАТ «МХП» з урахуванням майбутніх обставин;
2. Зміна кон'юнктури товарних ринків в ЄС.

Неможливість слідування міжнародній стратегії ПрАТ «МХП» з урахуванням майбутніх обставин. Підприємство планувало до 2023 року збільшити свій експорт у порівнянні з 2018 роком у два рази до близько 520 тис. тон, 30% продукції якої планувалось направити саме до країн ЄС. Із запуском 2 черги Вінницької птахофабрики планувалось уже у 2019 році завантажити на повну потужність м'ясопереробний завод у Словаччині, орієнтовно необхідний додатковий об'єм для повного завантаження виробничих потужностей якого становила близько 21 тис. тон. У рис. 3.1 продемонстровано різницю між орієнтовано запланованим обсягом експорту

ПрАТ «МХП» на 2019-2023 роки до ЄС та об'ємом квот, які ЄС надасть Україні згідно Проекту щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС. Дана угода діятиме до 2021 року, після чого умови будуть переглянуті.

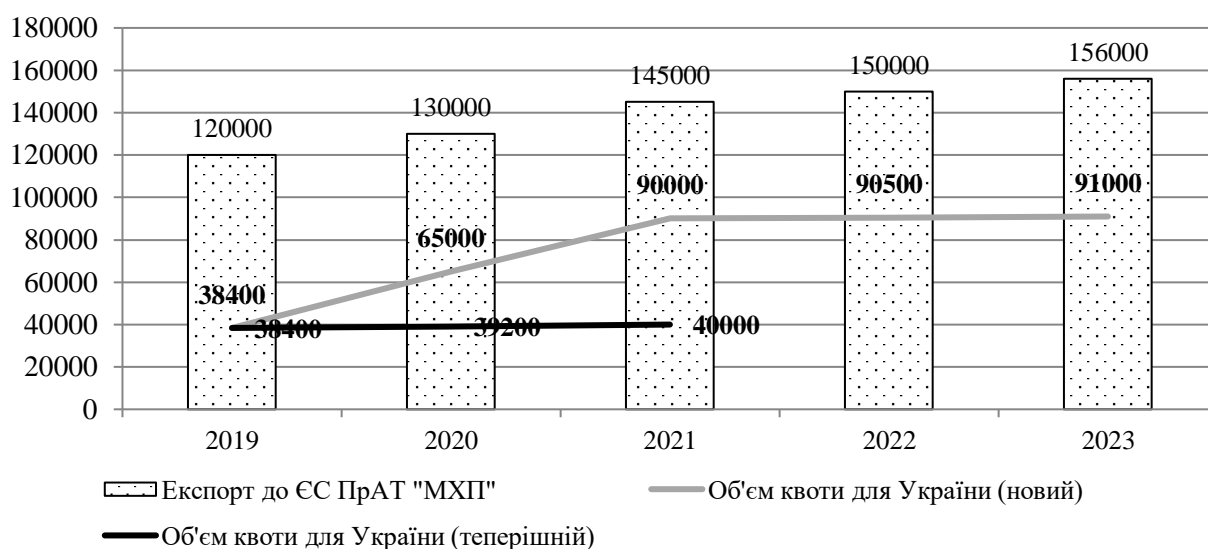


Рис. 3.1. Прогноз експорту ПрАТ «МХП» до ЄС за орієнтованими розмірами квот у 2019-2023 роках до появи Проекту щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС

Джерело: сформовано авторами на основі виробничого плану ПрАТ «МХП» щодо виробництва м'яса курятини

Рис 3.1 підтверджує існування проблеми у міжнародній стратегії ПрАТ «МХП» щодо цього напрямку. Орієнтовано у 2019 році близько 81,6 тис тон курячого м'яса буде експортовано поза квотою до ЄС. У 2020 році повинна увійти в дію поправка до угоди, внаслідок якої розмір квоти для України має бути збільшена до 70 тис. тон. Підвищення квоти до максимального значення (70 тис. тон) малоімовірне на наш погляд у 2020 році, внаслідок урахування минулого досвіду (поступового зростання обсягу квоти). У 2021 році невідповідність між ймовірною квотою для України та запланованим експортом ПрАТ «МХП» складе 55 тис. тон. У 2021 році розмір квоти буде переглянутий обома сторонами угоди. Внаслідок використання 100% Україною квоти на ввіз продукції курятини на нашу думку, квота на курятину повинна зрости як мінімум на відсоток зростання споживання даної продукції у ЄС.

З іншої сторони, ПрАТ «МХП» може використовувати свою стратегію експорту й надалі, але на наш погляд, дана діяльність буде не рентабельною для підприємства. На рис. 3.2 продемонстровано доказ нашої думці. З урахуванням найвищої митної ставки ЄС українська курятина – найдорожча.

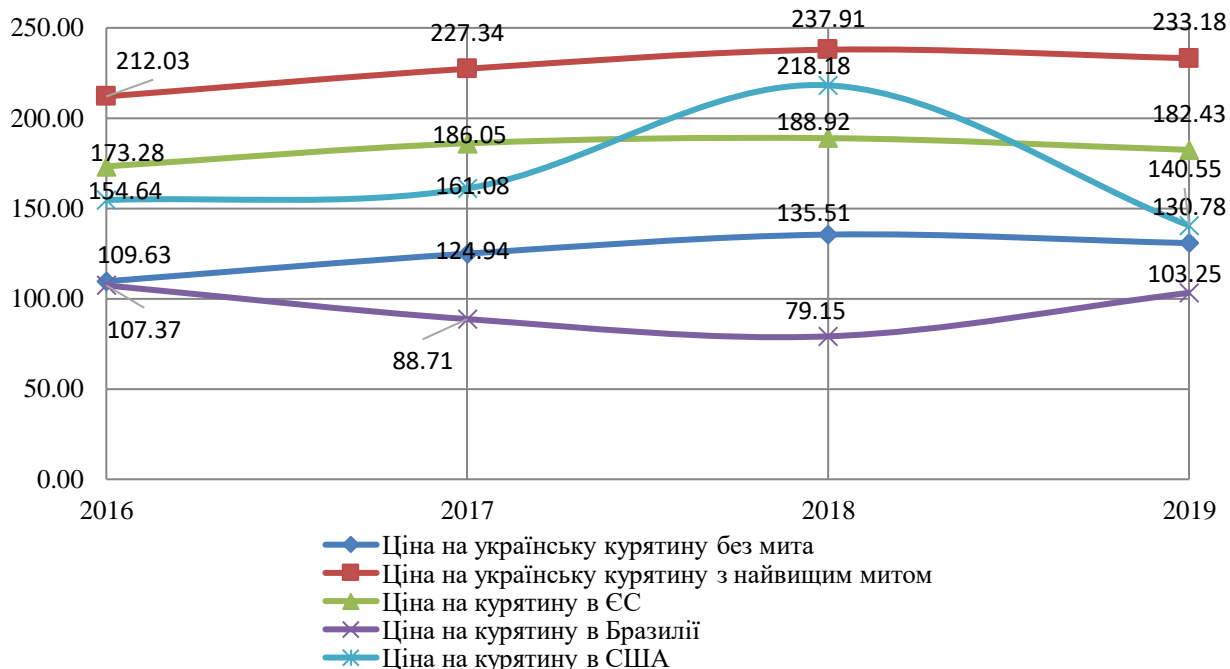


Рис. 3.2. Порівняння цін на м'ясо курятини у найбільших країнах-виробників продукції, євро за 100 кг

Джерело: складено на основі [49; 50; 52]

Найбільший конкурент України на європейському ринку – Бразилія. Дана країна є світовим лідером у експорті м'яса курятини (очікується, що країна експортує 3 млн 775 тис тон). У ЄС Бразилія має квоту біля 330 тис тон, що є набагато більше (у 8,25 рази) ніж в Україні. Незважаючи на це, у конкурента у своїй продукції є недоліки. По-перше, це якість. У 2018 році 20 птахофабрикам було заборонено експортувати свої продукцію до ЄС. За даними The Guardian, Бразилія з квітня 2018 –го по 9 липня 2019 року поставило у Великобританію 1 млн 359 тис. тон курятини, зараженої бактеріями сальмонели [53]. По-друге, це вид товарної продукції. Бразилія експортує у ЄС заморожене або солоне м'ясо курятини на відміну від України.

Ми на відміну від нашого конкурента можемо поставляти у Європу охолоджене м'ясо. Перевагою бразильського курячого м'яса можна вважати лише ціну. З вище наведеної інформації, Україна має всі шанси витіснити Бразилію з європейського ринку.

Зміна кон'юнктури товарних ринків в ЄС. ПрАТ «МХП» не може з 2020 року реагувати на зміни внаслідок обмеження експорту ЄС з України. Perutnina Ptuj внаслідок своїх обмежень у виробничих потужностях (біля 15 тис тон) також. За 3 квартали 2019 року підприємству вдалося виробити біля 45 тис. тон. У табл. 3.1 продемонстровано тенденції щодо споживання м'яса курятини у світі, ЄС та країнах як Україна, Швейцарія, Великобританія, РФ, Саудівська Аравія у майбутньому.

Таблиця 3.1

**Прогноз щодо споживання м'яса курятини світом, країнами ЄС та деякими іншими країнами за даними ОЕСД
на 2019 – 2028 роки, тис. тон**

Країна/Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Зміна 2028/2019, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЄС (27 країн)	11 664.0	11 690.0	11 750.7	11 816.5	11 869.5	11 920.5	11 975.5	12 041.4	12 110.9	12 182.3	4.44
РФ	5 178.9	5 139.7	5 152.6	5 158.9	5 167.7	5 189.2	5 208.6	5 220.3	5 230.9	5 239.8	1.18
Саудівська Аравія	1 258.0	1 283.0	1 308.9	1 335.1	1 361.9	1 389.1	1 416.8	1 445.1	1 474.0	1 503.5	19.52
Швейцарія	140.0	141.4	142.8	144.3	146.1	148.0	149.9	151.7	153.6	155.5	11.07
Україна	1 108.9	1 124.8	1 141.9	1 158.4	1 174.2	1 189.5	1 204.0	1 218.2	1 232.1	1 245.7	12.34
Великобританія	2 154.6	2 146.2	2 168.8	2 187.3	2 204.8	2 220.3	2 241.3	2 263.6	2 286.1	2 310.5	7.24
Світ	124 637.1	126 086.2	127 834.0	129 475.4	131 197.2	132 960.9	134 761.8	136 536.0	138 355.9	140 252.6	12.53

Джерело: складено на основі [54]

За 10 років споживання м'яса курки у ЄС збільшиться на 4,44% або 518,3 тис. тон. Збільшення споживання продукції курятини спостерігається у всіх проаналізованих країнах. Загалом, у світі споживання збільшиться на 12,53%.

Очевидно, що без збільшення виробничої потужності Perutnina Ptuj ПрАТ «МХП» втрачає можливість отримання додаткового прибутку. Такі країни як РФ, Саудівська Аравія, Швейцарія, Великобританія визначені словенською компанією як один із найважливіших напрямів експорту своєї продукції. Для того, щоб проаналізувати більш детально внутрішню ситуацію у ЄС, слід звернути увагу на коефіцієнт самодостатності країн членів ЄС та внутрішні ціни на курятину. У табл. 3.2 продемонстровано внутрішні ціни на бройлерів (65%) у країнах Європейського союзу та ЄС у цілому.

Таблиця 3.2

Річні ринкові ціни на бройлерів (65%) у країнах ЄС, євро за 100 кг

Країна/ Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7
BE	174.92	171.47	166.34	166.36	167.60	+ 0.7%
BG	153.00	150.13	144.52	147.26	153.01	+ 3.9%
CZ	182.29	182.44	178.09	181.31	198.60	+ 9.5%
DK	251.83	246.14	239.18	241.67	240.95	- 0.3%
DE	265.60	260.38	265.94	269.18	275.97	+ 2.5%
EE	182.35	179.71	176.40			
IE	180.00	180.00	110.35	97.39	118.86	+ 22.0%
EL	199.98	200.82	206.38	204.32	200.28	- 2.0%
ES	174.52	169.16	159.75	165.26	164.86	- 0.2%
FR	221.00	221.90	226.21	230.00	230.00	+ 0.0%
HR	185.87	182.86	180.60	184.97	188.49	+ 1.9%
IT	224.56	205.06	184.42	205.46	206.51	+ 0.5%
CY	258.26	255.16	254.26	253.95	251.73	- 0.9%
LV	177.10	163.33	156.16			
LT	146.65	148.77	141.17	144.31	150.80	+ 4.5%
HU	162.45	153.47	143.01	145.36	150.07	+ 3.2%
MT	221.96	221.44	224.01	222.61	223.74	+ 0.5%
NL	205.55	195.83	182.20			
AT	195.71	184.40	182.78	182.58	214.93	+ 17.7%
PL	136.12	128.00	118.77	124.69	127.54	+ 2.3%
PT	158.34	154.29	137.63	154.44	151.81	- 1.7%
RO	165.58	150.26	147.81	148.55	154.67	+ 4.1%
SI	200.44	199.06	192.72	192.89	211.98	+ 9.9%
SK	180.24	171.14	156.28	150.62	157.22	+ 4.4%

1	2	3	4	5	6	7
FI	265.59	261.45	256.27	255.83	270.02	+ 5.5%
SE	241.02	250.35	264.38	248.03	238.39	- 3.9%
UK	162.82	174.97	154.65	149.97	164.64	+ 9.8%
EU	191.04	186.87	177.78	182.30	186.36	+ 2.2%

Джерело: [50]

За табл. 3.2 *Perutnina Ptuj* вигідно експортувати свою продукцію курятини у такі країни ЄС з Словенії як: Данія, Німеччина, Франція, Кіпр, Мальта, Австрія, Фінляндія та Швеція. У даних країнах ринкова ціна бройлера (65%) вище ніж у Словенії. У порівнянні із Словенією, у Хорватії ціни нижчі близько на 12,46% (2018 рік). Крім вище перерахованих країн для експорту, *Perutnina Ptuj* зі свого заводу у Хорватії може експортувати свою продукцію у Чехію, Грецію та Італію. У табл. 3.3 продемонстровано залежність країн ЄС від імпорту м'яса курятини. Коефіцієнт самодостатності розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{P}{C} \cdot 100\% \quad (3.1),$$

де k_i – коефіцієнт самодостатності;

P – виробництво м'яса курятини у країні;

C – споживання м'яса курятини.

Показник k_i більше 1 характеризує країну як самодостатню у виробництві м'яса курятини; k_i менше 1 означає, що країні потрібно дану продукцію імпортувати.

Під поняттям ЄС (15 країн) слід розуміти ЄС у складі 15 країн до його розширення у 2004 році. Під ЄС (Н 13 країн) слід розуміти ті країни, які вступили до об'єднання з 2004 року по сьогоднішній час (див. додаток Ж).

Таблиця 3.3

Коефіцієнт самодостатності країн ЄС по м'ясо курятини, %

Країна/Роки	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
ЄС	104	104	104	105	105
ЄС (15 країн)	100	99	97	97	97
ЄС (Н 13 країн)	121	126	131	135	139
Австрія	70	67	67	68	71
Бельгія	316	255	279	295	366
Болгарія	60	58	59	59	57
Велика Британія	97	98	94	93	95
Греція	78	79	79	75	75
Данія	103	128	117	123	131
Естонія	67	68	68	64	68
Ірландія	100	99	95	89	93
Іспанія	101	105	103	105	102
Італія	107	107	107	109	108
Кіпр	73	73	73	68	74
Латвія	62	64	65	64	70
Литва	112	115	112	112	115
Люксембург	4	4	4	4	4
Мальта	45	44	42	42	41
Нідерланди	194	196	185	188	186
Німеччина	110	112	110	106	105
Польща	178	189	211	219	240
Португалія	94	94	95	96	99
Румунія	100	92	92	90	87
Словаччина	72	75	75	73	70
Словенія	114	113	104	108	111
Угорщина	137	139	143	140	127
Фінляндія	105	103	99	97	95
Франція	107	105	104	104	99
Хорватія	73	82	82	84	87
Чехія	72	72	69	69	68
Швеція	96	98	99	103	105

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [55; 56]

Такі країни як Чехія, Хорватія, Фінляндія, Словаччина, Румунія, Мальта, Люксембург, Латвія, Кіпр, Естонія, Греція, Болгарія й Австрія – залежні від імпорту м'яса курятини. ПрАТ «МХП» може використати даний недолік як для себе перевагу, експортуючи у вище наведені країни свою продукцію яка точно матиме попит.

Крім вище наведених країн нашої уваги для аналізу заслуговують також такі країни як Албанія, Боснія і Герцеговина, Сербія, Чорногорія та Північна Македонія. Дані країни не входять до складу ЄС, але у Боснії і Герцеговині й Сербії Perutnina Ptuj має свої виробничі потужності; у Північній Македонії – дистриб'юторську компанію. З Чорногорією історично склалися дуже тісні взаємовідносини внаслідок спільного минулого (Югославія), з Албанією недалеко кордон. У рис. 3.3 продемонстровано показники активності на ринку курятини у даних країнах. У рис. 3.4 відображено коефіцієнт самодостатності відповідних країн.

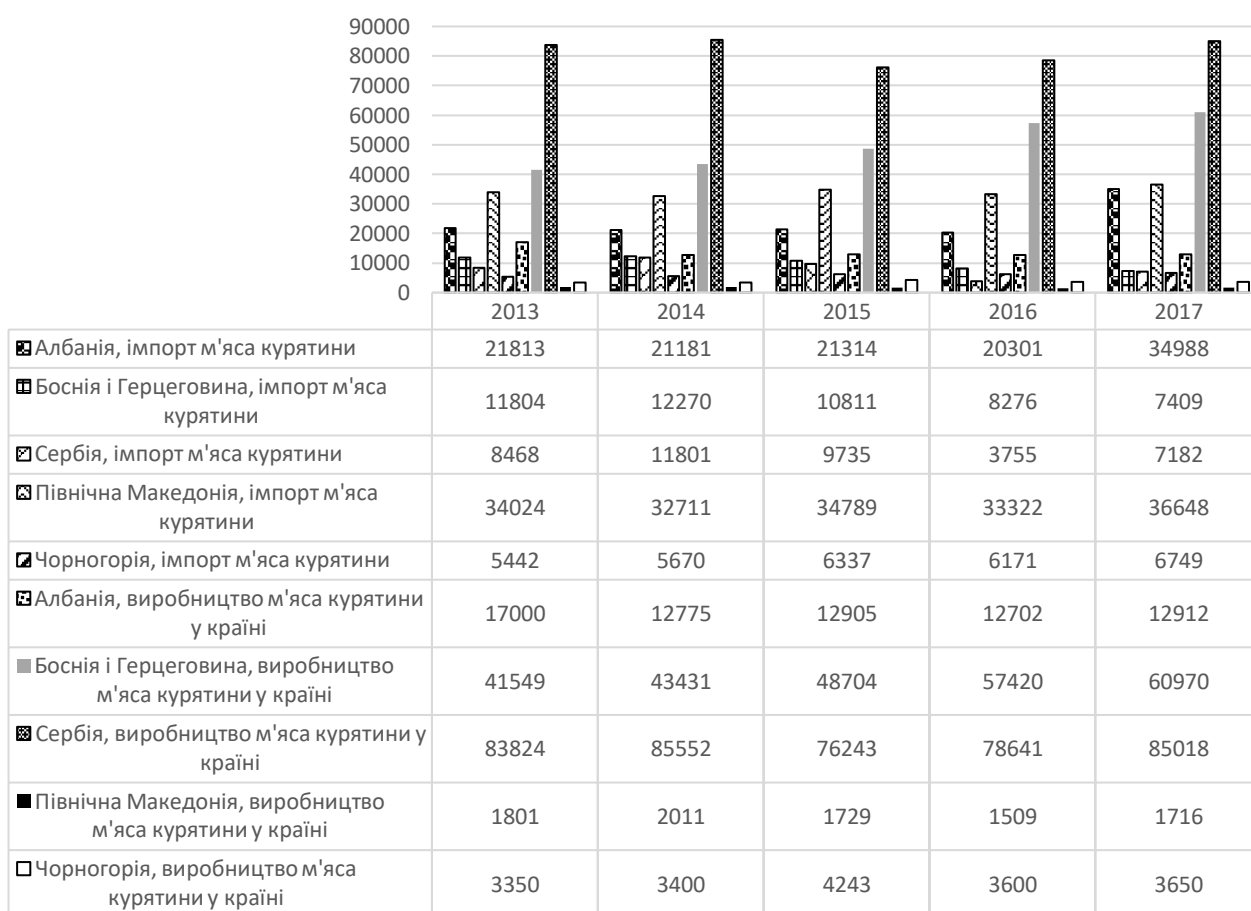


Рис. 3.3. Виробництво та імпорт курятини у 2013 – 2017 роках, тон

Джерело: створено на основі [55]

Найбільше внутрішнє виробництво м'яса курятини має Сербія та Боснія і Герцеговина. У 2017 році ці країни виробили 85 та 61 тис. тони відповідно. Найбільше залежні від імпортих поставок такі країни як Північна Македонія та Албанія.

У 2017 році вони імпортували продукцію у обсязі 37 та 35 тис. тон відповідно. Станом на 2017 рік усі аналізовані країни залежать від іноземних поставок. Найбільше самодостатньою є Сербія. У 2017 році країна могла себе забезпечити свої курячим м'ясом на 95%. Албанія, Північна Македонія та Чорногорія сильно залежні від зовнішнього середовища. У рис. 3.5 продемонстровано ціни на імпорт курячого м'яса у відповідних країнах.



Рис. 3.4. Коефіцієнт самодостатності, %

Джерело: сформовано на основі [55]

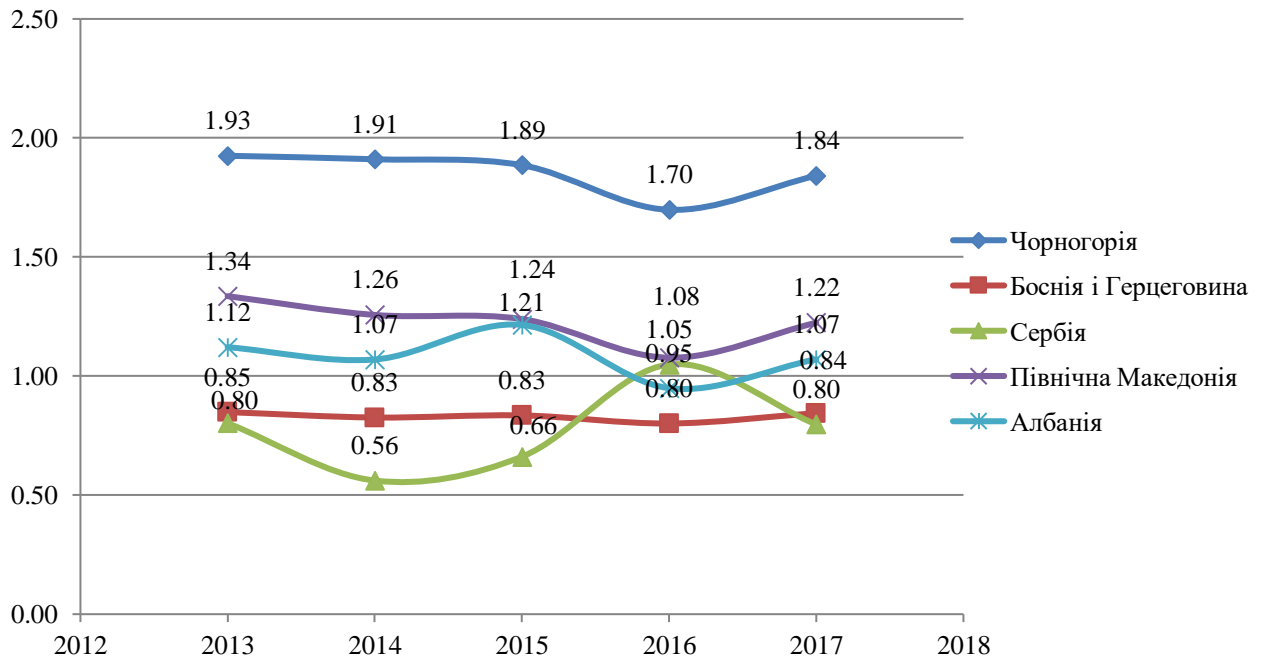


Рис. 3.4. Ціни на імпорт курячого м'яса у Балканських країнах, євро/кг

Джерело: побудовано на основі [55]

У Північній Македонії незважаючи на зріст попиту за аналізований період, відбувся спад виробництва продукції курятини станом на 2017 рік у порівнянні з 2013 роком на 85 тони. Погіршення ситуації у Албанії можна пояснити такою ж самою причиною як й у Північній Македонії: спад виробництва у порівнянні з базовим роком у 2017 р склав 4088 тони. У Чорногорії збільшення виробництва курячого м'яса за аналізований період часу є дуже малим по відношенню до росту попиту (50 тон проти 629 тон у 2017 р).

Perutnina Ptuj однозначно треба збільшувати свої виробничі потужності у Сербії та Боснії і Герцеговині задля самозабезпечення країн вітчизняним м'ясом та Північну Македонію й Чорногорію, які не є в ЄС. Аналіз цін на імпорт м'яса курятини у Балканських країнах продемонстрував, що найвищі ціни спостерігаються у Чорногорії (1,84 євро за кг у 2017 р), а найменші у Сербії (0,80 євро за кг у 2017 р). Північна Македонія, яка повністю залежить від імпорتنних поставок імпортувала куряче м'ясо з а ціною 1,22 євро за кг.

Ураховуючи вище приведенний аналіз, ми пропонуємо ПрАТ «МХП» та її закордонній компанії Perutnina Ptuj наступний план дій:

а) ПрАТ «МХП» буде експортувати свою продукцію до ЄС у рамках Проекту щодо змін в Угоді про асоціацію з ЄС. У першу чергу сировиною повинен бути забезпечений м'ясопереробний завод у Нідерландах. Словацький завод повинен у першу чергу збути продукцію у Словаччині та по можливості – у Чехії.

б) Виробничі потужності Perutnina Ptuj будуть збільшуватися у всіх країнах, де розташовані заводи компанії. Так як у ЄС діє політика захисту вітчизняного товаровиробника, то заводи у Сербії та Боснії і Герцеговини не можуть працювати на даному ринку внаслідок великих митних платежів. Заводи компанії у даних країнах, по-перше, повинні забезпечити себе повністю м'ясом курятини власного виробництва, по-друге, забезпечити повністю курячим м'ясом Північну Македонію та Чорногорію. Виробничі потужності у Словенії та Хорватії спеціалізуватимуться на ринках країн – ЄС, при чому Словенія – на

більш дорогих. Підприємство Perutnina Ptuj повинно працювати по-принципу мінімізації транспортних затрат.

Нами розраховано орієнтовано обсяги, на які повинно збільшитися виробничі потужності Perutnina Ptuj. Прогноз по країнам ЄС здійснений за допомогою даних OECD з урахуванням долі споживання країни від всього ЄС та коефіцієнту самодостатності. Для країн, у котрих значення коефіцієнту більше 100%, але ціни на ринку вищі ніж у Словенії та Хорватії, буде розраховано лише обсяг приросту у споживанні. Країни, у котрих ринкові ціни нижчі та самодостатні від імпорту у наш розрахунок збільшення можливих обсягів виробничих потужностей Perutnina Ptuj не включені. Для прогнозу ми використали середньоарифметичні значення питомої ваги країни від споживання м'яса курятини у ЄС та коефіцієнту самодостатності за проаналізований проміжок часу. Для розрахунку орієнтованого збільшення виробничих обсягів компанії нами було використано наступні формули:

$$Q_n = q \cdot (Q_{t+1} - Q_t) \quad (3.2),$$

де Q_n – приріст у споживанні у країні, тис. тон;

Q_{t+1} – прогнозне значення щодо майбутнього споживання м'яса курки у ЄС відповідно до даних OECD, тис. тон;

Q_t – споживання м'яса курятини у 2019 році в ЄС, тис. тон;

q – частка країни у споживанні м'яса курятини у ЄС (додаток К)

$$Q_i = Q_{t+1} \cdot (1 - k_i) \cdot q \quad (3.3),$$

де Q_i – прогнозний обсяг експорту компанії, тис. тон.

Для Балканських країн та Швейцарії нами було застосовано формули MS Excel ПРЕДСКАЗ та РОСТ задля розрахунку орієнтованого росту попиту на м'ясо курятини. Для всіх країн, крім Швейцарії та Албанії, було використано

першу формулу для розрахунку. Друга формула для розрахунку застосовувалася для Албанії внаслідок більш вищої адекватності застосування методу експоненціальної залежності. Для Швейцарії на офіційному сайті OECD наведені орієнтовані прогностні обсяги щодо споживання м'яса курятини у країні. Для розрахунку орієнтованого збільшення виробничих обсягів компанії нами було використано (3.3) без урахування q . Нами було отримано наступні результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок орієнтованого збільшення виробничих потужностей Perutnina Ptu_j по Швейцарії та Балканським країнам, тис. тон

Рік	Албанія	Сербія	Північна Македонія	Чорногорія	Боснія і Герцеговина	Швейцарія	Сума
2020	23,869	3,178	38,220	7,845	8,704	38,7436	120,559
2021	24,312	3,218	39,014	8,178	9,071	39,1272	122,920
2022	24,764	3,257	39,809	8,510	9,439	39,5382	125,317
2023	25,223	3,297	40,604	8,843	9,807	40,0314	127,805
2024	25,692	3,336	41,399	9,175	10,174	40,552	130,328
2025	26,169	3,376	42,194	9,508	10,542	41,0726	132,861
2026	26,655	3,415	42,989	9,840	10,910	41,5658	135,374
2027	27,149	3,455	43,784	10,173	11,277	42,0864	137,924
2028	27,654	3,494	44,578	10,505	11,645	42,607	140,484

Джерело: розраховано авторами на основі [54; 55]

За напрямками до 2028 року є потенційна можливість експортувати:

- а) Албанія – 231,486 тис. тон;
- б) Сербія – 30,026 тис. тон (власне виробництво);
- в) Північна Македонія – 372,591 тис. тон;
- г) Чорногорія – 82,576 тис. тон;
- д) Боснія і Герцеговина - 91,570 тис. тон (власне виробництво);
- е) Швейцарія - 365,324 тис. тон.

Всього за даний період можна експортувати біля **1173,573 тон**.

Для відібраних нами країн ЄС, результати розрахунків продемонстровані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок орієнтованого збільшення виробничих потужностей Perutnina Ptuj по ЄС, тис. тон

Країна/Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Сума по напрямам
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
З урахуванням лише приросту у споживанні										
Данія	0,223	1,324	2,425	3,343	4,221	5,217	6,371	7,577	8,822	39,522
Німеччина	1,817	10,796	19,774	27,256	34,418	42,541	51,947	61,781	71,935	322,266
Франція	1,876	11,149	20,421	28,147	35,543	43,932	53,646	63,801	74,287	332,802
Фінляндія	0,174	1,031	1,888	2,603	3,286	4,062	4,960	5,899	6,869	30,771
Швеція	0,288	1,714	3,139	4,327	5,464	6,753	8,246	9,808	11,419	51,159
Італія	1,534	9,111	16,688	23,003	29,047	35,903	43,841	52,140	60,710	271,975
Словенія	0,087	0,515	0,944	1,301	1,642	2,030	2,479	2,948	3,433	15,379
Сума, тон	5,999	35,639	65,279	89,979	113,621	140,438	171,490	203,953	237,475	1063,873
З урахуванням приросту у споживанні та коефіцієнту самодостатності										
Австрія	54,372	54,702	55,032	55,307	55,570	55,869	56,215	56,576	56,950	500,592
Греція	61,479	61,853	62,226	62,537	62,835	63,172	63,563	63,972	64,394	566,032
Кіпр	11,578	11,648	11,718	11,777	11,833	11,897	11,970	12,047	12,127	106,595
Мальта	7,034	7,077	7,119	7,155	7,189	7,228	7,272	7,319	7,367	64,760
Чехія	81,796	82,292	82,789	83,203	83,599	84,048	84,568	85,112	85,674	753,080
Хорватія	10,977	11,044	11,110	11,166	11,219	11,279	11,349	11,422	11,497	101,063
Сума, тон	227,235	228,615	229,994	231,144	232,245	233,493	234,938	236,449	238,009	2092,122

Джерело: розраховано автором на основі [54; 55; 56]

Для задоволення потенційного попиту у ЄС заводам компанії Perutnina Ptuj буде достатньо збільшення виробничих потужностей підприємства на **475,484** тис. тон.

Для задоволення попиту у Балканах й Швейцарії буде достатньо збільшити виробничі потужності на **140,484** тис. тон. Отже, Perutnina Ptuj потрібно збільшити об'єм продажу своєї продукції близько на **616 тис. тон.**

3.2. Обґрунтування та реалізація напрямів удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»

Як було обґрунтовано у попередніх підрозділах, необхідність додаткових виробничих потужностей закордоном для ПрАТ «МХП» є через зростання у найближчому майбутньому попиту на м'ясо курятини у країнах ЄС та Балканських країнах. У зв'язку із поправками до Угоди про асоціацію з ЄС та їх можливим введенням у дію з 2020 року, з України можна буде експортувати продукцію під кодом УКТЗЕД 02071370 та 02071470 у межах загальної квоти. Це означає, що перевищення експорту даних товарних позицій Україною до країн ЄС буде обкладатися митом. Українське куряче м'ясо за внутрішніх й зовнішніх умов, котрі зараз є, не є конкурентоспроможним на ринку ЄС. Таким чином, даний бізнес-проект дозволяє ПрАТ «МХП» не тільки не втратити існуючі ринки збуту продукції, але й наростити об'єм продажів на них.

Метою нашого проекту є задоволення зростаючих потреб громадян країн-членів ЄС та Балканських країн продукцією курятини вищої якості.

Завданням проекту є збільшення вже існуючих іноземних виробничих потужностей ПрАТ «МХП» та реалізація продукції європейським покупцям.

Термін дії проекту. Планується, що проект буде діяти безстроково, але нами розраховано його ефективність протягом наступних 10-ти років.

Учасники проекту. Замовником проекту виступає компанія ПрАТ «МХП» від імені словенської компанії Perutnina Ptuj, для якою даний проект був спеціально розроблений. Керівниками проекту визначено директорів обох підприємств. Для введення задуманого у дію, буде створено Робочу групу, до складу якої залучено топ-менеджмент компаній ПрАТ «МХП» та Perutnina Ptuj, без останньої якої неможливо ефективно реалізувати даний проект. У процесі реалізації даного проекту будуть залучені також головні спеціалісти обох підприємств; роботи щодо встановлення основних засобів будуть здійснювати працівники філіалів компанії Perutnina Ptuj під керівництвом головного

інженера компанії-постачальника, відповідно до місця знаходження об'єкту, по відношенню до якого відбуваються вищезазначені роботи. У даному проекті приймати участь будуть також постачальники, в основному виробничого обладнання (старі для ПрАТ «МХП» та можливо нові), які діятимуть у проекті за умови проходження тендеру від організаторів. Всі інші роботи й послуги будуть виконуватися третіми сторонами, які будуть обиратися безпосередньо при необхідності. У проекті прийматиме участь банківська організація, яка буде кредитувати даний проект (детальна інформація у *Фінансування проекту*).

Політика щодо закупівлі основних засобів. ПрАТ «МХП» у своєму виборі буде орієнтуватися більше на минулий досвід співпраці з іноземними постачальниками. Для даного проекту Відділ матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП» надасть Робочій групі існуючу базу постачальників, у котрій буде зафіксовано інформацію про виконання договору, кількість затримок поставок по вині постачальника, кількість простоїв у виробництві у зв'язку з відсутності необхідних запчастин та комплектуючих, кількість поставок невідповідної якості. У ході проаналізованої вище наведеної інформації, всім постачальникам, котрі добросовісно виконували умови договору, Робоча група направить запрошення щодо участі у тендері компанії. Якщо таких компаній немає, або вона лише одна, то за Відділом матеріально-технічного забезпечення закріплюється задача за пошуком потенційного постачальника необхідного виробничого устаткування. Спеціалісти даного відділу можуть використовувати наступні методи:

- а) аналіз спеціалізованих сайтів у мережі інтернет;
- б) прийняття участі у виставках;
- в) отримання рекомендації від постачальників обладнання (для запчастин та комплектуючих);
- г) ведення ділового листування з потенційними постачальниками;
- д) дослідження фірмових каталогів потенційних постачальників.

Завдяки вище наведеним методам, працівниками відділу Матеріально-технічного забезпечення може бути складена потенційна база даних постачальників, але перед входженням до неї компаній-виробників основних засобів, вона повинна пройти аналіз на спеціальні критерії відбору. До них слід відносити:

- а) якість продукції, що поставляється;
- б) ціна продукції, що поставляється;
- в) умови оплати (ймовірність отримання відстрочки платежу);
- г) термін поставки;
- д) гарантійні зобов'язання;
- е) віддаленість постачальника;
- ж) терміни виконання екстрених замовлень.

Ті постачальники, у котрих показники у нашому критерії аналізу збігаються з нашим баченням – отримують від нас запрошення у участі в тендері. Щодо деталей та комплектуючих, то у подальшому вони будуть поставлятися на підприємство агрогрупи методом безальтернативної закупівлі через Центральний офіс агрохолдингу (м. Київ) по наявності заявки від головного інженера підприємства агрогрупи або у випадку техпідтримки. Надання переваги безальтернативній закупівлі у даному випадку пов'язане з можливістю купити аналогічні запчастини та комплектуючі.

Закупівля основних засобів, запчастин та комплектуючих буде здійснюватися переважно через створення й підписання нових специфікацій до договорів. Причиною цього є значна економія часу на складання окремих договорів на кожне підприємство та використання однакових умов договору (умов оплати, доставки й т.п). Для нових компаній-постачальників буде створено багаторазовий договір, а подальші закупки від даної компанії будуть здійснені шляхом підписання специфікацій, що є накопиченням до даного договору.

Ми передбачаємо, що витрати на техпідтримку будуть складати 5% від первісної вартості у рік. Також передбачено два техогляди спеціалістами з

компаній-постачальників на початку й у кінці року, орієнтована вартість якого буде складати 3% від первісної вартості у рік.

За Департаментом інформаційних технологій закріплюється задача надання доступу до внутрішньокорпоративних програм та систем ПрАТ «МХП» для всіх підприємств Perutnina Ptuj та створення рейтингової оцінки, котра буде уніфікована до кожного тендеру. Розглянемо її на прикладі постачальників для цеху утилізації для потреб переробних комплексів. У ПрАТ «МХП» традиційно є три альтернативних постачальника обладнання та запчастин й комплектуючих до даного виду цеху: «Mavitec B.V.», «Haarslev Industries» та «Rodon International». Всі компанії відповідають нашим вимогам. За результатами тендеру заповнюється табл. 3.6 та 3.7, у котрій визначається переможець.

Рядок таблиці «Надійність поставок»: оцінка присвоюється на підставі аналізу інформації про постачальників продукції для кожного з контрагентів, складських потужностях, рівні запасів. Найкращою оцінкою у нашому випадку є 3, найгіршою – 1.

Рядок таблиці «Середня вартість обладнання»: найвищою ціною присвоюється оцінка 1, середньої - 2, найнижчою -3.

Рядок таблиці «Можливість позапланової поставки»: постачальникам «Mavitec B.V.» і «Haarslev Industries» за гарантію виконання позапланової поставки присвоюється оцінка 2, постачальнику «Rodon International» присвоюється оцінка 1.

Рядок таблиці «Якість продукції»: так як якість продукції постачальників відповідає нашим вимогам, то кожному постачальнику присвоюється оцінка 3.

Рядок таблиці «Умови оплати»: 100% передоплата - оцінка 1, часткова передоплата - оцінка 2, оплата за фактом- оцінка 3.

Рядок таблиці «Доставка силами постачальника»: «Mavitec B.V.» за можливість доставки присвоюється оцінка 2, постачальникам «Haarslev Industries» і «Rodon International» присвоюється оцінка 1.

Показники оцінки постачальників

Показник		Постачальник		
		«Mavitec B.V.»	«Haarslev Industries»	«Rodon International»
		значення/рейтинг	значення /рейтинг	значення /рейтинг
1	2	3	4	5
1	Надійність поставок	2	3	1
2	Середня вартість обладнання, євро	3 120 000 / 1	2 600 000 / 2	2 392 000 / 3
3	Можливість позапланової поставки	Можливо / 2	Можливо / 2	За наявності матеріалів / 1
4	Якість продукції	Відповідає / 3	Відповідає / 3	Відповідає / 3
5	Умови оплати	Часткова передоплата / 2	Оплату по факту / 3	Передоплата / 1
6	Доставка силами постачальника	2	1	1
Підсумковий рейтинг		12	14	10

Джерело: сформовано на основі даних Департаменту матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «МХП»

Інтегральний рейтинг постачальника буде розрахований за формулою:

$$I_p = 0,15 \cdot x_1 + 0,3 \cdot x_2 + 0,15 \cdot x_3 + 0,2 \cdot x_4 + 0,05 \cdot x_5 + 0,15 \cdot x_6 \quad (3.4),$$

де I_p – інтегральний рейтинг постачальника;

x_1 – бал, отриманий постачальником за надійність поставок;

x_2 – бал, отриманий постачальником за середню вартість обладнання;

x_3 – бал, отриманий постачальником за можливість позапланової поставки;

x_4 – бал, отриманий постачальником за можливість позапланової поставки;

x_5 – бал, отриманий постачальником за умови оплати;

x_6 – бал, отриманий постачальником за можливість доставки продукції силами постачальника.

Розрахунок інтегрального рейтингу постачальника продемонстрований у табл. 3.6.

Таблиця 3.7

Підсумкові показники оцінки постачальників

Показник	Вага	Постачальник			
		«Mavitec B.V.»	«Haarslev Industries»	«Rodon International»	
		значення	значення	значення	
1	2	3	4	5	6
1	Надійність поставок	0,15	0,3	0,45	0,15
2	Середня вартість обладнання, євро	0,3	0,3	0,6	0,9
3	Можливість позапланової поставки	0,15	0,3	0,3	0,15
4	Якість продукції	0,2	0,6	0,6	0,6
5	Умови оплати	0,05	0,1	0,15	0,05
6	Доставка силами постачальника	0,15	0,3	0,15	0,15
Підсумковий рейтинг		1	1,9	2,25	2

Джерело: розраховано автором

У даному випадку переможцем тендеру буде оголошено «Haarslev Industries» із показником інтегрального рейтингу 2,25. Методику, наведену вище, ми рекомендуємо використовувати для всіх тендерів пов'язаних із обладнанням, запчастинами та комплектуючими.

Операційний план реалізації проекту. За проектом планується збільшити виробничі потужності Perutnina Ptuj на 616 тис. тон протягом наступних 10-ти років. Проект стосується всіх виробничих активів компанії у чотирьох країнах. Задля більшої ефективності для реалізації проекту, за кожним підприємством (філіалом) компанії будуть закріплені відповідні ринки. У таблиці 3.8 наведено інформацію про існуючі філіали компанії, їх подальшу спеціалізацію на зарубіжних ринках, максимальний необхідний об'єм випуску продукції на ньому.

Найбільше робіт буде у кінці (4 квартал) 2019-го - початку 2020 року (кінцевий термін вводу обладнання в експлуатацію – кінець 1-го кварталу). На 2020 рік на підприємствах слід встановити обладнання на виробничу потужність 353,793 тони. До 2028 року більше таких значних робіт не передбачено. З 2021-го по 2028 рік планується збільшувати виробничі потужності підприємств групи Perutnina Ptuj приблизно на 30 тис. тон у рік.

Таблиця 3.8

Спеціалізація підприємств Perutnina Ptuj на зарубіжних ринках

№	Країна-базування виробничих потужностей Perutnina Ptuj	Закріплені ринки	Максимально необхідний обсяг для реалізації проекту, тис. тон
1	2	3	4
Експорт у країни-члени ЄС			
1	Словенія	Словенія Швейцарія Австрія Данія Фінляндія Швеція	130,1
2	Хорватія	Хорватія Кіпр Мальта Чехія Греція Італія Франція Німеччина	387,991
Балканський напрям			
3	Сербія	Сербія Північна Македонія Албанія	75,726
4	Боснія і Герцеговина	Боснія і Герцеговина Чорногорія	22,15
Сумарний максимально необхідний обсяг випуску			615,967

Джерело: сформовано автором

Найбільше капітальних вкладень буде направлено у Хорватію (62,97%), а найменше у Боснію і Герцеговину (3,60%). У Словенії Perutnina Ptuj слід збільшити виробничі потужності до 2028 року (включно) на 130,1 тис. тон й у

Сербії на 75,726 тис. тон. Виробничий план ПрАТ «МХП» на виробництво м'яса курятини на 2020-2028 роки за рахунок активів Perutnina Ptuj продемонстровано на рис. 3.5.

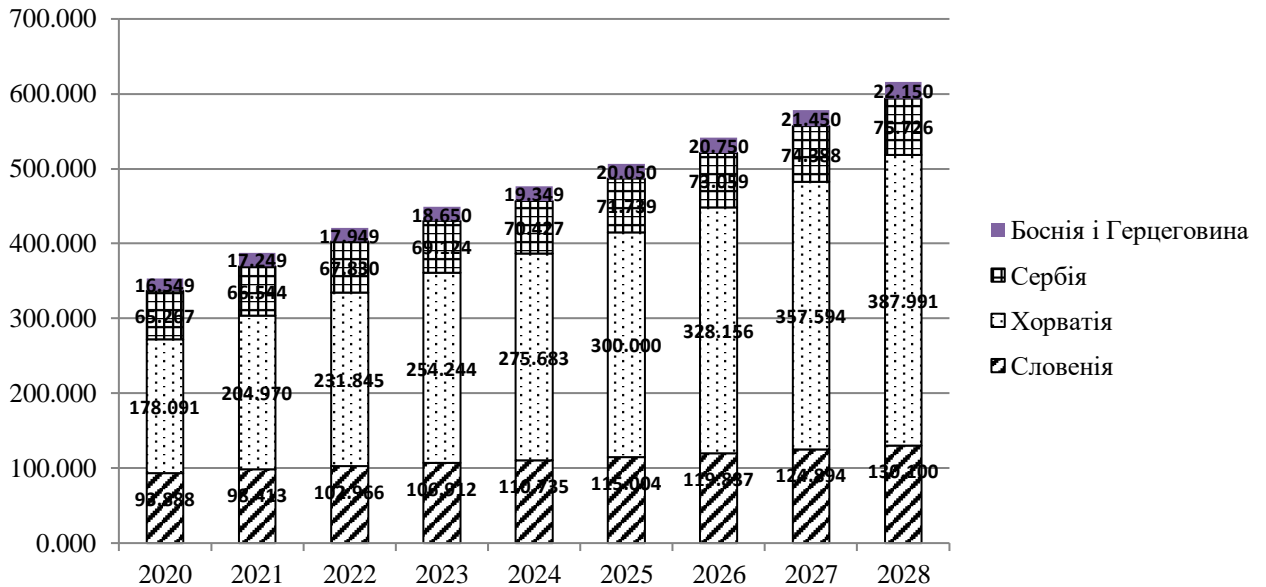


Рис. 3.5. Виробничий план ПрАТ «МХП» на виробництво м'яса курятини на 2020-2028 роки за рахунок активів Perutnina Ptuj, тис. тон

Джерело: сформовано автором

За Робочою групою проекту визначено, що фінансування на всі роботи пов'язані з проектом буде здійснюватися пропорційно, тобто в залежності від необхідності збільшення виробничих потужностей. Задля того, щоб розуміти необхідний розмір капіталовкладень відповідно до кожного року, розроблено операційний план щодо запуску виробничих потужностей (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Операційний план щодо запуску виробничих потужностей

Рік капіталовкладень	Виробнича потужність обладнання, необхідна для виробництва, тис. тон				Всього, тис. тон
	Словенія	Хорватія	Сербія	Боснія і Герцеговина	
1	2	3	4	5	6
2019	93,888	178,091	65,267	16,549	353,795
2020	4,526	26,879	1,277	0,700	33,382

Продовження табл. 3.9

2021	4,553	26,875	1,286	0,700	33,414
2022	3,946	22,399	1,294	0,701	28,340
2023	3,823	21,439	1,303	0,699	27,264
2024	4,269	24,317	1,312	0,701	30,599
2025	4,833	28,156	1,320	0,700	35,009
2026	5,058	29,438	1,329	0,700	36,525
2027	5,206	30,397	1,338	0,700	37,641

Джерело: сформовано автором

Фінансування проекту. У першу чергу робочій групі потрібно винести рішення щодо призупинення будівництва 2 лінії 2-ї черги Вінницької птахофабрики, запуск виробничих потужностей яких планується вже у 2020 році. Причиною є те, що дані виробничі потужності повинні були забезпечити ріст експорту агрохолдингу до ЄС. Унаслідок майбутніх обставин, обсяг продукції курятини, яка була б виготовлена для ЄС не може бути реалізованою за цільовим призначенням, її потрібно буде реалізовувати на внутрішньому чи інших зовнішніх ринках. Виробнича потужність запланованої лінії складає 130 тис. тон. У будівництво 2-ї черги Вінницької птахофабрики було вкладено приблизно 269,8 млн. євро. Це означає, що на наше фінансування проекту можна відправити біля 135 млн. євро (вся 2-черга складається з 2 ліній по 130 тис. тон виробничої потужності кожна).

Планується фінансування проекту 50/50, тобто 50% - власне фінансування та 50% - запозичені кошти. Вартість проекту складає 1,0 млрд. євро. Найпростішим способом отримати фінансування – взяти кредит у комерційному банку. У таблиці 3.10 продемонстровані умови їхнього кредитування.

У ході аналізу табл. 3.10 ми дійшли до таких висновків: у зарубіжних банках більш легше взяти кредит на вигідних тобі умовах. В них немає чітких меж лімітованої кредитної суми, все залежить індивідуально від підприємства. Для того, щоб вибрати найкращу пропозицію кредитування для ПрАТ «МХП», нам слід розрахувати загальну вартість обслуговування кредиту. До вартості

обслуговування кредиту включають відсотки за кредитом, одноразову комісію, плату за страхування.

Таблиця 3.10

Пропозиції комерційних банків щодо кредитування

Назва установи	Відсоткова ставка, %	Характеристика
1	2	3
ING Bank N.V.	3,5	Можна брати кредит на будь-яку суму й на будь-який термін. Умови договору визначаються індивідуально під час співбесіди з топ-менеджерами компанії. Обов'язковою умовою видачі кредиту є наявність поручителя по кредиту. В умовах кредитного договору ING Bank N.V., повернення основної суми кредиту з відсотками найчастіше відбувається рівними частинами. Першочерговий внесок відсутній як й плата за страхування; одноразова комісія – 1,5%.
OTP Bank	4,7	Максимальний термін кредитування – 8 років. Суб'єктам великого бізнесу можна брати кредит на будь-яку суму. Одноразова комісія – 2% від суми займу. Кредит надається на умові класичного платежу. Першочерговий внесок – 20% від запозиченої суми; плата за страхування – 0,3%.
Credit Agricole Bank	4,5	Найбільший термін кредитування – 7 років. Кредит в іноземній валюті надається тільки за умови наявності валютної виручки. Сума кредиту - до 75% від вартості проекту. Одноразова комісія – 1% від суми займу. Кредит надається на умові класичного платежу. Плата за страхування – 0,3%.
Raiffeisen Bank Aval	20,5 (грн.)	Кредит видається максимум на термін 5 років. Максимальна сума кредитної лінії – 30 млн. грн. Забезпечення по кредиту: майно, придбане за кредитні кошти або інше ліквідне майно, депозит. Даний банк надає кредит на умовах ануїтету. Одноразова комісія – 0,99% від суми займу; першочерговий внесок – 20%. Плата за страхування відсутня.

Продовження табл. 3.10

1	2	3
ПриватБанк	19 (грн.)	Невідновлювальна кредитна лінія видається максимум на термін 5 років. Максимальна можлива позика – 100 млн грн. Кредит можуть оформити лише фізичні особи-підприємці, або юридичні особи. Даний банк надає кредитну лінію на умовах ануїтету; першочерговий внесок – 40%.

Джерело: складено на основі [57; 58; 59; 60; 61]

Пропозиція 1. ING Bank N.V. може надати кредит на всю суму проекту під 3,5% річних. Так як ПрАТ «МХП» спроможний фінансувати даний проект за свої фінансові ресурси також, нам доцільно взяти позику на 50% від вартості проекту. Тобто сума позики – 500 млн. євро. Компанія може домовитися з кредитором на строк кредиту у 10 років. Компанії слід буде заплатити за даним кредитом:

- а) сума необхідних виплачених відсотків – 93,3 млн євро;
- б) одноразова комісія за оформлення кредиту – 7,5 млн євро;
- в) вартість кредиту – 100,8 млн. євро.

Також ПрАТ «МХП» може домовитися на видачу кредиту строком на 7 років. Компанії потрібно тоді буде заплатити:

- а) сума необхідних виплачених відсотків – 64,5 млн євро;
- б) одноразова комісія за оформлення кредиту – 7,5 млн євро;
- в) вартість кредиту – 72 млн. євро.

Пропозиція 2. OTP Bank може надати кредит на всю суму під 4,7% річних. Компанії може взяти максимально можливий термін кредиту, тобто 8 років. Компанії слід буде заплатити за даним кредитом:

- а) першочерговий внесок – 100 млн євро;
- б) сума необхідних виплачених відсотків – 76 млн євро;
- в) одноразова комісія за оформлення кредиту – 8 млн євро;
- г) плата за страхування – 115,2 млн євро;
- д) вартість кредиту – 199,2 млн. євро.

Взяти ПрАТ «МХП» кредит може також на термін 7 років. Компанії потрібно тоді буде заплатити:

- а) першочерговий внесок – 100 млн євро;
- б) сума необхідних виплачених відсотків – 66,6 млн євро;
- в) одноразова комісія за оформлення кредиту – 8 млн євро;
- г) плата за страхування – 100,8 млн євро;
- д) вартість кредиту – 175,4 млн. євро.

Пропозиція 3. Credit Agricole Bank надає кредит лише на 75% від вартості проекту. Дане обмеження на нас негативно не впливає. Компанії вигідно взяти максимально можливий термін кредиту, тобто 7 років. Відсоткова ставка по кредиту – 4,5% річних. Компанії слід буде заплатити за даним кредитом:

- а) сума необхідних виплачених відсотків – 79,7 млн євро
- б) одноразова комісія за оформлення кредиту – 5 млн євро;
- в) плата за страхування – 126 млн євро;
- г) вартість кредиту – 210,7 млн євро.

Пропозиція 4. Пропозиція від Raiffeisen Bank Aval не буде враховуватися, бо пропонується дуже мала сума кредиту.

Пропозиція 5. Пропозиція від ПриватБанк не буде враховуватися, бо пропонується дуже мала сума кредиту.

Підсумуванням аналізу пропозицій комерційних банків слугує табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вартість кредитних коштів для ПрАТ «МХП» задля реалізації проекту

№	Назва банку	Наявність першочергового внеску, млн євро	Вартість кредиту, млн євро
1	2	3	4
1	ING Bank N.V.	відсутнє	72,0
2	OTP Bank	100	175,4
3	Credit Agricole Bank	відсутнє	210,7

Джерело: сформовано автором

У ході проведеного аналізу пропозицій комерційних банків (табл. 3.11), найдорожчий в обслуговуванні буде кредит від Credit Agricole Bank (210,7 млн євро), а найдешевший у ING Bank N.V. OTP Bank пропонує також дорогий кредит, котрий дорожчий з найкращим варіантом на 103,4 млн євро. Робочою групою визначено ING Bank N.V. як учасника проекту, котрий буде виступати кредитором ПрАТ «МХП». Слід зазначити, що ризики по кредиту для агрохолдингу є незначними, бо у ПрАТ «МХП» вже була співпраця з даною фінансовою установою.

На рис. 3.6 продемонстровано графік погашення кредиту від ING Bank N.V.

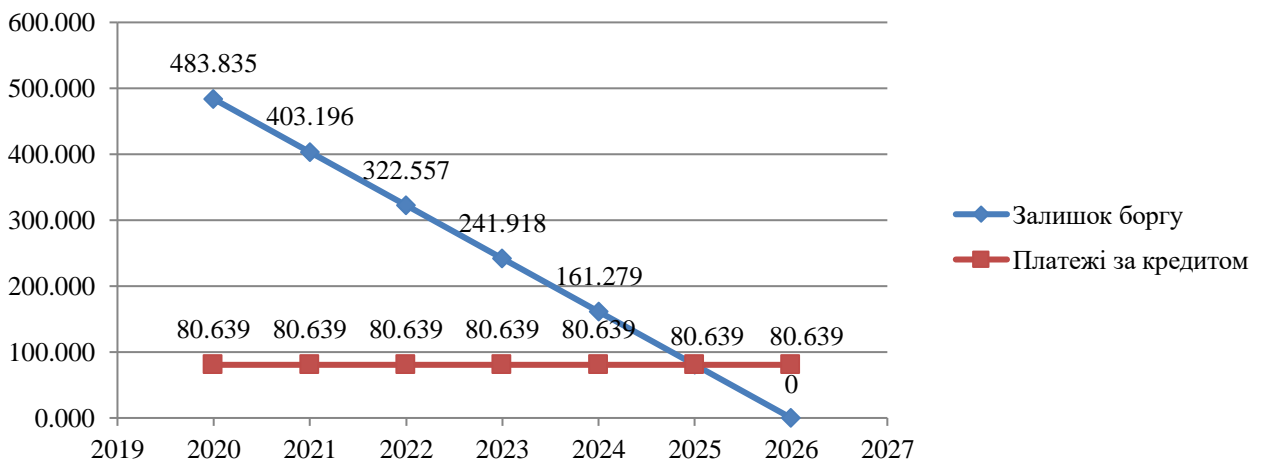


Рис. 3.6. Графік погашення кредиту, млн євро

Джерело: сформовано автором

Термін кредиту від ING Bank N.V. закінчиться у 2026 році. Щорічно ПрАТ «МХП» потрібно буде сплачувати по кредиту 80,639 млн євро.

Ризики проекту. Для розрахунку економічного обґрунтування проекту ми для розрахунків обрали ставку дисконту у розмірі 25%.

Головною особливістю ризику є його невизначеність, тому за наявності сценаріїв результативного показника проекту та його імовірної ймовірності, його можна визначити завдяки коефіцієнту варіації. Вихідні та заключні дані продемонстровані у табл. 3.12

Сценарії реалізації проекту

Показники	Оптимістичний	Нормальний	Песимістичний
1	2	3	4
Очікуваний NPV, млн. євро	300,000	200	75,000
Ймовірність	0,35	0,55	0,10
Математичне відхилення	222,5		
Дисперсія	4556,25		
Середньоквадратичне відхилення	67,5		
Коефіцієнт варіації	0,30		

Джерело: сформовано автором

Перше, що необхідно підрахувати – математичне очікування. Завдяки тому, що ми маємо кінцеву кількість сценаріїв та їх вірогідність, ми можемо використати наступну формулу:

$$M(x) = \sum_i x_i \cdot P_i \quad (3.5),$$

де $M(x)$ – математичне відхилення;

x_i – ефект при i -му сценарії (у нашому випадку NPV);

P_i – імовірність i -го сценарію.

Дисперсію можна розрахувати за формулою:

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 \cdot P_i \quad (3.6)$$

$$M(x) = (300 \cdot 0,35) + (200 \cdot 0,55) + (75 \cdot 0,1) = 222,5$$

$$D(x) = (300 - 222,5)^2 \cdot 0,35 + (200 - 222,5)^2 \cdot 0,55 + (75 - 222,5)^2 \cdot 0,1 = 4556,25$$

В статистиці встановлено, що сукупність очікуваних значень є кількісно однорідною, якщо коефіцієнт варіації є меншим ніж 33%. Він розраховується відношенням середньоквадратичного відхилення до математичного очікування.

Коефіцієнт варіації нам показує, що частка ризику на одиницю очікуваного доходу дорівнює 0,30. Сукупність очікуваних значень є однорідною.

3.3. Економічне обґрунтування проекту ПрАТ «МХП»

Для підрахунку всіх необхідних показників котрі охарактеризують економічну ефективність від реалізації проекту, Робочій групі, Агро департаменту та працівникам Виробничого відділу слід сформулювати ціни реалізації продукції та її собівартості в залежності від місцезнаходження виробничих потужностей Perutnina Ptuj та напрямком експорту. Результати нашого дослідження продемонстровано у табл. 3.13

Щодо транспортних витрат, то вони складають у середньому 5 євроцентів/кг у ЄС та 3 євроценти/кг у Балканських країнах та включені у собівартість продукції.

Таблиця 3.13

Собівартість та ціни реалізації продукції

Країна	Ціна, євро/кг
Собівартість продукції (включаючи транспортування)	
1	2
Словенія	1,75
Хорватія	1,46
Боснія і Герцеговина	0,81
Сербія	0,89
Реалізація продукції	
Словенія	2,12
Хорватія	1,88
Боснія і Герцеговина	1,17
Сербія	1,29
Швейцарія	3,76
Австрія	2,15
Данія	2,41
Фінляндія	2,70
Швеція	2,38
Кіпр	2,52

Мальта	2,24
Чехія	1,99
Греція	2,0
Італія	2,07
Франція	2,30
Німеччина	2,76
Північна Македонія	1,22
Албанія	1,07
Чорногорія	1,84

Джерело: сформовано автором

Крім реалізації продукції на зарубіжних ринках, до доходів даного проекту слід враховувати також неявні доходи – використані можливості. По-перше, це можливість після 2019 року експортувати свою продукцію до ЄС у межах стратегії, яка була сформована ПрАТ «МХП» до появи проекту щодо зміни законодавства. Вважатимемо, що експортує ПрАТ «МХП» по середньо ринковій ціні ЄС. Собівартість продукції агрохолдингу з урахування транспортних витрат оцінюється у 1,22 євро/кг. По-друге, це можливість використати кошти, які були направлені на будівництво 2 лінії 2-ї черги Вінницької птахофабрики на даний проект.

Чиста приведена вартість. Один із основних показників ефективності проекту, який показує відношення майбутніх доходів скоригованих на ставку дисконтування до витрат проекту. Якщо показник більше 0, то проект є ефективним. Розраховувати даний показник ми будемо за формулою:

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_n}{(1+r)^n} - \sum_1^n \frac{IC_n}{(1+r)^n} \quad (3.7),$$

де, r – ставка дисконтування (у нашому випадку це 25%);

IC – інвестиції у проект, здійснені у період n ;

P – грошові надходження від проекту у період n .

Для того, щоб розрахувати даний показник, нам слід заповнити дані у табл. 3.14 щодо статей витрат проекту, та у табл. 3.15, щодо доходів проекту.

Таблиця 3.14

Витрати проекту ПрАТ «МХП», млн євро

Рік	Інвестиції у проект,	Витрати на собівартість реалізованої продукції	Витрати на кредит	Витрати на техобслуговування	Витрати на техпідтримку	Сумарні витрати
1	2	3	4	5	6	7
2019	574,371		7,500			581,871
2020	54,194	495,808	80,639	17,231	28,719	676,591
2021	54,246	544,675	80,639	18,857	31,428	729,846
2022	46,009	593,592	80,639	20,484	34,141	774,865
2023	44,262	634,920	80,639	21,865	36,441	818,126
2024	49,676	674,636	80,639	23,192	38,654	866,798
2025	56,836	719,345	80,639	24,683	41,138	922,640
2026	59,297	770,652	80,639	26,388	43,980	980,956
2027	61,109	824,232		28,167	46,945	960,452
2028		879,480		30,000	50,000	959,480

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.15

Доходи проекту ПрАТ «МХП», млн євро

Рік	Доходи від реалізації продукції	Прибуток від можливості реалізації стратегії ПрАТ «МХП»	Дохід від скасування кредитування	Сумарні доходи
1	2	3	4	5
2019			135	135,000
2020	729,146	41,6		770,746
2021	807,031	35,2		842,231
2022	885,018	38,08		923,098
2023	951,019	41,6		992,619
2024	1014,484	41,6		1056,084
2025	1085,880	41,6		1127,480
2026	1167,736	41,6		1209,336
2027	1253,230	41,6		1294,830
2028	1341,370	41,6		1382,970

Джерело: сформовано автором

Використовуючи розрахунки наведені у табл. 3.14 та 3.15, ми можемо розрахувати дисконтовані грошові потоки, кумулятивні дисконтовані грошові

потоки, чисту приведену вартість та індекс доходності. Розрахунки приведені у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Розрахунок дисконтованих грошових потоків та NPV

Рік	Чисті грошові потоки	Ставка дисконту	Дисконтовані чисті грошові потоки	Дисконтований чистий кумулятивний грошовий потік
1	2	3	4	5
2019	-446,871	1,0000	-446,871	-446,871
2020	94,154	0,8000	75,323	-371,548
2021	112,385	0,6400	71,926	-299,622
2022	148,233	0,5120	75,895	-223,726
2023	174,493	0,4096	71,472	-152,254
2024	189,286	0,3277	62,025	-90,229
2025	204,840	0,2621	53,698	-36,531
2026	228,381	0,2097	47,895	11,364
2027	334,378	0,1678	56,099	67,463
2028	423,490	0,1342	56,840	124,303

Джерело: сформовано автором

$$NPV = -446.871 + 75.323 + 71.926 + 75.865 + 71.472 + 62.025 + 53.698 + 47.895 + 56.099 + 56.840 = 124.303$$

Отже, чиста приведена вартість проекту складає 124,303 млн євро. Це означає, що проект із ставкою дисконтування 25% є прибутковим й його можна реалізовувати.

Наступним показником ефективності проекту виступає індекс прибутковості.

Індекс прибутковості показує відношення дисконтованих доходів до дисконтованих інвестицій у проект. Якщо $PI > 1$ – проект доцільно прийняти у реалізацію; якщо $PI < 1$ – проект слід відхилити. Індекс прибутковості можна розрахувати за формулою:

$$PI = \frac{\sum_1^n \frac{P_n}{(1+r)^n}}{\sum_1^n \frac{IC}{(1+r)^n}} \quad (3.8)$$

$$PI = \frac{127.5 + 118.678 + 106.643 + 99.451 + 89.602 + 78,303 + 68,596 + 60,330 + 66,352 + 58,840}{574.371 + 43.355 + 34.718 + 23.557 + 18.130 + 16.278 + 14.899 + 12.435 + 10.252} =$$

$$= \frac{872,295}{747,995} = 1,166$$

Отже, індекс прибутковості є 1,166, тобто проект можна приймати у реалізацію. Важливим для оцінювання ефективності проектів є також показник внутрішньої норми дохідності.

Показник внутрішньої норми дохідності (*IRR*) дає змогу розрахувати ставку відсотку дисконтування при якій $NPV = 0$. Розраховується даний показник за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (3.9),$$

де A - ставка дисконту, при якій величина чистої дисконтованої вартості є позитивною (наприклад, у нашому випадку це 25%);

B - ставка дисконту, при якій величина чистої дисконтованої вартості є негативною (наприклад, у нашому випадку це 35%);

a – величина чистої дисконтованої вартості при ставці A ;

b - величина чистої дисконтованої вартості при ставці B .

$$IRR = 0,25 + \frac{124,303 \cdot (0,35 - 0,25)}{(124,303 - (-39,939))} = 0,326$$

Отже, при $r = 32,6\%$ $NPV = 0$. Проект має запас міцності. У рис. 3.7 додатково представлено залежність NPV проекту від ставки дисконтування.

Дисконтований термін окупності інвестиції є показником, котрий вказує на період (рік), у якому дисконтований кумулятивний грошовий потік (табл. 3.14) з від'ємного значення стане додатнім. Зрозуміло, що чим раніше проект окупиться – тим краще. Даний показник розраховують за формулою:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} \quad (3.10),$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, євро;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), євро.

$$DPP = 7 + \frac{|-36,531|}{47,895} = 7,76$$

Наприкінці 2026 року запропонований нами проект буде окупати всі витрати спрямовані на нього до цього моменту часу.

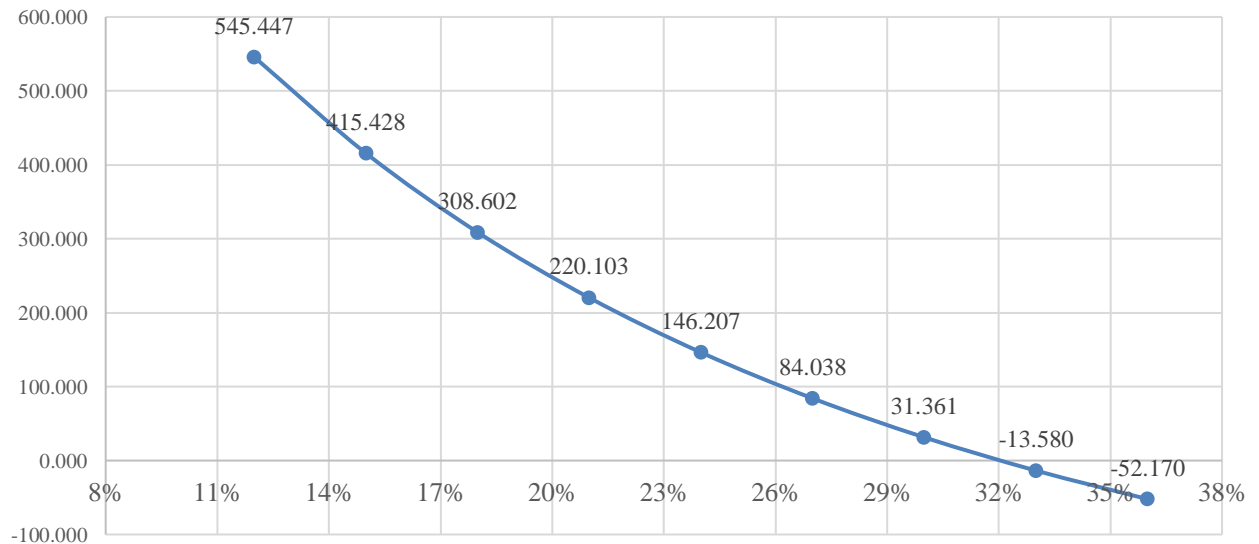


Рис. 3.7. Залежність чистої дисконтованої вартості (NPV) від ставки дисконту

Джерело: сформовано автором

Запропонований нами проект збільшення виробничої потужності зарубіжних активів Perutnina Ptuj є прибутковим та ефективним. У проекту є у запасі 7,6 відсоткових пункти до значення $NPV = 0$. Значення чистої приведеної вартості проекту при ставці дисконтування 25% складає близько 124 млн євро, а проект окупиться вже наприкінці 2026 року. Слід зазначити, що заходи котрі нами пропонуються у даному бізнес-проект є перспективним й після 2028 року.

Таким чином, прогнозні оцінки привабливості проекту щодо збільшення виробничої потужності підприємства Perutnina Ptuj з урахуванням існуючих обмежень є доцільним.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської дисертації представлено напрями удосконалення міжнародної діяльності підприємства, розроблено операційний план та вирішено питання фінансування проекту. Нами наголошено на необхідності збільшення виробничої потужності зарубіжних активів словенської вертикально-інтегрованої компанії Perutnina Ptuj.

Споживчий попит населення у Балканських країнах та ЄС включно з 2028 роком буде збільшуватись. У порівнянні із 2019 роком, споживання курятини у 27 країнах-членах ЄС зросте на 4,44% або 518,3 тис. тон. Існуючі потужності на словенському підприємстві (близько 90 тис. тон) не відповідають майбутньому зростанню споживання.

Також проаналізовано ринкові ціни на курятину в країнах ЄС, Балканських країнах та імпорتنі ціни на закупівлю даного товару. Розраховано коефіцієнт самодостатності країн-членів ЄС та Балканських країн у споживанні м'яса курятини. На основі вище наведеної інформації, нами було розраховано, що на виробничих активах Perutnina Ptuj слід збільшити виробничі потужності на 615,967 тис. тон.

Даний проект розрахований на 10 років із ймовірним його продовженням. Вартість проекту складає 1 млрд. євро. Фінансування проекту здійснюватиметься ПрАТ «МХП» за власний рахунок (50%) та кошти банку (50%). У ході аналізу пропозицій вітчизняних та зарубіжних банків, пропонується взяти кредит у ING Bank N.V.

Чиста приведена вартість проекту при ставці дисконтування у 25% становить 124,303 млн євро. Індекс прибутковості є 1,166, тобто проект можна приймати у реалізацію. Проект має запас міцності до його беззбитковості у розмірі 7,6 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізованої літератури було виявлено, що під кон'юктурою ринку найчастіше трактується сукупність умов, котрі визначають стан на ринку. Будь яка кон'юктура ринку має наступні характеристики: циклічність, пропорційність, динамічність та варіабельність. З точки зору бізнесу виділяють низьку, падаючу, зростаючу та високу кон'юктуру товарного ринку; на основі фаз виробничого циклу: високу, низьку, підвищену та понижувальну. При дослідженні кон'юктури товарного ринку можна виділити три етапи: поточне спостереження, аналіз кон'юктури та її прогноз.

2. Під управлінням міжнародною діяльністю підприємства можна розуміти сукупність способів й прийомів впливу на його зовнішньоекономічну діяльність з метою отримання вигод. В Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" чітко зазначено, що може виступати об'єктом управління в міжнародній діяльності компанії. У економічній науці існує три базових стратегії зовнішньоекономічної діяльності: виживання, зростання та стабілізації. Для виходу на зарубіжний ринок, будь-якій компанії у залежності від мети слід обрати стратегію входження: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування.

3. У ході опрацювання теми було виявлено, що на міжнародну діяльність підприємства впливає дуже велика кількість кон'юктуроутворюючих факторів, які можуть бути постійними й непостійними; циклічними й нециклічними. Непостійні фактори переважають, тому кон'юктура товарних ринків є мінливою. Підприємствам слід досліджувати періодично зовнішнє середовище, де вони господарюють. На товарні ринки мають вплив деякі особливі кон'юктуроутворюючих фактори: взаємозаміна та взаємодоповнення товарів, особисті вподобання споживачів щодо продуктів харчування, короткий термін зберігання продукції, обмеженість фізіологічних потреб людини, національні традиції, територіальні та кліматичні особливості.

4. На підставі проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП» слід зазначити, що: 1) підприємство виробляє 64% та експортує 86% ринку м'яса курки в Україні; 2) основні напрямки діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій); 3) секрет успіху підприємства – інтегрована бізнес-модель; 4) підприємство з кожним роком нарощує експорт та взаємодіє з новими міжнародними партнерами (у 2018 році було здійснено експорт у 82 країни світу, експортні продажі м'яса курятини збільшилися на 30% у порівнянні з 2017 роком; 5) ПрАТ «МХП» імпортує в основному обладнання та запчастини до нього; 6) виручка підприємства склала 1556 млн дол США, а чистий прибуток – 128 млн дол США у 2018 році; 7) ПрАТ «МХП» є інвестиційно привабливим підприємством, яке здатне розвивати свою міжнародну діяльність: коефіцієнт зносу зменшився на 68,77% за 5 аналізованих років; рентабельність активів та діяльності зростає на 144,92% та 130,58% відповідно.

5. Одними із підприємств ПрАТ «МХП» із міжнародною діяльністю є ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», ПрАТ «Зернопродукт МХП». Перше підприємство спеціалізується на експорті продукції курятини; друге на забезпеченні комбікормами птахофабрик ПрАТ «МХП» й виробництві заморожених м'ясних продуктів, котрі реалізуються в Україні та закордоном; ПрАТ «Зернопродукт МХП» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур для потреб ПрАТ «МХП». Надлишок експортується закордон. ПрАТ «МХП» має також два м'ясопереробні заводи у ЄС (по одному в Нідерландах та Словаччині) та словенську вертикально-інтегровану компанію Perutnina Ptuj. Зарубіжні активи ПрАТ «МХП» мають наступну виробничу потужність: нідерландське підприємство (1,5 тис. т/місяць), словацький м'ясопереробний завод (4,5 тис. т/місяць), вертикально-інтегрована компанія Perutnina Ptuj (88 тис. т м'яса і м'ясних продуктів/рік). Дохід Perutnina Ptuj у 2018 році склав 271 млн євро.

6. У ході проведеного аналізу визначено, що Україна вичерпує всі квоти надані ЄС на ввіз м'яса курятини. Введення змін до Угоди про асоціацію з ЄС може призвести до значних збитків (наприклад з 2016 року потрібно було б заплатити близько 87 млн євро імпортного мита). Підприємство не зможе збільшувати свій експорт до ЄС відповідно до існуючого плану внаслідок не конкурентоспроможності продукції на європейському ринку через високі митні платежі (станом на початок жовтня 2019 року ціна курятини за 100 кг в ЄС – 183,57 євро; Бразилії – 99,39 євро та української за даними 2018 року – 265,49 євро).

7. Удосконалити управління міжнародною діяльністю ПрАТ «МХП» з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків можна завдяки наступним напрямам: 1) відмінити будівництво 2-ї черги 2 лінії Вінницької птахофабрики; 2) збільшити виробничі потужності Perutnina Ptuj та експорт даної продукції у країни члени - ЄС; 3) збільшення виробництва продукції у Боснії і Герцеговині та Сербії задля самозабезпечення країни власним м'ясом курки; 4) нарощення експорту у Балканські країни із закордонних активів Perutnina Ptuj у Боснії і Герцеговині та Сербії. Всі вище наведені напрямки об'єднані у один бізнес-проект.

8. Для ПрАТ «МХП» даний проект є вигідним внаслідок двох основних причин: 1) неможливість слідування міжнародній стратегії компанії з урахуванням майбутніх обставин; 2) зміна кон'юнктури товарних ринків в ЄС. Проект розрахований на 10 років із можливістю його продовження. У рамках проекту планується збільшити виробничу потужність підприємства Perutnina Ptuj близько на 616 тис. тон. Країни для експорту обрано за допомогою розрахованого коефіцієнту самодостатності та ринкових цін на продукцію курятини у ЄС. ПрАТ «МХП» буде закупати обладнання та запчастини через тендер, до якого будуть запрошені надійні постачальники компанії. На бізнес-проект планується витрати біля 1 млрд євро, 50% яких буде профінансовано самостійно, інша частина – банківський кредит.

9. За результатом оцінки економічного ефекту проекту, ми прийшли до висновку, що проект є прийнятним та ефективним. При ставці дисконтування у 25%, чиста приведена вартість проекту складає 124,303 млн євро; індекс прибутковості – 1,166; показник внутрішньої норми дохідності – 32,6%; дисконтований термін окупності бізнес-проекту складає 7,76.

Мету роботи досягнуто і всі намічені завдання вирішено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федорович Р. В. Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку / Галицький економічний вісник. 2009. № 2. с. 47-52
2. Локшина С.М. Краткий словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1978. 352 с.
3. Борисов А.Б. Большой энциклопедический словарь. М.: Книжный мир, 1999. 896 с.
4. Абакуменко О. В. Кон'юнктура фінансового ринку: підходи до визначення дефініції // Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 21. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_21_10.
5. Кошій О.В. Теоретичні засади багато циклічності формування економічної кон'юнктури // Економічні науки. Серія "Економічна теорія та економічна історія". Збірник наукових праць. ЛНТУ. Випуск 6 (23). Ч. 1. Луцьк, 2009.
6. Румянцева С.Ю. Эволюция понятия и методологии анализа экономической конъюнктуры // Вестник СПбГУ, 2004. Сер. 5. Вып. 4. С. 22 - 34.
7. Хансен Э. Экономические циклы и национальный доход // Классики кейнсианства. М., 1997. Т. II. 466 с.
8. Оболенцева Л.В. Кон'юнктурні дослідження галузевого ринку: підручник Х.: ХНАМГ, 2010. 249 с.
9. Левицький В.В. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Львів, 2008. 24 с.
10. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Соломенцев И. А. Проблемы конъюнктурных исследований на рынках товаров и услуг // Научное издание. Одесса: ОГЭУ, 2006. 205 с.
11. Бодров В.Г., Балдич Н.І, Гусев В.О. Внутрішній ринок України: теорія та стратегія посткризового розвитку: наук. метод. К.: НАДУ, 2011. 80 с.

12. Экономическая энциклопедия / под ред. Л. И. Абалкина. М.: Экономика, 1999. 1055 с.
13. Савенко А.Є., Коваль С.П. Дослідження ринкової кон'юнктури - важливий фактор фінансової стабілізації // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія "Економіка". Збірник наукових праць. 2009. Випуск 6. С. 19 - 26.
14. Оснач О.Ф. Пилипчук В.П. Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 365 с.
15. Іванова Л. О., Музика О. М. Кон'юнктура ринків : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 447 с
16. Короткий курс лекцій з дисципліни «Маркетинг». URL: https://studme.com.ua/12920522/marketing/konyunktura_rynka_issledovanie.html.
17. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / Под ред. И. К. Беляевского. М: Финансы и статистика, 1995.
18. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-ХІ (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
19. Кожевнікова Л. К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю // Економіка та держава. 2014. № 8. С. 85-88. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_8_21.
20. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия как объект стратегического анализа. URL: <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment/4121-strategiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya-kak-ob-ekt-strategicheskogo-analiza.html>.
21. Базові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: сутність, характеристика. URL: <https://studfiles.net/preview/3904143/>.
22. Пітель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2015. Вип. 87(2). С. 120 - 128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87%282%29__17.

23. Сегментація закордонного ринку // Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. 2006. URL: <https://library.if.ua/book/54/3914.html>.
24. Стратегии проникновения на внешний рынок, характеристика и условия использования. URL: <https://studfiles.net/preview/5623372/page:2/>.
25. Швагер О.Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf>.
26. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2008. 720 с. URL: http://pidruchniki.com/1043101641715/marketing/marketingovi_doslidzhennya.
27. Кобелева Т.О. Світові фінансові, валютні, кредитні та товарні ринки: особливості розвитку, планування, ціноутворення, облік та оподаткування. 2016. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/khpi - Press/30772/1/Kobeleva_Koniuktura_mizhnarodnoho_2016.pdf.
28. Конъюнктура рынка // Основы национальной экономики. URL: <http://www.g randars.ru/student/nac-ekonomika/konyunktura-rynka.html>.
29. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник К.: ВПЦ "Київський університет", 2015. 448 с.
30. ПрАТ «МХП». URL: <http://www.mhp.com.ua>.
31. Latifundist Media. URL: <https://latifundist.com>.
32. Інновації задля сталого розвитку. Нефінансовий звіт МХП, 2017. URL: <http://www.mhp.com.ua>.
33. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.
34. Annual report and accounts 2018 // МНР. – 171 р.
35. Операционные результаты деятельности МХП за четвертый квартал и двенадцать месяцев 2018 года, которые закончились 31 декабря 2018 года. URL: <https://www.mhp.com.ua/ru/home>.
36. Операционные результаты деятельности МХП за четвертый квартал и двенадцать месяцев 2017 года, которые закончились 31 декабря 2017 года. URL: <https://www.mhp.com.ua/ru/home>.

37. Операционные результаты деятельности МХП за четвертый квартал и двенадцать месяцев 2015 года, которые закончились 31 декабря 2015 года. URL: <https://www.mhp.com.ua/ru/home>.
38. Фінансові результати за IV квартал та 12 місяців що закінчилися 31 грудня 2018 року. URL: <https://www.mhp.com.ua>.
39. Фінансові результати за IV квартал та 12 місяців що закінчилися 31 грудня 2017 року. URL: <https://www.mhp.com.ua>.
40. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua>.
41. Фінансові результати за IV квартал та 12 місяців що закінчилися 31 грудня 2016 року. URL: <https://www.mhp.com.ua>.
42. ПрАТ «Миронівська птахофабрика». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/chao-mironovskaja-ptitsefabrika>.
43. ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/pao-mironovskij-zavod-po-izgotovleniju-kруп-i-kombikormov>.
44. Інформаційний портал «Бізнес-Гід» // Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів, ПрАТ. URL: <https://mironivskiy-zpvkik.business-guide.com.ua>.
45. Миронівський м'ясопереробний завод «ЛЕГКО». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/mironovskij-mjasopererativajusshij-zavod-legko>.
46. ПрАТ «Зернопродукт МХП». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/chaо-zernoprodukt-mkhp>.
47. Perutnina Ptuj. URL: <https://www.perutnina.si/sl/izdelki/>.
48. COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) 2015/2078 of 18 November 2015 opening and providing for the administration of Union import tariff quotas for poultrymeat originating in Ukraine, 8 p.
49. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua>.
50. European Commission website. URL: <https://ec.europa.eu>.

51. Easy Comext. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/>.
52. EU and UK import tariff rates for poultry meat and derived products. URL: <https://ahdb.org.uk/eu-and-uk-import-tariff-rates-for-poultry-meat-and-derived-products>.
53. Скандал на мировом рынке курятины: Бразилия поставляла Великобритании "опасный" продукт / Информационное агентство «Украинские Национальные Новости». URL: <https://www.unn.com.ua/ru/news/1812074-skandal-na-svitovomu-rinku-kuryatini-braziliya-postavlyala-velikiy-britaniyi-nebezpechniy-produkt>.
54. OECD Data. URL: <https://data.oecd.org>.
55. The Food and Agriculture Organization (FAO). URL: <http://www.fao.org/home/en/>.
56. Association of Poultry Processors and Poultry Trade in the EU countries / Annual report 2019, 38 p
57. ING Bank N.V. URL: <https://www.ing.com/Home.htm>.
58. OTP Bank. URL: <https://www.otpbank.hu/portal/en/Retail>.
59. Credit Agricole Bank. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/>.
60. Raiffeisen Bank Aval. URL: <https://www.aval.ua/ru>.
61. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/ru>.
62. Список країн Європейського Союзу / Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_Європейського_Союзу.

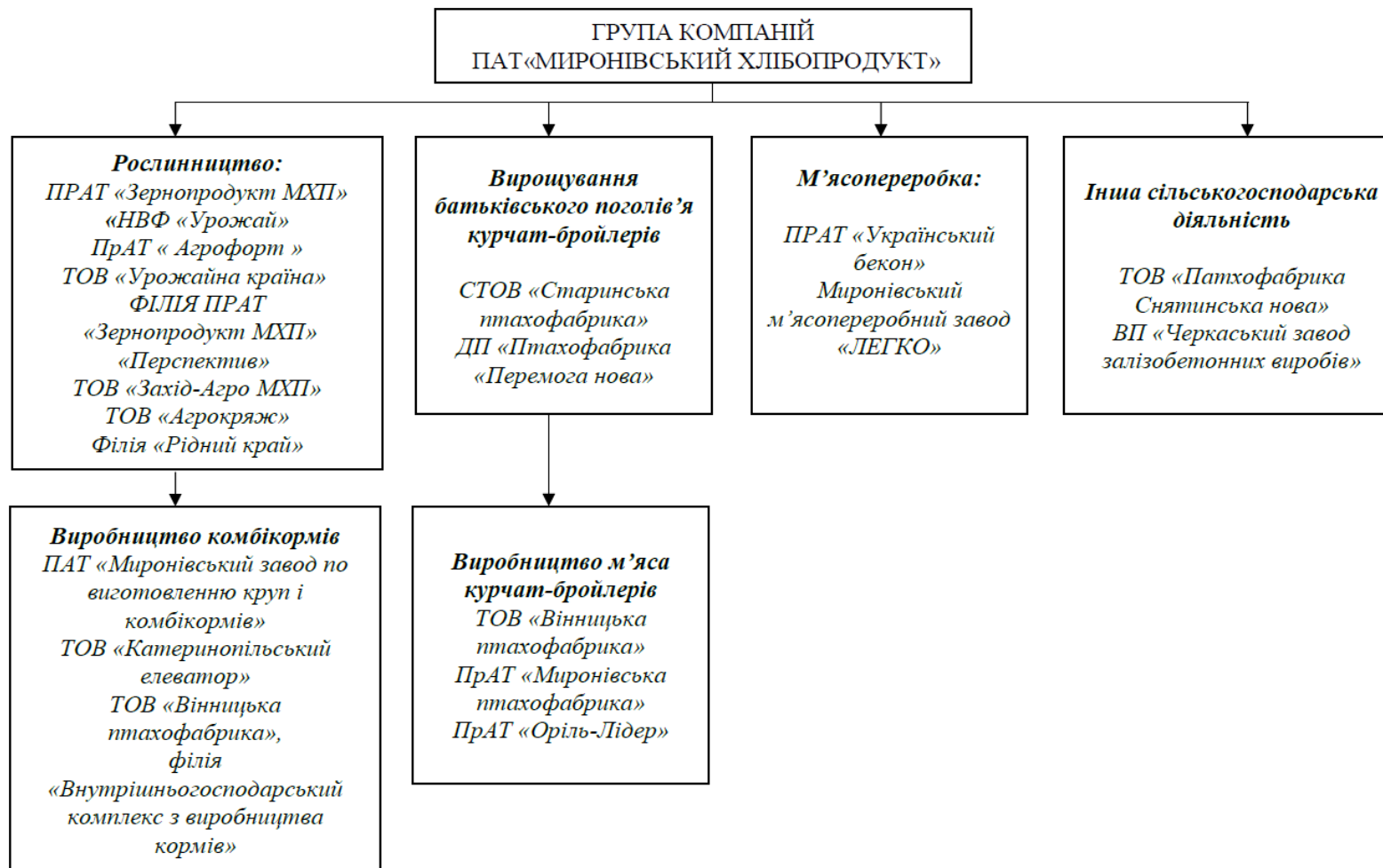
ДОДАТКИ

Коротка історія створення ПрАТ «МХП»

Рік	Подія
1998	Юрій Косюк заснував АТЗТ «МХП».
1999	МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2002	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба".
2003	У грудні МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти спрямовані на збільшення та модернізацію виробничих потужностей. Реалізуючи стратегію диверсифікації, у період між 2003 і 2006 роками МХП ініціює низку нових напрямків діяльності: вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур; виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу; виробництво гусячої печінки та фуа-гра.
2005	До складу МХП входить утворене 2004 року підприємство "Зернопродукт", що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику. Цього ж року частиною МХП стає також "Катеринопільський елеватор". Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створюється холдингова компанія МНР. S.A. У січні закінчується будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". До складу компанії також входять: НВП "Урожай" та "Дружба народів".
2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів "Бацинський" та "Європродукт".
2013	Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.
2014	Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть. Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ Qualiko.
2015	У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	Експортер м'яса птиці в Україні № 1. Диверсифікованість експорту: відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Відкриття нового переробного заводу в Нідерландах.
2017	Відбувся рестайлінг компанії МХП. Новий знак – це трансформація історичного елемента «млин», який присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики.
2018	Європейська комісія підтвердила відповідність продукції МХП найвищим міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food.
2019	МНР SE отримала фінальний кліренс та завершила придбання компанії Perutnina Ptuj. МХП продовжує нарощувати обсяги інвестицій у підтримку малого бізнесу в сільській місцевості.

Джерело: сформовано на основі [30]

Структура компанії ПрАТ «МХП»



Джерело: узагальнено автором за даними офіційного сайту ПрАТ «МХП» [30]

Найвагоміші торгівельні марки ПрАТ «МХП»



На сьогоднішній день ТМ «Наша Ряба» – флагман в категорії – займає понад 50% українського ринку курячого м'яса промислового виробництва. Охолоджена курятина під ТМ «Наша Ряба» виробляється на трьох птахофабриках МХП: «Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика» та «Оріль-Лідер».



Торгова марка, під якою виробляється 208 найменувань ковбасних виробів та м'ясних делікатесів вищих сортів (варені ковбаси, делікатеси з відбірної свинини, широкий асортимент варено-копченої продукції з м'яса птиці та оригінальні паштети). Ця продукція виготовляється на підприємстві «Український бекон». Близько 60 найменувань продукції – це готові до споживання м'ясні вироби (котлети, частини курятини тощо). Ця продукція виготовляється на мясопереробному заводі «Легко».



Асортимент фасованої продукції бренду представлений замороженим і охолодженим м'ясом птиці: цілої тушкою і частинами курчати-бройлера, яка експортується. Створена у 2011 р, ТМ «Qualiko» представлена в країнах СНД, ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки, і експортується в більш ніж 60 країн світу.



Бренд, продуктове портфолію якого складається з замороженого м'яса птиці (тушка курчати-бройлера і її частини). Продукція під ТМ «Ukrainian Chicken» експортується здебільшого до країн Близького Сходу, СНД та Африки.



Продукція ТМ «Легко!» – це понад 25 асортиментних позицій, які повністю відповідають цій потребі. Справжньою гордістю є продукти з відбірного філе «Нагетси», «Котлета По-Київськи», унікальний для ринку продукт «Стріпси» та «Курячий Попкорн». З лютого 2006 року, вся продукція ТМ «Легко!» виготовляється на МПЗ «Легко» - сучасному, автоматизованому та повністю автономному виробництві у Київській області. Дане підприємство входить до четвірки найбільш високотехнологічних підприємств Європи та не має аналогів на пострадянському просторі.

Додаток Е

Таблиця Е1

Обсяг вирощування с/г культур та площа угідь в ПрАТ «МХП» за 2014 – 2018 рр

Роки Вид продукції/ показники	2018		2017		2016		2015		2014	
	Вирощування, тон	Площадь, га	Вирощування, тон	Площадь, га	Вирощування, тон	Площадь, га	Вирощування, тон	Площадь, га	Вирощування, тон	Площадь, га
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кукурудза	1 344 547	123 398	893 149	121 908	1 056 887	123 350	841 745	125 994	1 180 793	126 842
Пшениця	295 640	48 379	293 765	48 676	379 693	58 813	322 055	53 752	260 670	43 016
Соняшник	235 245	72 981	205 079	68 931	218 049	67 399	176 170	57 541	167 014	49 551
Рапс	125 346	38 540	104 782	31 968	68 325	20 069	76 385	22 653	39 566	10 493
Соя	114 322	37 558	82 793	39 684	98 607	40 771	56 650	35 831	53 867	25 462
Інше*	539 322	41 964	419 527	44 913	529 930	44 598	418 690	44 229	324 765	34 636
Всього	2 654 622	362 820	1 999 095	356 080	2 351 491	355 000	1 891 695	340 000	2 026 675	290 000

* Включаючи ячмінь, жито, цукрові буряки, сорго та інші культури без урахування землі під парами, які є частиною сівозміни

Таблиця Е2

Урожайність с/г культур ПрАТ «МХП», тон з га за 2014 -2018 рр

Вид с/г культури / Роки	2018		2017		2016		2015		2014	
	В середньому по ПРАТ «МХП»	В середньому по Україні	В середньому по ПРАТ «МХП»	В середньому по Україні	В середньому по ПРАТ «МХП»	В середньому по Україні	В середньому по ПРАТ «МХП»	В середньому по Україні	В середньому по ПРАТ «МХП»	В середньому по Україні
Кукурудза	10,9	7,8	7,3	4,9	8,6	5,7	6,7	5,7	9,3	6,2
Пшениця	6,1	3,7	6,0	4,2	6,5	3,9	6,0	3,9	6,1	4,0
Соняшник	3,2	2,3	3,0	2,1	3,2	2,2	3,1	2,2	3,4	1,9
Рапс	3,3	2,7	3,3	2,9	3,4	2,6	3,4	2,6	3,8	2,5
Соя	3,1	2,6	2,1	1,9	2,4	1,9	1,6	1,9	2,1	2,2

Джерело: сформовано на основі [35; 36; 37; 38; 39]

Список країн-членів Європейського Союзу

Країна	Дата вступу	Площа	Населення	Столиця
1	2	3	4	5
ЄС (15 країн)				
Бельгія	25 березня 1957	30 528	10 274 595	Брюссель
Італія	25 березня 1957	301 318	58 751 711	Рим
Люксембург	25 березня 1957	2586	448 569	Люксембург
Нідерланди	25 березня 1957	41 526	16 318 199	Амстердам
Німеччина	25 березня 1957	357 050	83 251 851	Берлін
Франція	25 березня 1957	674 843	63 392 140	Париж
Велика Британія	1 січня 1973	244 820	60 201 000	Лондон
Данія	1 січня 1973	43 094	5 368 854	Копенгаген
Ірландія	1 січня 1973	70 273	4 234 925	Дублін
Греція	1 січня 1981	131 990	10 645 343	Афіни
Іспанія	1 січня 1986	506 030	44 708 964	Мадрид
Португалія	1 січня 1986	92 391	10 084 245	Лісабон
Австрія	1 січня 1995	83 871	8 169 929	Відень
Фінляндія	1 січня 1995	338 145	5 157 537	Гельсінкі
Швеція	1 січня 1995	449 964	9 090 113	Стокгольм
ЄС (Н 13 країн)				
Естонія	1 травня 2004	45 226	1 415 681	Таллінн
Кіпр	1 травня 2004	9251	835 000	Нікосія
Латвія	1 травня 2004	64 589	2 366 515	Рига
Литва	1 травня 2004	65 303	3 601 138	Вільнюс
Мальта	1 травня 2004	316	397 499	Валетта
Польща	1 травня 2004	312 683	38 625 478	Варшава
Словаччина	1 травня 2004	49 037	5 422 366	Братислава
Словенія	1 травня 2004	20 273	1 932 917	Любляна
Угорщина	1 травня 2004	93 030	10 075 034	Будапешт
Чехія	1 травня 2004	78 866	10 256 760	Прага
Болгарія	1 січня 2007	110 912	7 621 337	Софія
Румунія	1 січня 2007	238 391	21 698 181	Бухарест
Хорватія	1 липня 2013	56 542	4 284 889	Загреб

Джерело: [62]

Споживання м'яса курятини у аналізованих країнах – ЄС у 2013 – 2017**рр, тон**

Країна/Роки	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Данія	162766	125071	123534	125342	131046
Німеччина	975584	1067463	1106050	1153230	1183955
Франція	1039967	1117181	1148233	1177396	1176726
Фінляндія	95737	100556	101354	109524	116628
Швеція	148522	166825	179414	188167	188931
Італія	869855	888542	936286	963225	966489
Словенія	46337	48746	51776	54459	60757
Австрія	119805	123390	126378	138500	133765
Греція	209737	214973	202248	188425	178702
Кіпр	29740	29261	32445	28989	33755
Мальта	9173	8967	9362	9034	8917
Чехія	185118	191118	208712	208120	217904
Хорватія	33809	38875	45652	48730	55335
ЄС	9446384	9965498	10309137	10762030	10802536

Джерело: розраховано автором на основі [55]