

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

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА  
«08» червня 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах  
зміни кон'юнктури ринку»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-72  
**Дар'я ПОЛОВА**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту:  
**к.е.н, доц. Ліна АРТЕМЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент професорка кафедри економіки і підприємництва:  
**д.е.н., проф. Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
студент(ка) \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Дар'ї ПОЛОВІЙ**

**1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку»**

керівник роботи к.е.н., доц. Ліна АРТЕМЕНКО

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

**2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «МХП», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2021 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2019-2021 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- дослідити проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку;
- розкрити особливості та практичне використання теоретичної бази та практичного інструментарію в умовах діяльності підприємства;

##### **б) аналітична частина:**

- збір, аналіз та обробка інформації про господарсько-економічну діяльність підприємства ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити шляхи забезпечення конкурентоспроможності в умовах зміни кон'юнктури ринку,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Вступ
2. Експрес-аналіз ПрАТ «МХП».
3. Організаційна структура ПрАТ «МХП».
4. Фінансовий скоринг ПрАТ «МХП».
5. Експрес-аналіз основних конкурентів ПрАТ «МХП».
6. Порівняння ПрАТ «МХП» та основних конкурентів.
7. Багатофакторний конкурентоспроможності ПрАТ «МХП».
8. Ринковий скоринг ПрАТ «МХП».
9. Топ-5 ризиків за силою впливу та ймовірністю виникнення.
10. Проект «Технологія біологічної метанізації «зеленого» водню»
11. Розрахунок витрат та беззбитковості запропонованого проекту.
12. Плановий звіт про збитки та прибутки ПрАТ «МХП»
13. Зміна КСП ПрАТ «МХП» в результаті впровадження проекту
14. Висновки

#### **6. Дата видачі завдання:**

«08» жовтня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Зміст	Термін виконання
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства	08.10.2020-31.10.2020
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юктури ринку	01.11.2020-30.11.2020
3.	Вибір підприємства – бази дослідження. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»	01.12.2020 – 31.12.2020
4.	Аналіз показників господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»	01.01.2021 – 30.01.2021
5.	Дослідження та визначення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «МХП» в умовах зміни кон'юктури ринку	01.02.2021 – 31.03.2021
6.	Визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності в умовах зміни кон'юктури ринку	01.04.2021 – 30.04.2021
7.	Обґрунтування економічної ефективності запроваджених заходів. Оформлення остаточного звіту з практики.	01.05.2021 – 25.05.2021
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021

Студент \_\_\_\_\_ Дар'я ПОЛОВА  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Ліна АРТЕМЕНКО  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку» містить 84 сторінки, 32 таблиці, 17 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 66 найменувань.

**Мета** – розробити заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку

**Об'єкт** – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства

**Предмет** - забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку.

**Методи дослідження.** При вивченні й узагальненні наукових розробок з методики оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства використані методи діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції. Методи порівняння, групування, табличний, середніх величин застосовані при оцінці рівня, організації та методології аналізу діяльності підприємства. Графічного; співставлень; системно-ситуаційного; аналізу і синтезу; абстрактно-логічного.

**Результати дослідження** нададуть змогу ПрАТ «МХП», використати на практиці проект «інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та поліпшення лідерських позицій на ринку.

Сформовані в роботі рекомендації дозволять підприємствам ефективно конкурувати в умовах ринкової нестабільності та послаблення кон'юнктури ринку, а також удосконалити ефективність виробничої діяльності.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом ПрАТ «МХП» було визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Пропозиції з використання описаної стратегії в процесі оновлення підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх застосування в майбутньому.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентна перевага, інновації, багатокутник конкурентоспроможності, ділова активність, експорт, імпорт, біометан.

## SUMMARY

The graduation work on the theme “Ensuring the competitiveness of the enterprise in a changing market environment” contains 89 pages, 32 tables, 17 figures, 3 appendices. The list of sources includes 66 titles.

The purpose: to develop measures for ensuring the competitiveness of the company in a changing market environment.

Object: the process of ensuring the competitiveness of the enterprise.

Subject: ensuring the competitiveness of the enterprise under changing market conditions.

Research methods. While studying and summarizing scientific developments on methods of assessing and managing the enterprise competitiveness, the following methods were used: methods of dialectical, historical and system cognition, including analysis and synthesis, induction and deduction. Methods of comparison, grouping, tabular, average values were used in assessing the level, organization and methodology of analysis of the enterprise. Graphical; comparisons; systemic and situational; analysis and synthesis; abstract logical.

The results of the study will allow “MHP” PJSC to use in practice the project “integration of technologies of “green” hydrogen and biomethane” for increasing the level of competitiveness and improving the leading market position.

The recommendations formed in the work will allow companies to compete effectively in conditions of market instability and weakening market conditions, as well as to improve the efficiency of production activities.

The results of testing the feasibility of the results’ practical use. It was recognized the possibility of using the proposed recommendations for increasing competitiveness by the management of “MHP” PJSC. Proposals for using the described strategy in the process of enterprise renewal were taken into account and the usefulness of their application in the future was agreed.

**Key words:** competitiveness, competitive advantage, innovations, competitiveness polygon, business activity, export, import, biomethane.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ .....	5
1.1.Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	5
1.2.Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та впливу зміни кон'юнктури ринку .....	13
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МХП».....	23
2.1 Діагностика конкурентного середовища підприємства та кон'юнктури ринку.....	23
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	31
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....	48
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ.....	55
3.1 Вибір конкурентної стратегії .....	55
3.2 Економічне обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	62
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77

## ВСТУП

Глобалізаційні процеси в господарській діяльності та обумовлені ними економічні та фінансові кризи збільшують рівень ризику втрати потенційних можливостей українськими підприємствами, які б формували їх конкурентні переваги. Зазначені тенденцію негативно впливають не лише на рівень конкурентоспроможності окремих підприємств, але й на рівень конкурентоспроможності України в цілому. Особливо актуальним питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств постало в період пандемії 2020-2021 рр., коли різко зменшився платоспроможний попит населення на тлі падіння економік провідних країн світу. В кризових умовах саме використання конкурентних переваг та високий рівень конкурентоспроможності можуть дозволити певним підприємствам не лише не збанкрутіти, але й підвищити свої прибутки.

На сьогодні у науковій літературі не існує єдиного визначення поняття "конкурентоспроможність", а також не має загальноприйнятого набору показників, які б характеризували цей термін. Відсутня система чинників, які допомагають зрозуміти причини розвитку одних підприємства та банкрутства інших [крючкова, с.117]. Це стосується як економічної сутності конкурентоспроможності аграрних підприємств, так і оцінювання її рівня під впливом зміни кон'юнктури ринку.

Практика управління підприємством у сфері конкурентоспроможності стала предметом наукових досліджень у галузі різних спеціальностей економічних наук.

Напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності досліджували такі вітчизняні науковці. як: Биба В. В. [3], Брінь П. В. [5], Бояринова К. О. [8], Варшавська Н.Г [10], Вініченко І. І. [11], Герасимова В. О. [12], Єфремова О.С. [18], Зайцева Л.О [20], Іванюта Т. М. [21], Кириченко Д. І. [24], Корецька О.В. [25], [], Крючкова Ж. В. [27], Малік М.Й. [29], Нагорняк Г. С. [35], Науменко І. В. [36], Пилипенко А.А. [40], Погріщук Б. [41] та ін.

Мета – розробити заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку

Завдання сформульовані для дослідження в роботі:

- розглянути сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства та впливу зміни кон'юнктури ринку;
- охарактеризувати процес діагностики конкурентного середовища підприємства та кон'юнктури ринку;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- надати оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- обрати конкурентну стратегію;
- запропонувати економічне обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності;

Об'єкт – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Предмет - забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни кон'юнктури ринку.

Методи дослідження. При вивченні й узагальненні наукових розробок з методики оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства використані методи діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції. Методи порівняння, групування, табличний, середніх величин застосовані при оцінці рівня, організації та методології аналізу діяльності підприємства. Графічного – для наочного відображення тенденцій розвитку підприємства; співставлень – для здійснення порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства; системно-ситуаційного – для дослідження елементів кон'юнктури ринку ; аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; абстрактно-логічного – для формулювання висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження послужили посібники, монографії

вітчизняних авторів та зарубіжних вчених з даної теми, а також статті, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет – ресурси, публікації у періодичних виданнях за темою дослідження та звітні дані досліджуваного підприємства.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури. Текстова частина (без бібліографії і додатків) викладена на 84 сторінки комп'ютерного тексту і містить 17 рисунків, 32 таблиці, 1 формулу. Список використаної літератури включає 66 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

## 1.1. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність у перекладі з латинської мови означає суперництво та передбачає наявність конкурентних переваг, які дають змогу перемагати та утримувати свої позиції на ринку. Конкурентоспроможність є відносним показником, оскільки завжди передбачає порівняння з конкурентами [30, с.117]

Грунтовне дослідження історичної еволюції та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» провела Шевченко І. Ю. І, яка проаналізувала трактування поняття вітчизняними авторами (35 авторів) з 2006 року до 2016 року. За результатами дослідження авторка сформулювала висновок про «превалювання у вітчизняній науковій літературі підходу до фактичного зведення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» до конкурентоспроможності продукції чи ефективності операційної діяльності» [56, с.24].

Ми проведемо аналіз окремих наукових джерел починаючи з 2017 року в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Т.М. Халімон [4, с. 36]	...агрегована характеристика компетентностей, цінності та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції
Шевченко І. Ю. [56, с. 24]	конкурентоспроможність – це динамічна властивість підприємства, яка постійно підлягає трансформації

П. В. Брінь, Є. О. Звонко [5, с. 91]	Конкурентоспроможність підприємства є відносним інтегральним показником, який характеризує конкурентні переваги підприємства над іншими компаніями галузі
В. Герасимова, Е. О. Резанов [12, с. 94]	конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку
Трішкіна Н.І [52, с. 15]	Конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектна економічна категорія, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також показником ефективності системи управління суб'єктом господарювання.
К. О. Бояринова [8, с. 8]	підприємство може вважатися конкурентоспроможним тоді, коли воно показує високу ефективність своєї діяльності, стійко зберігає позитивні показники цієї діяльності і має позитивну динаміку збільшення ринкової вартості
І. Кіщак, А. Слюсаренко, О. Божок [23, с. 74]	конкурентоспроможність передбачає стійкість функціонування підприємства, застосування економічних, виробничих та технологічних рішень, які дозволяють досягти запланованих економічних інтересів, не вступаючи в протиріччя з іншими суб'єктами господарювання

Джерело: складено автором за даними [5; 8; 12; 23; 24; 36; 52; 56]

Погоджуємося з думкою Р. В. Севастьянова, О. А. Попова, що розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з: його ототожненням з поняттям конкурентоспроможності продукції або послуг; масштабами розгляду конкурентоспроможності на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень); характеристикою будь-якого складника конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [49, с.26]

Вважаємо що розглядаючи сутність конкурентоспроможності підприємства слід врахувати наступне: 1) конкурентоспроможність підприємства є динамічною, а не статичною категорією; 2) конкурентоспроможність є не можливістю, спроможністю (здатністю) чи характеристикою підприємства, а його невід'ємною властивістю, притаманною йому з моменту створення до моменту ліквідації; 3) конкурентоспроможність підприємства формується в результаті взаємодії

внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та факторів зовнішнього конкурентного середовища (передусім, конкурентів); 4) обов'язковою умовою досягнення суб'єктом господарювання конкурентного стану є ефективність всіх видів діяльності у відповідності до стратегічних цілей, що ставляться керівництвом підприємства на певних етапах життєвого циклу підприємства.

Як наслідок сформулюємо власне визначення поняття конкурентоспроможність підприємства: конкурентоспроможність підприємства – це динамічна властивість підприємства проводити діяльність, спрямовану на досягнення тих самих або подібних цілей, до яких прагнуть інші економічні суб'єкти одночасно та в тому ж середовищі в результаті взаємодії внутрішнього конкурентного потенціалу та факторів зовнішнього конкурентного середовища у відповідності до обраної конкурентної стратегії на певному етапі життєвого циклу.

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність планувати, створювати та продавати товар/послуги, більш привабливий, ніж продукт конкурентів.

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства є предметом дослідження значної кількості науковців та ретельно вивчені і класифіковані, тому зазначимо тільки головні з них і тільки ті, що стосуються аграрних підприємств, так як предметом нашого дослідження виступає агропромислове підприємство (рис.1.1; рис.1.2).

Залежно від середовища функціонування виділяють внутрішні та зовнішні фактори. В свою чергу, зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємств доцільно згрупувати в 3 групи:

фактори макросередовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>політикоправові, економічні, соціальні, природно географічні, криміногенні</li> </ul>
фактори мезосередовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>ємність регіонального ринку, ступінь насичення ринку, якість сировинної бази, частка імпоротної продукції</li> </ul>
фактори мікросередовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>конкуренти, споживачі, поста чальники, посередники, асортимент і якість аграрної продукції</li> </ul>

Рисунок 1.1 - Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємств  
Джерело: складено автором на основі [11, с.35].

виробничий потенціал підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>земля, площа землекористування, основні фонди, оборотні фонди, сировина, матеріальнотехнічне забезпечення</li> </ul>
організаційно-економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>спеціалізація та організація виробництва, собівартість, рентабельність продукції</li> </ul>
фінансові фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>вільні ресурси підприємства, співвідношення між власними й запозиченими коштами, доступ до значних за розміром фінансових ресурсів, інвестиційні можливості</li> </ul>
маркетингові фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>стратегія продукту, стратегія ціноутворення, рівень задоволення споживчих потреб, ємність ринку, терміновість і надійність поставок; наявність власних каналів розподілу, рівень збутових витрат</li> </ul>
управлінські фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>стратегія, мета та принципи підприємства, тактика підприємства</li> </ul>
соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>забезпеченість кадрами, трудова мотивація, трудова дисципліна</li> </ul>

Рисунок 1.2 - Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємств  
Джерело: складено автором на основі [11, с.35].

На думку І. І. Вініченко, Ж. В. Крючкова «в середовищі функціонування аграрних підприємств доцільно виділяти не зовнішні і внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) і ті, що

враховуються (некеровані). До перших потрібно віднести такі чинники, як матеріально-технічне, техніко-технологічне та фінансове забезпечення, залучення висококваліфікованих працівників, ефективне використання природних ресурсів, а також розробка вдалої стратегії для подальшого процвітання фірми та інші. До некерованих чинників відносять екологічні та природнокліматичні умови, інфраструктуру та кон'юнктуру ринку, національно технічний прогрес, ресурсне забезпечення країни тощо» [11, с.35].

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності держави і регіону, в якому воно знаходиться. З іншого боку, підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств забезпечується підвищенням конкурентоспроможності держави у цілому

На думку Г. С. Нагорняк конкурентоспроможність підприємств і ефективність функціонування галузей промисловості формується на ринку інноваційних технологій та інноваційної продукції виробничо-технічного призначення [35, с. 107].

Г. Є. Коновал та Т. С. Рябик вважають, що до факторів, що формують конкурентоспроможність підприємств відноситься економічна безпека, що відображено в статті «Забезпечення розвитку підприємства шляхом впливу на складові – економічну безпеку та конкурентоспроможність» [47, с.191]

Проблематика економічної безпеки як фактору формування конкурентоспроможності підприємства висвітлена також в статті «Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства» авторів М. І. Іванова, А. М. Ткаченко, В. Л. Загорудько, на думку яких економічна безпека суб'єкта господарювання забезпечує ефективне використання ресурсів, високий рівень конкурентоспроможності, стійке функціонування у мінливих умовах зовнішнього середовища та високу частку ринку для здійснення комерційної діяльності [22, с.53].

На думку Морщенок Т.С. фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є висока конкурентоспроможність продукції. Автор стверджує отримати додатковий прибуток, що дасть змогу підприємству розвиватися, можливо не лише за рахунок зменшення витрат, а й за рахунок підвищення конкурентоспроможності його продукції. Саме тому керівництво промислових підприємств має постійно відстежувати рівень конкурентоспроможності продукції та реалізовувати заходи з його підвищення. Забезпечення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства має досягатися за умови гнучкості підприємства та орієнтації на потреби споживачів, їх максимальне задоволення [30, с.120]

Твердження Морщенок Т.С. підтримують також дослідники П. В. Брінь, Є. О. Звонков, на думку яких конкурентоспроможність продукції головним підприємства формується цілою низкою факторів, основним з яких є конкурентоспроможність його продукції [5, с.91]

Ми також вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства - залежить від конкурентоспроможності окремих товарів та послуг, що виробляються та продаються на ринках, а точніше від конкурентоспроможності їхніх стратегічних бізнес-одиниць, тобто вибраних товарів на обраному ринку.

На конкурентоспроможність підприємства значно впливає конкурентоспроможність секторів, а також конкурентоспроможність економіки певних країн, що є сукупністю галузей. Диверсифіковане підприємство може пропонувати як конкурентоспроможну, так і неконкурентоспроможну продукцію (наприклад, продукцію, що виграє на ринку або виведена з ринку). Продукт, який є конкурентоспроможним на одному ринку, може не бути на іншому. Таким чином, конкурентоспроможність визначається для даного товару, на даному ринку та в певний період.

З огляду на предмет дослідження для нас важливим є вплив факторів на формування конкурентоспроможності аграрних (сільськогосподарських) та

агропромислових підприємств. Проблема конкурентоспроможності аграрної галузі є провідною при аналізі ефективності різних економічних суб'єктів. Значення поняття "конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств" досить ґрунтовно вивчають О. Нужна та М. Малік, трактуючи його як «спроможність та вміння підприємств аграрної сфери пристосуватись до нових умов господарювання, застосовуючи свої економічні переваги й перемагати у конкурентній боротьбі на сільськогосподарських ринках зі своєю продукцією та послугами, при цьому з максимальною ефективністю використовувати земельні ресурси, задовольняти відповідними товарами потреби споживачів та вміння гнучко реагувати на зміни в кон'юнктурі» [29].

На думку Ж. В. Крючкової, «на конкурентоспроможність аграрних підприємств впливають не лише правильне та ефективне використання земельних ресурсів, але й інші фактори. Наприклад, такі як забезпечення країни природними ресурсами, особливість кліматичних умов та тривалість виробничого циклу» [11, с.32]

В світлі участі українських сільгоспвиробників в міжнародній торгівлі постає питання формування міжнародної конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції, яка на думку О. В. Шебаніної, Г. С. Федосєєвої «формується під впливом різного роду чинників, основними з яких є ресурсозабезпеченість, менеджмент компетенції, інноваційна діяльність, здатність швидко та краще ніж конкуренти ефективно реагувати на зміни міжнародному середовищі (економічні, політичні, технологічні та ін.)» [55, с.63].

Дослідники Б. Погрішук, Г. Погрішук також приділяють увагу міжнародній інтеграції аграрного сектору України та стверджують, що «Зовнішньоекономічний вектор конкурентоспроможного розвитку спрямований на формування ефективного сільського господарства, що відповідає світовим стандартам безпеки та передбачає перетворення держави

у потужного гравця на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції» [41, с.14]

Науковці Б. Погріщук, Г. Погріщук, розглядаючи конкурентоспроможність аграрного сектору в контексті глобалізації, стверджують, що забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних трансформацій можливе шляхом формування різних комбінацій конкурентних переваг, тобто лише за умов наявності сукупності елементів і параметрів, що є стратегічно важливими у конкурентній боротьбі суб'єктів економічних відносин [41, с.11]

Крючкова Ж. В вважає, що важливо є «державна політика у сфері економіки, адже потрібно здійснювати контроль за формуванням цін на сільськогосподарську продукцію, яка б могла покривати витрати на її виготовлення й реалізацію, проводити ефективну інвестиційну, фінансово-кредитну та податкову політику, сприяти збільшенню доходів населення, в результаті чого підвищиться їх платоспроможний попит, що в подальшому сприятиме розширеному виробництву» [11, с.32]

Фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає потенціал підприємства., який пропонується визначати як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є необхідною умовою розвитку підприємств, особливо у нестабільних економічних умовах. Ураховуючи безперервний процес змін динамічного середовища, необхідно виявляти нові фактори впливу на розвиток підприємства; розробляти дієві механізми адаптації розвитку підприємства до змін навколишнього середовища з урахуванням теоретичних положень і прикладних рекомендацій сучасних досліджень науковців [49, с.29].

Серед факторів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні слід виділити злиття та поглинання, про що наголошує Т. М. Іванюта та В. О. Луценко, на думку яких на сучасному етапі розвитку вітчизняної та світової економіки процеси злиття та поглинання можуть забезпечити українським підприємствам достатній рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку, отримавши ряд конкурентних переваг [21, с.101]

Конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках є предметом дослідження колективу авторів в складі І. Кіщак, А. Слюсаренко, О. Божок. [23]

Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема від загального економічного потенціалу країни; особливостей структури її економіки; рівня інтеграції національної економіки у світову; зв'язків з інвестиційним ринком та ринком капіталів; станом державного регулювання економіки та зовнішньоекономічних відносин та інших. Перспективний розвиток підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує державної підтримки шляхом розроблення та запровадження стратегії з виробництва конкурентоспроможної високотехнологічної продукції з фінансовим забезпеченням її реалізації [23 , с.78]

## **1.2.Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та впливу зміни кон'юнктури ринку**

Перманентні зміни ринкового оточення та кон'юнктури ринку безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та потребують від топ-менеджменту впровадження дієвих заходів для утримання наявних і утворення нових конкурентних переваг. Усе це можливо шляхом постійного оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що здійснення аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх етапах розвитку підприємства. Необхідним є розроблення ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності задля зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Менеджери підприємств мають усвідомлювати необхідність побудови такої системи управління, яка б давала змогу в умовах нестабільності забезпечити належний рівень конкурентоспроможності, підвищити рівень рентабельності та зміцнити свої позиції на ринку [12, с.94]

Оцінка конкурентоспроможності підприємств на думку науковців Н. Новікової, Т. Зубко на ринку або його сегменті повинна базуватися на ретельному аналізі закупівельних, технологічних, виробничих, фінансових, збутових можливостей для визначення потенційних можливостей підприємства, розробки і реалізації у плановому періоді заходів для забезпечення високого рівня конкурентних переваг [30, с.67]

Погодимось з Н. Новіковою, яка стверджує, що «Оцінка конкурентоспроможності – це складне багатоаспектне завдання, вирішення якого пов'язане з визначенням системи показників конкурентоспроможності підприємства та їх інтегруванням» [30, с.69]

Вивчення наукових джерел показало, що різні дослідники вказують на можливість використання та ефективність різних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. В таблиці 1.2 показаний аналіз останніх наукових публікацій.

Окремо зупинимось на економіко-математичному методі (на коефіцієнтному методі оцінки) та на методі бенчмаркінгу.

Трішкіна Н. І. в статті «Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства» наголошує на необхідності оцінки конкурентоспроможності на основі коефіцієнтного методу, авторка згрупувала показники оцінки конкурентоспроможності підприємства та класифікувала їх за ознакою походження на шість груп: – показники оцінки

ефективності управління персоналом підприємства; – показники ефективності використання трудових ресурсів; – показники ефективності використання матеріальних ресурсів; – показники ефективності використання фінансових ресурсів; – показники оцінки ефективності управління фінансовим станом підприємства; – показники оцінки ефективності управління процесом торговельного обслуговування [52, с.20 ]. На нашу думку даний перелік слід доповнити за рахунок показників ефективності використання інновацій, так як саме інноваційність є запорукою високого рівня конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 1.2 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

	В	Р	З	Баланс	Н	Т	С
виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції	+	+				+	+
метод, заснований на теорії конкурентних переваг	+	+	+	+	+	+	+
метод бенчмаркінгу	+		+				
структурний і функціональний	+		+				
профілів			+		+	+	
матричні		+	+	+	+	+	+
інтегральної оцінки		+	+		+		+
різниць			+		+		
бальна оцінка конкурентоспроможності			+			+	
рангів			+	+			+
графічний (еталона)			+			+	+
економіко-математичні методи досліджень				+	+		

Джерело: складено автором за даними [2; 3; 6; 30; 52; 54]

Погодимось з дослідницями Н. Новіковою та Т. Зубко, на думку яких «одним з найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Ціль бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємства. Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка;

місцезнаходження магазину; якість продукції та послуг; асортимент товарів; ціна продукції; наявність власного виробництва на підприємстві торгівлі; рекламна діяльність; рентабельність діяльності; рівень продуктивності праці; обсяг реалізації на умовах споживчого кредиту; канали збуту продукції; частка інтернет-продажу; якість роботи менеджерів; репутація підприємства» [30, с.76]

За слушним твердженням Н. І. Трішкіної «Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона не витікає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння цього об'єкту з іншими. Виходячи із цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства можливо оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників (чинників) їхньої діяльності» [30, с.17]

Як бачимо з таблиці 1.2, всі дослідники вказують на необхідність застосування методу конкурентних переваг для оцінки конкурентоспроможності. В економічній науці та в практиці управління підприємством у сфері конкурентоспроможності було розроблено кілька різних концепцій для пояснення його сутності. Це залежить від атрибутів розвинутої конкурентної переваги. З історичної точки зору послідовно було доведено, що конкурентна перевага може бути постійною, стабільною, тимчасовою або навіть випадковою. Концепція стійкої конкурентної переваги передбачає раціональні рішення щодо покупки з боку споживача, який прагне задоволення від придбання фінансово доступного кошика товарів та послуг. Оскільки він діє в рамках бюджетних обмежень, чим дешевше пропонується продукція, тим багатшим може бути вміст кошика. Отже, конкурентна перевага може бути розвинена тими підприємствами, які здатні максимально зменшити ціну. Умовою її досягнення є прагнення до якомога більшої частки на ринку. Тому конкурентоспроможність підприємства залежить від того, що відбувається на ринку збуту.

Існує також інша думка, яка суперечить думці, що конкурентна перевага може мати лише стабільний характер. Це впливає із спостереження, що

кожен продукт або спосіб дії знаходить імітаторів, що виключає довговічність переваги.

Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить від того, що відбувається всередині нього. В обох наведених концепціях передбачається, що конкурентоспроможність формується рішеннями керівництва компанії. Трохи пізніше з'явилися погляди, що вказують на необхідність врахування випадкової складової при розгляді питання конкурентоспроможності, особливо в сучасній, важко прогнозованій світовій економіці. Думка про те, що будь-яка конкурентна перевага є тимчасовою, випливає з переконання, що будь-яка конкуренція є грою із багатьма зацікавленими сторонами, в якій враховується здатність створювати коаліції навіть з найнебезпечнішими конкурентами. Кожна така гра має кілька станів рівноваги (рівновага Неша), і оскільки їх декілька, досягнута рівновага нестабільна і швидко переходить в інший стан. Невизначеність виникає внаслідок поведінки конкурентів, які виводять гру з рівноваги, що призводить до переходу в інший стан рівноваги.

Наймолодша концепція конкурентоспроможності базується на переконанні, що вона може бути лише випадковою. Керівництво компанії повинно мати можливість виявити можливості в умовах нестабільної економіки та зміни кон'юнктури ринку.

Погодимось з І. В. Науменко, який стверджує, що врахування кон'юнктури ринку та «динамічних характеристик ринку виступає необхідною умовою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу розвитку ринку: новий швидко зростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання і ринок в період застою» [36, с.301]

Вважаємо, що в процесі оцінки рівня конкурентоспроможності аграрних та агропромислових підприємств слід враховувати зміну кон'юнктури ринку, а також рівень державної підтримки. Так як в країнах ЄС та США значні дотації від уряду отримує саме агропромисловий сектор, що підвищує рівень його конкурентоспроможності в порівнянні з вітчизняними товаровиробниками.

На думку дослідника В. В. Биба однією з основних проблем низької конкурентоспроможності вітчизняних виробників аграрної продукції «є відсутність підтримки державою аграрного сектора на відміну від промислового. Хоча саме аграрний сектор є системоутворюючим у національній економіці, формує засади збереження суверенності держави – продовольчу та певною мірою економічну, екологічну та енергетичну безпеку, а також забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей економіки, оскільки є стабільною сферою забезпечення населення країни якісними, безпечними та доступними продовольчими товарами. І головне, як зазначалося вище, є конкуруючою галуззю на світовому ринку» [3, с.98]

Д. І. Кириченко, О. С. Чан-хі в статті «Конкурентоспроможність вітчизняної агропродовольчої продукції на ринку ЄС: проблеми та перспективи» враховують кон'юнктуру європейського ринку та зазначають, що з урахуванням існуючих проблем, а також позитивного зарубіжного досвіду, Україні необхідно реалізувати низку заходів у контексті підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції АПК на європейському ринку, що не суперечитимуть принципам державної підтримки та регулювання аграрного ринку, передбачених угодою про асоціацію між Україною та ЄС, які забезпечують умови для підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції АПК. Автори зазначають, що «зусилля слід сконцентрувати на: прискоренні процесу впровадження європейських та міжнародних стандартів безпеки та якості продуктів харчування (НАССР, ISO, EN, Кодексу Аліментаріус) у сфері агропромислового виробництва; розробленні системи моніторингу зовнішньоторговельних операцій з країнами ЄС як механізму оперативного реагування на кон'юнктурні зміни аграрного ринку; сприянні розвитку дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т.ч. правовій регламентації діяльності особистих селянських господарств населення та розробленні механізму їх трансформування у фермерські господарства, що дасть змогу забезпечити інтеграцію особистих господарств населення у

ринкові механізми функціонування аграрного сектору; заохоченні кооперативного руху на селі, спрямованого на спільне ведення господарської діяльності окремими суб'єктами господарювання, що дозволить зменшити витрати на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції» [24, с.43]

Підсумовуючи аналіз методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств підтримаємо твердження Н. Новікової, що «для більш точної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати кілька методів (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Використання методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в залежності від етапів

Джерело: складено автором за даними [30, с.77]

Також одним з методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств є метод КСП.

КСП - комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає конкурентні переваги на певному ринку за певний проміжок часу.

### Методи оцінювання КСП

1. Метод заснований на теорії ефективної конкуренції
2. Багатокутник конкурентоспроможності
3. Піраміда конкурентоспроможності
4. Метод самооцінки підприємства
5. КСП продукції
6. Бенчмаркінг
7. Матричний метод

### Алгоритм розрахунку ККО

1. розрахунок одиничних показників КСП за 2 періоди та переведення їх у бали (порівняння з базовими: ретроспективні дані підприємства, середньогалузеві, показники лідера).

2. Розрахунок критеріїв КСП

3. Розрахунок ККО за формулою 1.1

$$ККО=0,15ЕВ+0,29ФС+0,23ЕЗ+0,33КТ \quad (1.1)$$

### Розрахунок критеріїв КСП:

$$ЕВ=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП$$

ЕВ- ефект. виробництва

РВ- рівень витрат

Ф- фондвіддача

РТ- рентабельність товару

ПП- продуктивність праці

$$ФС=0,29КА+0,2КП+0,3КЛ+0,15КО$$

ФС – фінансовий стан організації;

КА - коефіцієнт автономії організації;

КП - коефіцієнт покриття;

КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$EЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР$$

ЕЗ- ефект. збуту

РП - рентабельність продажу продукції

КЗ- коефіцієнт затовареності

КВ- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей

КР- коефіцієнт ефективності реклами

КТ- критерій КСП товарів

Бали для розрахунку встановлюємо за даним принципом:

15б. показник кращий на 50% або більше базового

14б. від 40% до 50% 1

3б. Від 30% до 40%

12б. від 20% до 30%

11б. від 10% до 20%

10б якщо показник на рівні базового ( $\pm 10\%$ )

9 б. від 10% до 20%

8 б. від 20% до 30%

7 б. від 30% до 40%

6 б. від 40% до 50%

5б. гірший на 50% або більше

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства оцінюється в першу чергу кінцевими одержувачами продукції, керівництвом підприємства, власниками, працівниками, потенційними інвесторами, банками, постачальниками та економічним центром. Наслідком цієї оцінки є проведення галузевої політики, яка диференціює умови розвитку окремих галузей, вибір напрямків прямих та портфельних інвестицій. Одержувачі визначають конкурентоспроможність пропозицій, щоб вибрати найбільш цінне. Вони порівнюють пропозиції інших компаній. Керівництво підприємства оцінює власну реальну та потенційну конкурентоспроможність на тлі галузі, тенденції її змін, кон'юнктури ринку та факторів, що впливають

на цю конкурентоспроможність. Метою оцінки конкурентоспроможності є розробка ефективної стратегії конкуренції та ефективної стратегії зростання

### **Висновки до розділу 1**

1. Проведено дослідження сутності забезпечення конкурентоспроможності підприємства та аналіз окремих наукових джерел починаючи з 2017 року. Встановлено, що існують розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності. Сформульоване власне визначення поняття конкурентоспроможність підприємства: конкурентоспроможність підприємства – це динамічна властивість підприємства проводити діяльність, спрямовану на досягнення тих самих або подібних цілей, до яких прагнуть інші економічні суб'єкти одночасно та в тому ж середовищі в результаті взаємодії внутрішнього конкурентного потенціалу та факторів зовнішнього конкурентного середовища у відповідності до обраної конкурентної стратегії на певному етапі життєвого циклу.

2. Вивчення наукових джерел показало, що різні дослідники вказують на можливість використання та ефективність різних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Всі дослідники вказують на необхідність застосування методу конкурентних переваг для оцінки конкурентоспроможності. Наймолодша концепція конкурентоспроможності базується на переконанні, що вона може бути лише випадковою.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МХП»

### 2.1 Діагностика конкурентного середовища підприємства та кон'юнктури ринку

Досліджуване підприємство - приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП»). Адреса головного офісу підприємства: Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1. Дата заснування підприємства: 27.03.2006 р. [42]

Основна інформація про підприємство показана в табл.2.1

Таблиця 2.1 - Експрес аналіз ПрАТ «МХП»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП"
Скорочена назва	ПРАТ "МХП"
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "MHP"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006 (15 років 1 місяць)
Уповноважені особи	КОСЮК ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ — 23.01.2015, керівник
	КАПЕЛЮШНА ВІКТОРІЯ БОРИСІВНА — підписант
Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний:
	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
	Інші:
	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
	01.46 Розведення свиней

Джерело: [63]

Підприємство належить до галузі виробництва курячого м'яса. Компанія МХП є лідером ринка промислового виробництва курячого м'яса. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла в 2020 році 35%.

На сьогоднішній день споживання м'яса на душу населення значно нижче, ніж у Європі, тому ще є великий потенціал зростання попиту на дану продукцію та росту ринку. Оскільки курятина є найбільш дешевим джерелом тваринного білку, то його частка у споживанні переважає.

Виробництво м'яса птиці в Україні за 2020 рік виросло на 4,84% - з 1,5 до 1,6 млн т. (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва та реалізації птиці свійської за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Абс.відхил	Відн.відх
Жива маса вирощування сільськогосподарських тварин, тис.т	2217,3	2327,6	2324,6	107,30	4,84
В т.ч. птиці свійської	1540,9	1637,3	1623,7	82,80	5,37
частка птиці в живій масі тварин, %	69,49	70,34	69,85	0,35	0,51
Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	2079,3	2297,1	2300,3	221,00	10,63
В т.ч. птиці свійської	1426,7	1596,4	1628,6	201,90	14,15
частка птиці в живій масі тварин, %	68,61	69,50	70,80	2,19	3,18

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики [16]

Частка вирощеної птиці становила в 2020 р. 69,85%, що на 0,35% більше ніж в 2018 р. Частка реалізованої птиці була ще вище та становила в 2020 р. 70,8%.

Поголів'я птиці у промислових підприємствах збільшилось на 8,8% (128,8 млн голів у 2019 проти 118,45 млн голів у 2018), та зменшилось у господарствах населення на 0,8% (103,35 млн голів у 2019 проти 104,18 млн голів у 2018) [1]

У географічному розділі найбільше м'яса птиці вирощує у Вінницькій області (в 2020 році 580 тис.т), що становить 36% від загальної величини поголів'я птиці (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Географічна структура вирощування птиці в Україні за 2018-2020 рр., тис.т

	2018	2019	2020
<b>Україна</b>	<b>1540901</b>	<b>1637317</b>	<b>1623731</b>
Вінницька	406157	563529	579949
Волинська	84359	89011	91554
Дніпропетровська	244971	245725	254789
Донецька	7342	6565	4483
Житомирська	1732	2064	2241
Закарпатська	к	686	к
Запорізька	8643	7807	7082
Івано-Франківська	18821	19318	20067
Київська	234583	136244	102565
Кіровоградська	100	273	к
Луганська	к	к	к
Львівська	62812	64015	75296
Миколаївська	1249	923	621
Одеська	283	225	243
Полтавська	3408	3052	2011
Рівненська	21697	к	26505
Сумська	7903	7184	7627
Тернопільська	8184	9975	9689
Харківська	26455	28464	28772
Херсонська	4030	3000	2077
Хмельницька	15891	21941	13802
Черкаська	366247	390817	378084
Чернівецька	15231	14069	15008
Чернігівська	408	415	395

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики [16]

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

Також значна частка у виробництві належала підприємствам Черкаської області (23%) та Дніпропетровської (16%), що показано на рис.2.1

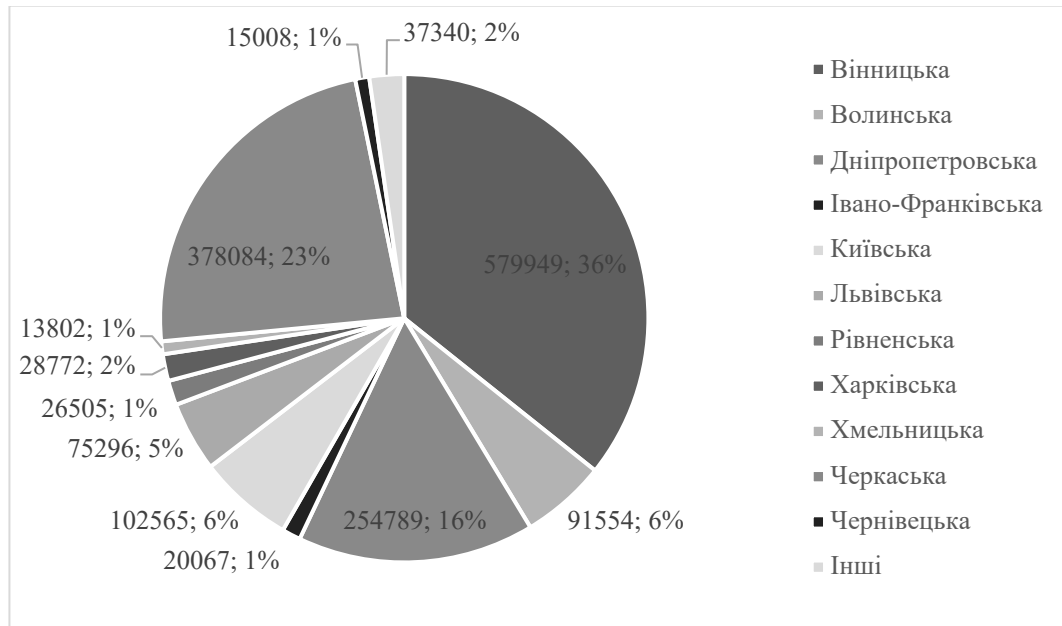


Рисунок 2.1 – Географічна структура вирощування птиці в Україні за 2020 рр., %

У 2021 році виробництво м'яса птиці в Україні очікується на рівні 1,44 млн. тонн – практично стільки, як і у 2020 р. При цьому річний попит м'яса птиці на внутрішньому ринку прогнозується на 326 тис. тонн менше від пропозиції – 1,11 млн. тонн, що також відповідає показнику 2020 року. Обсяги експорту м'яса птиці на 2021 рік у Мінекономіки оцінили на 0,9% меншими проти торішніх – 430 тис. тонн, а імпорту меншими на 7,1% – 104 тис. тонн. Річне споживання м'яса птиці в Україні, згідно з балансом, цього року також буде стабільним – 26,5 кг. на особу, саме стільки й було у 2020 році [66]

Україна за підсумками 2020 року скоротила експорт курятини до країн Європейського союзу на 18,8%, але при цьому стала третім найбільшим постачальником м'яса птиці в цей регіон. Зокрема, за минулий рік Україна скоротила експорт курятини до ЄС до 108,6 тис. тонн з 133,8 тис. тонн у 2019 році. Україна в 2020 році оновила абсолютний рекорд за обсягами експорту курятини - 431 тис. тонн, тоді як виручка від продажу продукції скоротилася і становила 555 млн дол. [53].

Таблиця 2.4 - Зовнішня торгівля України м'ясом птиці  
(тисяч доларів США) за період з 01.01.2020 р. по 31.12.2020 р

Імпорт				Експорт			
з початку року			Звітний місяць січень	з початку року			Звітний місяць січень
Назва країни	вартість	питома вага		код країни	вартість	питома вага	
Польща	28671	63,00%	2417	Саудівська Аравія	136103	24,53%	16823
Угорщина	7259	15,95%	582	Нідерланди	90425	16,30%	1955
Німеччина	3114	6,84%	104	Об'єднані Арабські Емірати	49939	9,00%	2150
Інше	6468	14,21%	528	Інше	278405	50,17%	21703
	<b>45512</b>		<b>3631</b>		<b>554872</b>		<b>42631</b>

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби [17]

Як бачимо основними експортерами м'яса птиці до України в 2020 році були Польща (63%), Угорщина (15,95%) та Німеччина (6,84%).

Україна експортувала м'ясо птиці до Саудівської Аравії (24,53% експорту), до Нідерландів (16,3%) та до Об'єднаних Арабських Еміратів (9%).

Факторами кон'юнктури ринку є виробники комбікормів, так як «розвиток ринку м'яса є невід'ємним від забезпечення високоякісними комбікормами. У зв'язку із цим стратегічно важливим питанням є забезпечення розвитку вітчизняного ринку комбікормів. Враховуючи нагальну необхідність стимулювання галузі кормовиробництва України, формування чіткої стратегії управління ринком кормів на основі діагностики наявних стратегічних альтернатив є вимогою часу. Цінова політика підприємств має бути спрямована на зниження собівартості продукції, в якій вартість кормів досягає 65–75 %» [48, с.130]

Ринок м'яса птиці загалом характеризується позитивними зрушеннями, але на ньому є й фактори впливу, що стримують розвиток. До них, перш за все, відносять виробничі витрати. Навіть враховуючи сучасні технології промислового птахівництва, виробникам важко досягти бажаного економічного ефекту. У структурі витрат птахівників найбільшу частку

займають корми (до 70 %), тому ціни тримаються на високому рівні. На сукупні витрати також зростає зростання заробітної плати, подорожчання енергоресурсів, паливно-мастильних матеріалів, обладнання, ветеринарних препаратів тощо. Впливовими факторами протягом досліджуваного періоду були інфляційні процеси, девальвація національної валюти, нестабільна економічна та політична ситуація в країні, загострення конкуренції на ринку [48, с.128]

Отже, кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці, але при цьому негативними факторами є високі витрати, скорочення платоспроможного попиту населення, високі ціна комбікорми.

Але попри негативні фактори, до позитивних факторів слід віднести позицію ПрАТ «МХП» на ринку, так як компанія є лідером та з 16 місця в 2015 році в секторі вийшла на 7 місце в 2019 році (табл.2.5).

Таблиця 2. 5 - Ринковий скоринг ПрАТ «МХП»

Фінансовий індикатор	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс MarketScore	A/3,4	A/3,8	A/3,9	A/4	<b>A/3,9</b>
Частка у секторі	0,55%	0,51%	0,58%	0,92%	<b>0,92%</b>
Частка ринку	4,47%	4,37%	4,69%	7,65%	<b>7,61%</b>
Частка на субринку	54,88%	57,33%	61,60%	71,86%	<b>67,17%</b>
Місце компанії в секторі	16	20	16	8	<b>7</b>
Місце компанії на ринку	2	3	2	2	<b>2</b>
Місце компанії на субринку	1	1	1	1	<b>1</b>
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	2512,5	1962,1	5124,30	16615,1	<b>2388,3</b>
Відносний приріст виручки за рік, %	30,50%	18,20%	40,30%	93,10%	<b>6,90%</b>
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	-301,2	2050,6	3199,6	7900,5	<b>8042,6</b>
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	-2,60%	24,60%	29,30%	47,40%	<b>42,50%</b>

Джерело: [45]

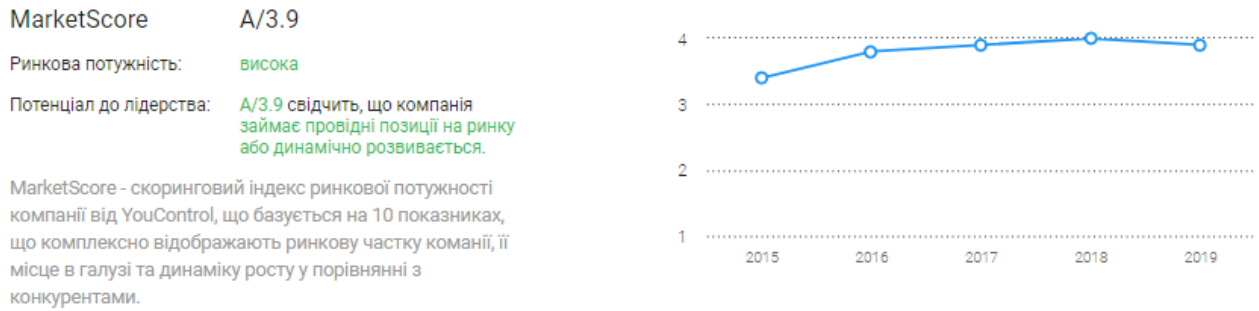


Рисунок 2.2 - Ринковий скоринг ПрАТ «МХП» [45]

Ринковий скоринг показує, що компанія займає 1 місце на субринку, а на ринку посідає в 2019 році 2 місце (в 2015 році місце було 3), а в секторі 7 місце, покращивши положення з 16 місця в 2015 році.

Позитивним є збільшення частки ринку з 4,47% в 2015 році до 7,61% в 2019 році.

Серед негативних змін кон'юнктури ринку, що вплинули на діяльність ПрАТ «МХП» слід виділити пандемію та курячий грип через які було введено заборону на експорт та введення торгових бар'єрів.

Експортний дохід ПрАТ «МХП» за регіонами за 2020, так і на 2019 рік наведено на рис.2.3.

Зниження річного відсотку експорту до країн ЄС був наслідком реакції ПрАТ «МХП» на введення торгових бар'єрів через пташиний грип та закриття експортних ринків як через COVID-19, так і через пташиний грип. Реакція ПрАТ «МХП» полягає в переорієнтації на країни Близького Сходу та Північної Африки, що підкреслює стійкість та гнучкість її діяльності та бізнес-моделі. В результаті зростання частки регіону «Middle East & North Africa» з 32 % в 2019 році до 40% в 2020 р.

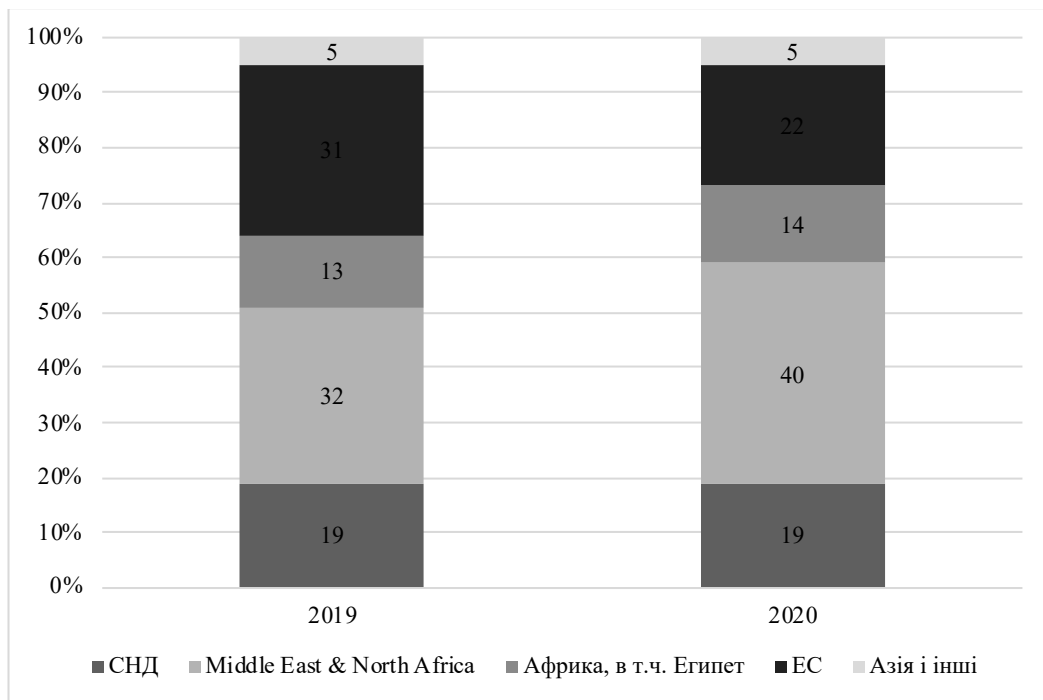


Рисунок 2.3 – Структура експорту ПрАТ «МХП» за регіонами за 2019-2020 рр., %

Окремо слід підкреслити, що підрозділ птахівництва та пов'язаних з ним операцій продовжує виконувати свою стратегію розвитку як на експортному, так і на внутрішньому ринках в рамках трансформації ПрАТ «МХП» і переходу до кулінарної компанії. Поряд з тим в 2020 році значно зросло виробництво олії та соняшникової та соєвої.

Таблиця 2.6 – Динаміка випуску продукції ПрАТ «МХП» за секторами

Продукт	2019	2020	Абс.відхил.	Відн.відх.
Куряче м'ясо, тонни	731279	728917	-2362	-0,3
Висиджування яєць, млн.	559	528	-31	-5,5
Олія соняшникова, тонн	329,552	366,135	36,583	11,1
Соєва олія, тонн	40850	47743	6893	16,9
Комбікорм, т	1894284	1944726	50442	2,7
Біогаз, МВт	17	5	-12	-70,6

Джерело: [59]

На експортних ринках стратегією залишається міжнародна диверсифікація та оптимізація продукції («правильна продукція на потрібні

ринки»). На внутрішніх ринках основна увага приділяється розвитку торгової марки "Наша Ряба" за допомогою упакованої та розпакованої птиці (переважно частин птиці), виробництва додаткової вартості та подальшої переробки первинної та вареної продукції, а також розвитку ринкової стратегії через роздрібну торгівлю, HoReCa, сучасну торгівлю та франшизи.

Таким чином, відповідно до проведеного дослідженням кон'юнктури ринку м'яса птиці в Україні можемо зазначити, що попит на даний товар зростає з року в рік, але пропозиція цього продукту покриває попит на внутрішньому ринку, тобто ринок є збалансованим. Найбільше виробників м'яса птиці розміщено у Вінницькій області (36%), Черкаській (23%), Дніпропетровській (16%) в 2020 році, де зосереджені найбільші підприємства галузі птахівництва. Ключовим гравцем на внутрішньому ринку є ПрАТ «МХП», що є загрозою для розвитку конкуренції. Виробники м'яса птиці реалізують свої товари на внутрішньому та зовнішньому ринку. Імпортували українське м'ясо птиці в 2020 році в Саудівської Аравії (24,53% експорту), до Нідерландів (16,3%) та до Об'єднаних Арабських Еміратів (9%). Перспективним є розширення експорту за рахунок африканських ринків, ЄС та Китаю. Але, не дивлячись на великий обсяг виробництва всередині країни, українські виробники м'яса птиці конкурують на внутрішньому ринку із виробниками Польщі та Німеччини. Тобто для розвитку ринку необхідною є державна стратегія та політика імпортозаміщення з метою розвитку вітчизняного виробництва

## **2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства**

Холдинг володіє брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Легко!», «Бацинський», «Ukrainian Chicken». Компанія складається з 11 дистрибуційних центрів (хабів) у великих містах країни. Продукція компанії представлена в 80 країнах. Компанія випустила акції і має лістинг на світових

біржах, включаючи LON (як МНРС) і NASDAQ (МНПСУ), а з 2019 р. - дозволений обіг акції на території України [43].

Організація управління.

Організаційна структура управління показана на рис.2. 4

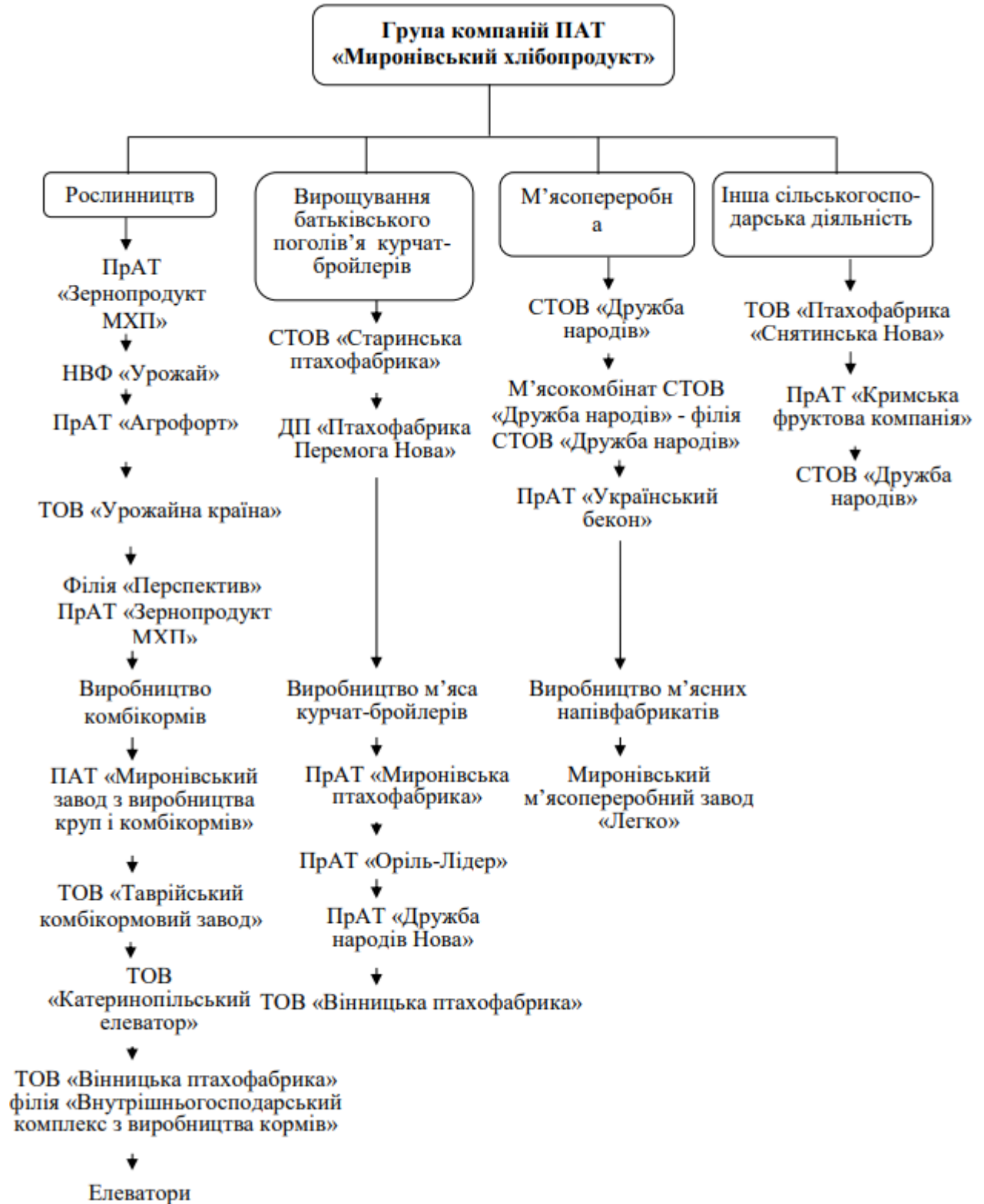


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ПАТ «МХП» [43]

ПрАТ «МХП» - це група компаній за напрямками [ПрАТ «МХП»: структура]:

1) Рослинництво

- ТОВ «НВФ «Урожай»
- ПрАТ «Агрофорт»
- ТОВ «Захід-Агро МХП»
- ТОВ «МХП-Агрокряж»
- ТОВ «МХП-Агро-С»
- ТОВ «МХП-Урожайна країна»
- ПрАТ «Зернопродукт МХП»
- Філія «Перспектив» ПрАТ «Зернопродукт МХП»
- Філія «Рідний край» ПрАТ «Зернопродукт МХП»

2) Вирощування батьківського поголів'я курчат - бройлерів

- СТОВ «Старинська птахофабрика»
- ДП «Птахофабрика« Перемога Нова »
- Виробництво м'яса курчат-числолерів
- ПрАТ «Миронівська птахофабрика»
- ПрАТ «Оріль-Лідер»
- ТОВ «Вінницька птахофабрика»

3) Виробництво комбікормів

- ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»
- ТОВ «Катеринопільський елеватор»
- Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

4) Інша діяльність

- ТОВ «МХП-Баффало»
- ПрАТ «МХП Еко Енерджі»
- ПрАТ «Український Бекон»
- МПЗ «Легко»

Маркетинг. Компанія активно використовує засоби маркетингу в своїй діяльності. Особливу увагу приділяють рекламі та стимулювання збуту. Насьогодні використовують рекламу в соціальних мережах Facebook (рис.2.5), Instagram (рис.2.6), Youtube (рис.2.7)

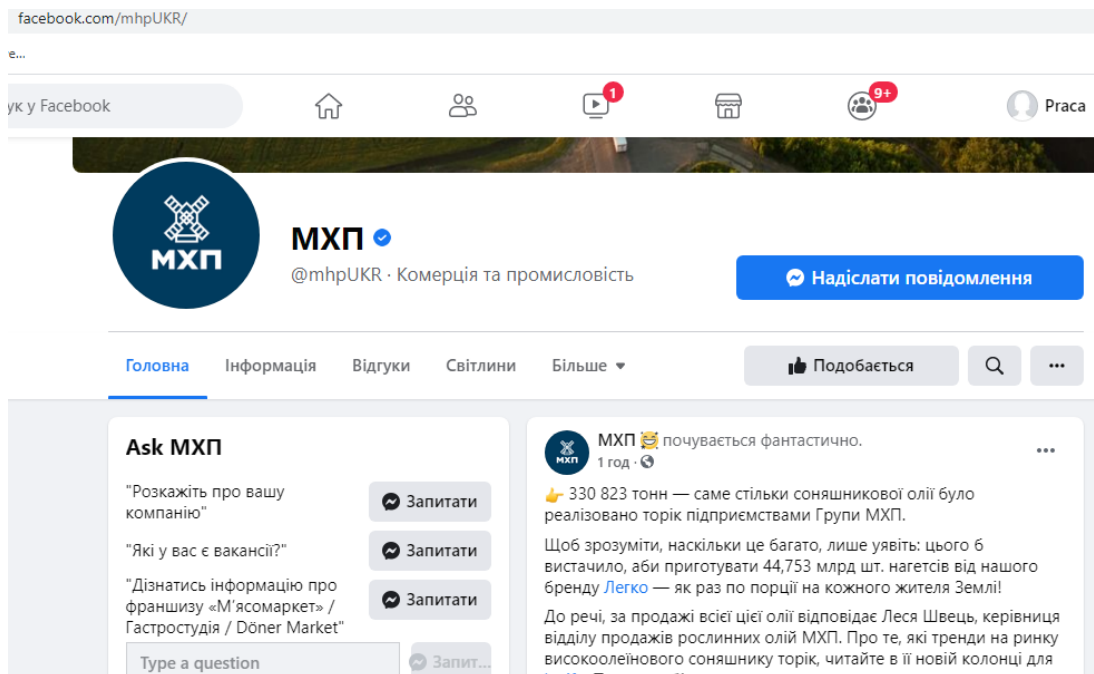


Рисунок 2.5 – Сторінка ПрАТ «МХП» в Facebook

Джерело: [61]

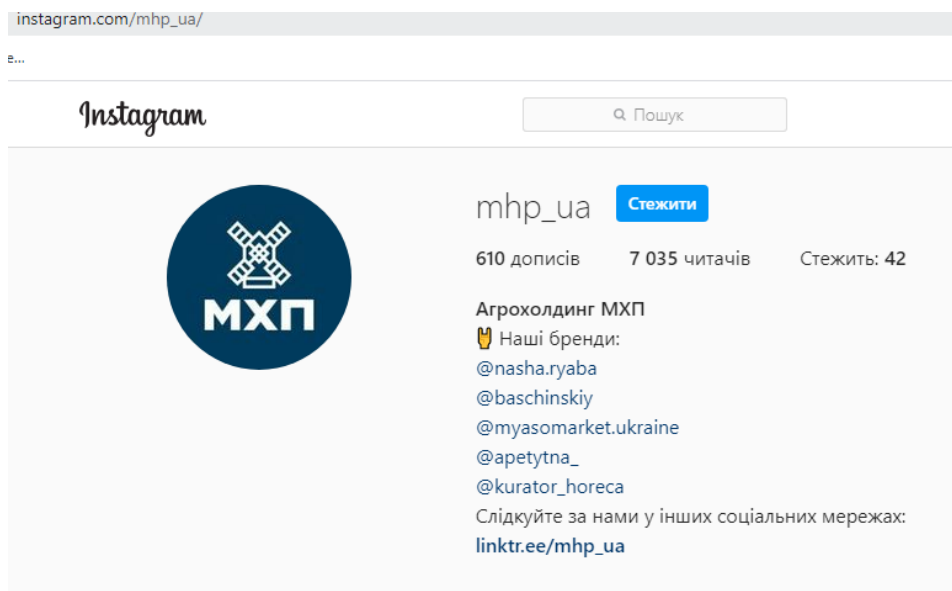


Рисунок 2. 6– Сторінка ПрАТ «МХП» в Instagram

Джерело: [60]

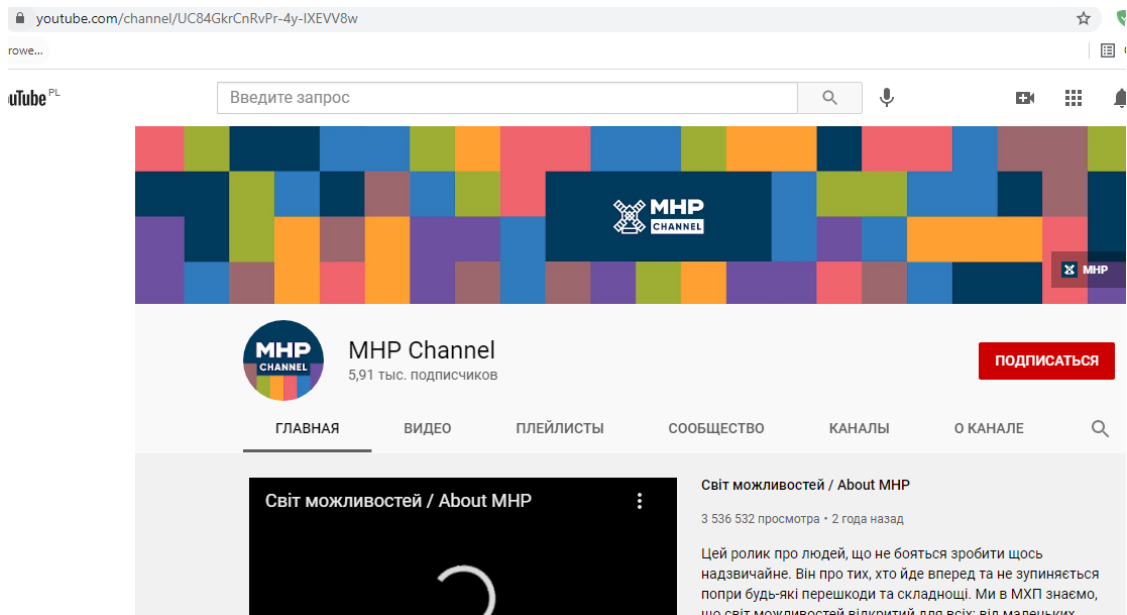


Рисунок 2. 7– Канал ПрАТ «МХП» на Youtube

Джерело: [64]

Дослідження та розробки. В ПрАТ «МХП» створений Департамент Інновацій.

З 2020 року компанія проводить інноваційні зміни, які «полягають в трансформації МХП з продуктової на кулінарну компанію, а отже — в переході від фокусу на продукті до розвитку екосистеми для створення клієнтської цінності» [15].

«МХП Еко Енерджи» ввів в промислову експлуатацію систему «віртуального помічника енергетика»: тобто кожен інженер-енергетик Групи має можливість використовувати переваги штучного інтелекту для прогнозування споживання електроенергії. Завдяки впровадженню системи співробітники роблять заявки на закупівлю електроенергії та прогнози за декілька хвилин. Раніше процес займав декілька годин щодня. Економить це не тільки час: в пілотний період було підраховано, що це заощаджує мільйони гривень щомісяця» [32]

В 2021 році ПрАТ «МХП» на базі свого підприємства Еко Енерджи створив Research & Innovation (R&I) Hub. Інноваційний хаб займатиметься дослідженнями в галузях енергетичних технологій, енергоефективності,

органічного землеробства, повідомили Укрінформу у пресслужбі холдингу. В МХП планують, що R&I Hub допоможе з розробкою новітніх рішень, які можна запровадити в бізнесі компанії. Серед ключових напрямів: дослідження та впровадження нових технологій в енергетиці, енергоефективності та енергозбереження, технології органічного землеробства для відродження родючості ґрунтів та пошук інноваційних рішень для моніторингу викидів CO<sub>2</sub> та їхнього зменшення. Також хаб займатиметься пошуком та підтримкою інноваційних стартапів [9].

«ПрАТ «МХП» у 2018-2019 роках реалізовували програму MHP Accelerator з пошуку, акселерації та інтеграції інноваційних технологій і розробок. У грудні 2019 року було введено в експлуатацію першу чергу біогазового комплексу «Біогаз Ладижин» із встановленою енергетичною потужністю 12 МВт. Також на підприємствах холдингу пілкують «віртуального енергетика» - розробку стартапу a-Gnostics, що використовує широкі можливості науки про дані (Data science) та машинного навчання (Machine learning) для оптимізації витрат на електроенергію промислових споживачів. Завдяки цим та іншим проєктам у 2019 році ПрАТ «МХП» було визнано інноваційним лідером в галузі АПК. Таким чином, створення Research & Innovation Hub стане логічним продовженням інноваційної трансформації агроіндустріального холдингу» [9]

«В подальшому для оптимізації управління виробничими процесами в майбутньому планується використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання і в інших напрямках діяльності холдингу» [32]

Технології є центральною цінністю компанії (рис.2.8 ).

На всіх підприємствах МХП здійснюється контроль кожного етапу виробництва, що дозволяє забезпечити найвищу якість продукції та відповідність встановленим стандартам безпеки.

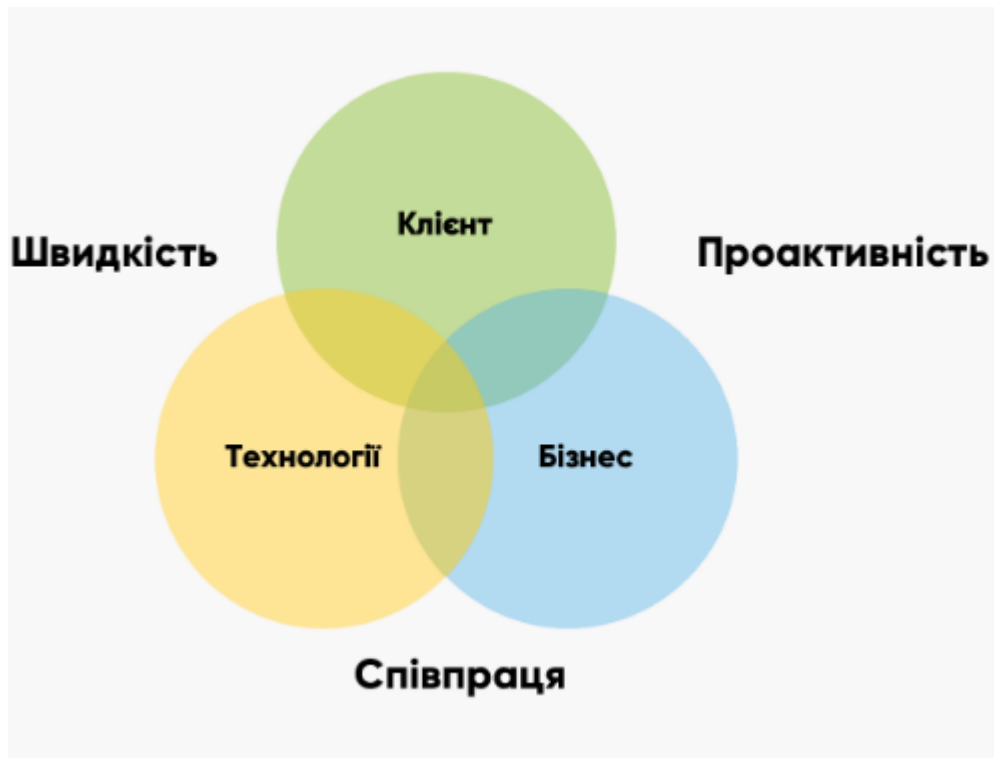


Рисунок 2.8– Місце технологій в цінностях компанії МХП

Продукція, що виробляється на підприємствах МХП, проходить багаторівневий контроль щодо:

- Якостей потужностей виробництва та продукції, що надходить до споживачів;
- Дотриманням фахівцями ветеринарно-санітарних, санітарно-гігієнічних вимог і технологічних процесів виробництва;
- Відповідності вимогам згідно українського та європейського законодавства;
- Впроваджених систем безпеки харчових продуктів та управління якістю;
- Дотримання корпоративних стандартів фахівцями центрального офісу МХП — Департаменту технології, якості та безпеки харчових продуктів [58].

Підприємства МХП пройшли та щороку підтверджують наступну сертифікацію:

- BRC Food Safety — Міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів;
- FSSC 22000 — Схема сертифікації безпеки харчових продуктів/кормів для тварин;
- ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000) — Система менеджменту безпеки харчових продуктів;
- GlobalGAP — Інтегрована система управління сільськогосподарським виробництвом;
- HALAL CERTIFICATE — Система добровільної сертифікації на відповідність канонам Ісламу;
- KOSHER CERTIFICATE — Система добровільної сертифікації на відповідність правилам, передбаченим законами Іудаїзму. [58]

Персонал. Проведемо аналіз загальної структури персоналу на підприємстві ПРАТ «МХП» за 2018-2020 роки (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Аналіз загальної структури трудових ресурсів на підприємстві ПРАТ «МХП» за 2018-2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (+,-) 2020 р. від	
				2018 року	2019 року
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	4365	4343	4186	-179	-157
З них працівники основного складу, осіб	4306	4283	4123	-183	-160
Крім того сумісники, осіб	59	60	63	4	3

В 2020 році чисельність працівників становила 4186 чол. з них сумісників 63 особи. У порівнянні з 2018 роком чисельність скоротилася на 179 чоловік, а в порівнянні з 2019 роком на 157 осіб.

Соціальна структура – характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Проводячи аналіз соціальної структури персоналу, необхідно, по-перше, охарактеризувати його загальну вікову

структуру, по-друге, охарактеризувати його загальну освітню структуру, по-третє, охарактеризувати персонал за стажем роботи.

Характеристику та динаміку вікової структури персоналу ПРАТ «МХП» за 2018-2020 роки наведено в табл. 2.8.

За даними табл. 2.8 на підприємстві ПРАТ «МХП» протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займає персонал віком від 29-40 років у 2020 році 1653 осіб (39,49%), що на 121 особу менше у порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.8 - Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПРАТ «МХП» за 2018-2020 роки

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018р.	2019р.
Молодь віком 15-28 років	626	14,3	671	15,46	603	14,42	0,1	-1,04
29-40 років	1532	35,1	1614	37,16	1653	39,49	4,4	2,33
41-50 років	1412	32,4	1259	28,98	1285	30,69	-1,7	1,70
50-60 років	768	17,6	799	18,39	645	15,40	-2,2	-2,99
понад 60 років	27	0,6	0	0,00	0	0,00	-0,6	0,00
Разом	4365	100	4343	100	4186	100	0,0	0,00

Склад працівників постійно змінюється через об'єктивні та суб'єктивні причини, через переміщення в середині структурних підрозділів та прийом нових працівників замість вибулих, або у зв'язку зі збільшенням обсягів діяльності. Плинність кадрів у ПРАТ «МХП» представлена у табл. 2.9.

За даними табл. 2.9 більшість працівників в 2020 році була звільнена за скороченням штату. Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. Динаміка руху персоналу ПРАТ «МХП» представлена у таблиці 2.10

Таблиця 2.9 - Плинність кадрів на підприємстві ПРАТ «МХП» за 2018 - 2020 роки

Рік	Прийнято	Звільнено	в т.ч.			
			за власним бажанням	за сторін	за порушення трудової дисципліни	за скороченням штату
2018	131	135	53	80	2	-
2019	174	156	77	79	0	-
2020	159	335	65	99	1	170

Коефіцієнт обороту по прийому працівників характеризує інтенсивність прийнятого персоналу. За досліджуваний період показник знаходився майже без суттєвих змін.

Таблиця 2.10 - Динаміка показників руху персоналу ПРАТ «МХП» за 2018-2020 роки

Показники	роки			Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2 013 р.	2 014 р.
Коефіцієнт обороту по прийому робітників	0,03	0,04	0,04	0,04	0,01
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,06	0,08	0,12	0,12	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,04	0,08	0,08	0,05
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених	0,97	1,11	0,48	0,48	-0,49

Коефіцієнт обороту по вибуттю характеризує інтенсивність звільненого з різних причин персоналу. За досліджуваний період показник суттєво збільшився, що пов'язано із скороченням персоналом внаслідок зменшення виробництва. В 2018 році показник становив 0,06, в 2019 році – 0,04, що на 0,08 більше у порівнянні з 2018 роком та на 0,04 менше у порівнянні з 2020 роком. Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт постійності персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду мав незначні коливання.

З проведеного аналізу встановлено, що на підприємстві ПРАТ «МХП» є незначна плинність кадрів. Найбільшою проблемою та головною причиною плинності кадрів у частині звільнень за власним бажанням – рівень заробітної плати працівників, який не співвідноситься з рівнем відповідальності за виконання ними функцій.

Отже, за досліджуваний період чисельність працівників зменшилася на 4,1% до 4186 чоловік, середній вік працюючих від 25-40 років, плинність кадрів є невисокою.

Фінанси. Підприємство забезпечене власними фінансовими ресурсами та його діяльність є прибутковою. Чистий прибуток МХП у 2019 році зріс в 1,7 разу порівняно з 2018 роком - до \$215 млн. Виручка в 2019 році збільшилася на 32% - до \$2,06 млрд, EBITDA скоротилася на 16% - до \$376 млн [33].

За даними фінансового скорингу, що розміщений на сайті youcontrol підприємство мало в 2015-2019 рр. високі показники поточної ліквідності, але він скоротився на 26,1% за даний період (табл.2.11 )

Таблиця 2.11 – Фінансовий скоринг ПрАТ «МХП»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абс.відхил.	Відн.відх.
<b>Ліквідність</b>							
Поточна ліквідність	83,8	80,6	51,5	65,1	61,9	-21,9	-26,1
Абсолютна ліквідність	3,2	4,2	2,8	4,6	7,1	3,9	121,9
<b>Платоспроможність</b>							
Коефіцієнт автономії	- 32,8	-2,8	-15,6	- 44,2	-27	5,8	17,68
<b>Прибутковість, %</b>							
ROA - Рентабельність активів	- 16,3	-4,8	-4,5	13	15,7	32	196,3
RCA - Рентабельність оборотних активів	- 23,3	-9	-13,8	26,4	27,2	50,5	216,7
NPM - Чиста маржа	-48	- 17,8	-10,1	11,5	13,7	61,7	128,5
ROTA - Рентабельність загальних активів	-14	-2	0,8	18,8	20,9	34,9	249,3
<b>Ділова активність</b>							
Оборотність загальних активів	0,4	0,3	0,4	1,1	1,2	0,8	200
Оборотність робочого капіталу	-2,4	-2,5	-1,5	-3,4	-3,8	-1,4	58,3
Оборотність дебіторської заборгованості	0,8	0,8	1,3	3	2,9	2,1	262,5

Джерело: [13]

Прибутковість діяльності ПрАТ «МХП» в 2018-2019 рр. виросла, а отримання прибутку в 2018-2019 рр. призвело до формування рентабельності активів та діяльності.

Але, ПрАТ «МХП» «2020 року отримав чистий збиток розміром \$133 млн проти чистого прибутку \$215 млн у 2019 році, здебільшого через курсові збитки розміром \$204 млн, зумовлені річним послабленням гривні на 16%, а виручка компанії скоротилася на 7% - до \$1,91 млрд. Згідно з квартальною фінансовою звітністю холдингу, оприлюдненою на Лондонській фондовій біржі в середу, його скоригована EBITDA і операційний прибуток знизилися на 7%, відповідно до \$395 млн і \$201 млн, а рентабельність продажу (EBITDA margin) збереглася на рівні 2019 року - 21% [34].

Позитивним є те, що ПрАТ «МХП» у четвертому кварталі 2020 року скоротив чистий збиток у 2,5 разу порівняно з аналогічним періодом 2019 року - до \$24 млн, його загальна виручка скоротилася на 10% - до \$497 млн, а експортна виручка скоротилася на 19,3% - до \$255 млн (51% від загальної виручки) [34].

#### Організаційна культура та імідж підприємства

В ПрАТ «МХП» розроблено програму ділової етики та комплаєнсу (рис.2. 9).

На підприємстві розроблена політика управління конфліктами інтересів, яка включає наступні елементи:

- Ми створюємо міцну основу для розкриття особистих конфліктів інтересів і карту найбільш поширених можливих конфліктів інтересів, а також визначаємо ситуації, в яких МХП може зіткнутися з організаційним конфліктом інтересів

- Ми впровадили обов'язкове декларування конфлікту інтересів, регулярно і ad hoc

- Ми нагадуємо співробітникам про те, що від них очікується, в їх щоденній роботі

- Ми відстежуємо виконання зобов'язань після звільнення з МХП

- Ми впровадили моніторинг даних про проходження курсу навчання з конфліктів інтересів і відповідної сертифікації
- Ми регулярно освіжаємо знання наших співробітників про конфліктів інтересів [57].

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма ділової етики та комплаєнсу МХП прагне забезпечити розвивати культуру доброчесності та відповідність ділової практики Компанії — закону, міжнародним регуляціям та етичним принципам ведення бізнесу</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завдяки якості та безпеці нашої продукції, і як результат багаторічної праці, МХП має довіру споживачів, партнерів, громад та інших стейкхолдерів. Щоб повною мірою служити нашим громадам і процвітати в майбутньому, наше зобов'язання щодо доброчесності бізнесу повинно бути настільки ж надійним. Це означає ведення нашого бізнесу етично та з дотриманням усіх законів та норм на всіх територіях, де ми працюємо</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наша мета — бути відомою як компанія «доброчесна за суттю», в усіх аспектах своєї діяльності — в людях, партнерах, постачальниках. Як частину цього зобов'язання, МХП підтримує принципи етичної поведінки Сора Сogеса, Глобальні принципи ділової етики Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO UN) та Глобальні цілі сталого розвитку ООН 2030, що встановлюють еталон найвищих етичних стандартів у нашій галузі в усьому світі — зараз і для майбутніх поколінь</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МХП також приймає на себе зобов'язання в межах структури Європейської Зеленої Угоди — спільної ініціативи та нової стратегії зростання, мета якої — трансформувати сучасну економіку на ресурсоефективну та конкурентоспроможну</li> </ul>

Рисунок 2.9 – Складові програми ділової етики та комплаєнсу

Джерело: складено автором за даними [44]

На підприємстві діє лінія Довіри МХП — це можливість отримати швидку реакцію Компанії щодо будь-яких питань, що викликають обурення, сумніви та занепокоєння, а також адресувати свої пропозиції й ідеї щодо етичних аспектів бізнесу Компанії [28]

На підприємстві прийнята Декларація доброчесності. «Якщо будь-який постачальник, агент, консультант чи діловий партнер МХП пропонує хабар будь-якому працівнику МХП із тією ж метою, працівник повинен відхилити таку пропозицію та повідомити про порушення. У співпраці

з партнерами МХП вимагає, щоб усі наші партнери дотримувались антикорупційної політики, обмежуючи свою ділову поведінку лише такою, що уникає неетичних дій» [14 ]

#### Довкілля

На кожному з підприємств МХП є штатний еколог або особа, яка, згідно з наказом керівництва, відповідає за охорону навколишнього середовища. До цієї роботи ми допускаємо лише фахівців, які закінчили курси підвищення кваліфікації, успішно склали іспити та отримали сертифікати встановленого зразка. [довкілля <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/okhorona-dovkillia>]

Фахівці, відповідальні за охорону довкілля, займаються питаннями:

- дотримання вимог природоохоронного законодавства;
- систематичного зниження утворення виробничих і експлуатаційних витрат;
- зменшення втрат енергії та інших ресурсів, зокрема, обсягів використання води;
- зменшення впливу підприємств холдингу на навколишнє природне середовище;
- запобігання надзвичайних екологічних ситуацій та аварій, що можуть призвести до істотного забруднення навколишнього природного середовища [65].

При побудові об'єктів, та для усіх заходів, що планувалися, здійснювалася оцінка впливів на навколишнє середовище перед прийняттям рішень щодо будівництва нових об'єктів. Компанія також про результати цієї оцінки впливів на навколишнє середовище завжди доводить до відома членів відповідних місцевих громад через громадські слухання.

«МХП» не передбачає ризиків забруднення повітря, ґрунтів або ґрунтових вод. «МХП» дотримується місцевих правил використання курячого посліду та пестицидів на полях.

Компанія вживає усіх заходів для забезпечення дотримання вимог трудового законодавства України та передової міжнародної практики.

Компанія повідомила, що регулярно проводить внутрішні аудити охорони праці та техніки безпеки, а також оцінку ризиків.

*Визначення сильних\слабких сторін (табл.2. 12).*

До сильних сторін підприємства слід віднести кваліфікаційний склад кадрів, ступінь вмотивованості кадрів, рівень організаційної культури, гнучкість цінової політики, ступінь доцільності організаційної структури.

Слабкими сторонами є фінансові можливості підприємства, рівень сервісу, ефективність договірної політики, рівень прибутку.

Таблиця 2.12 - Визначення сильних та слабких сторін “КАРТА ССС”

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику (Z-фактор)		+	
Ступінь доцільності організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	+		
Стиль управління	+		
Рівень прибутку	+		
Частка ринку		+	
Система контролю якості товару			+
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики			+
Ефективність договірної політики	+		
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу	+		
Система стимулювання покупців			+
Ступінь маркетингової активності			+
Дослідження і розробки (НДДКР)			+
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів			+
Ступінь вмотивованості кадрів			+
Фінансові можливості підприємства	+		
Організаційна культура			+
Рейтингова оцінка підприємства		+	

### Профіль полярності

Таблиця 2.13 - Визначення конкурентних переваг за профілем полярностей

Показники	Бали				
	-2	-1	0	1	2
Ступінь досягнення цілей				1	
Рівень ризику (Z-фактор)			0		
Ступінь доцільності організаційної структури					2
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		-1			
Стиль управління	-2				
Рівень прибутку	-2				
Частка ринку					1
Система контролю якості товару					2
Ширина асортименту					2
Гнучкість цінової політики					2
Ефективність договірної політики		-1			
Система організації збуту					1
Рівень сервісу		-1			
Система стимулювання покупців					1
Ступінь маркетингової активності					2
Дослідження і розробки (НДДКР)					2
Стан матеріально-технічної бази				1	
Кваліфікаційний склад кадрів					2
Оцінка руху кадрів					2
Ступінь вмотивованості кадрів					2
Фінансові можливості підприємства	-2				
Організаційна культура				1	
Рейтингова оцінка підприємства					1

До конкурентних переваг компанії слід віднести:

1) Врахування основних змін навколишнього середовища та клімату. В усіх підрозділах МГП працюють екологічні спеціалісти та люди, відповідальні за підтримання екологічних стандартів та дотримання відповідних законів та норм.

2) Охорона праці. Це є функцією департаменту управління персоналу. Окрім дотримання вимог та запобігання нещасним випадкам, на відділ покладено завдання підвищувати та підтримувати обізнаність

працівників щодо охорони праці за допомогою різноманітних інструментів навчання, діалогу та комунікацій.

3) Безпека та якість продукції. Цей аспект бізнесу має першочергове значення для МНР, і компанія пишається своїм рекордом у цій галузі. Ключовим аспектом його систем управління є використання внутрішніх та зовнішніх лабораторій для забезпечення ведення цієї документації. Усі вони сертифіковані на відповідність ISO / IEC 17025.

4) Добробут тварин. Добробут тварин є природним пріоритетом, а системи МНР забезпечують комфортні умови життя та високі стандарти біологічної безпеки. На місцях вирощування заборонено використовувати антибіотики, а Компанія не використовує гормони та стимулятори росту. Антибіотики використовуються вибірково на основі діагнозу, який вказує на бажаність їх використання і лише з дозволів головних ветеринарних служб країни перебування та місцевих органів. МНР має програму зменшення споживання антибіотиків в перспективі.

5) МНР веде процедуру протидії корупції та підкупу, включаючи регулярний огляд систем управління ризиками Компанії з боку відділу безпеки та регулярне навчання працівників.

6) Висока кваліфікація персоналу. Команда МНР займається оцифруванням систем управління департаменту та впроваджує міжнародно визнані цілі та ключові результати („OKR”) методології управління персоналом. Він також реорганізував відділ у внутрішні експертні центри та підрозділ офісу, щоб поліпшити зв'язок з різними частинами бізнесу.

7) Підтримання постійного контакту з місцевими громадами . Компанія продовжує розвивати діяльність із залучення зацікавлених сторін та стосунки зі своїми місцевими громадами. Сюди входить розгортання Плану залучення зацікавлених сторін, програми інвестицій у місцеву інфраструктуру та надання підтримки у вирішенні пандемії COVID-19

Отже, компанія має значну кількість конкурентних переваг, але в 2020 році результатом діяльності став збиток, що негативно позначиться на можливості фінансування інновацій та програм розвитку персоналу.

### 2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності підприємства за графічним методом та методом ККО.

Основними конкурентами є ТОВ "КОМПЛЕКС АГРОМАРС" (ТМ «Гаврилівські курчата») та ТОВ «Птахокомплекс Дніпровський» (ТМ «Знатна курка»).

Таблиця 2.14 - Експрес аналіз ТОВ "КОМПЛЕКС АГРОМАРС" (ТМ «Гаврилівські курчата»)

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМПЛЕКС АГРОМАРС
Скорочена назва	ТОВ "КОМПЛЕКС АГРОМАРС"
Код ЄДРПОУ	30160757
Дата реєстрації	05.09.2007 (13 років 6 місяців)
Уповноважені особи	ЗАУЛЯ ІВАН МИКОЛАЙОВИЧ 01.11.2019 - керівник
	СІГАЛ МАРИНА АНАТОЛІЙВНА - представник
	ЗАУЛЯ ІВАН МИКОЛАЙОВИЧ - голова комісії з реорганізації.
Розмір статутного капіталу	1 799 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний:
	01.47 Розведення свійської птиці
	Інші:
	10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.13 Виробництво м'ясних продуктів	

Таблиця 2.15 - Експрес аналіз ТОВ «Птахокомплекс Дніпровський»  
(ТМ «Знатна курка»)

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПТАХОКОМПЛЕКС "ДНІПРОВСЬКИЙ"
Скорочена назва	ТОВ "ПК "ДНІПРОВСЬКИЙ"
Код ЄДРПОУ	36020648
Дата реєстрації	15.05.2009 (11 років 10 місяців)
Уповноважені особи	ДУБЕНКО КОСТЯНТИН ІВАНОВИЧ
	— (Генеральний директор), керівник з 21.08.2012
	ДУБЕНКО КОСТЯНТИН ІВАНОВИЧ
Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
Розмір статутного капіталу	81 500 757,87 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний:
	01.47 Розведення свійської птиці
	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
	10.12 Виробництво м'яса свійської птиці

Проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності цих трьох компаній за такими показниками як: якість продукції, об'єм продажу, ціна продукції, частка ринку (табл.2.16).

Таблиця 2.16 - Порівняння ПрАТ «МХП» та конкурентів

Показник	Оцінка фактору	ТОВ "КОМПЛЕКС АГРОМАРС"		МХП		ТОВ "ПК "ДНІПРОВСЬКИЙ"	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,4	5	2	5	2	5	2
Об'єм продажу	0,25	4	1	5	1,25	4	1
Ціна продукції	0,15	4	0,75	5	0,75	5	0,75
Частка ринку	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
	1		4,55		5		4,35

Як бачимо ПАТ «МХП» є лідером галузі за всіма показниками.

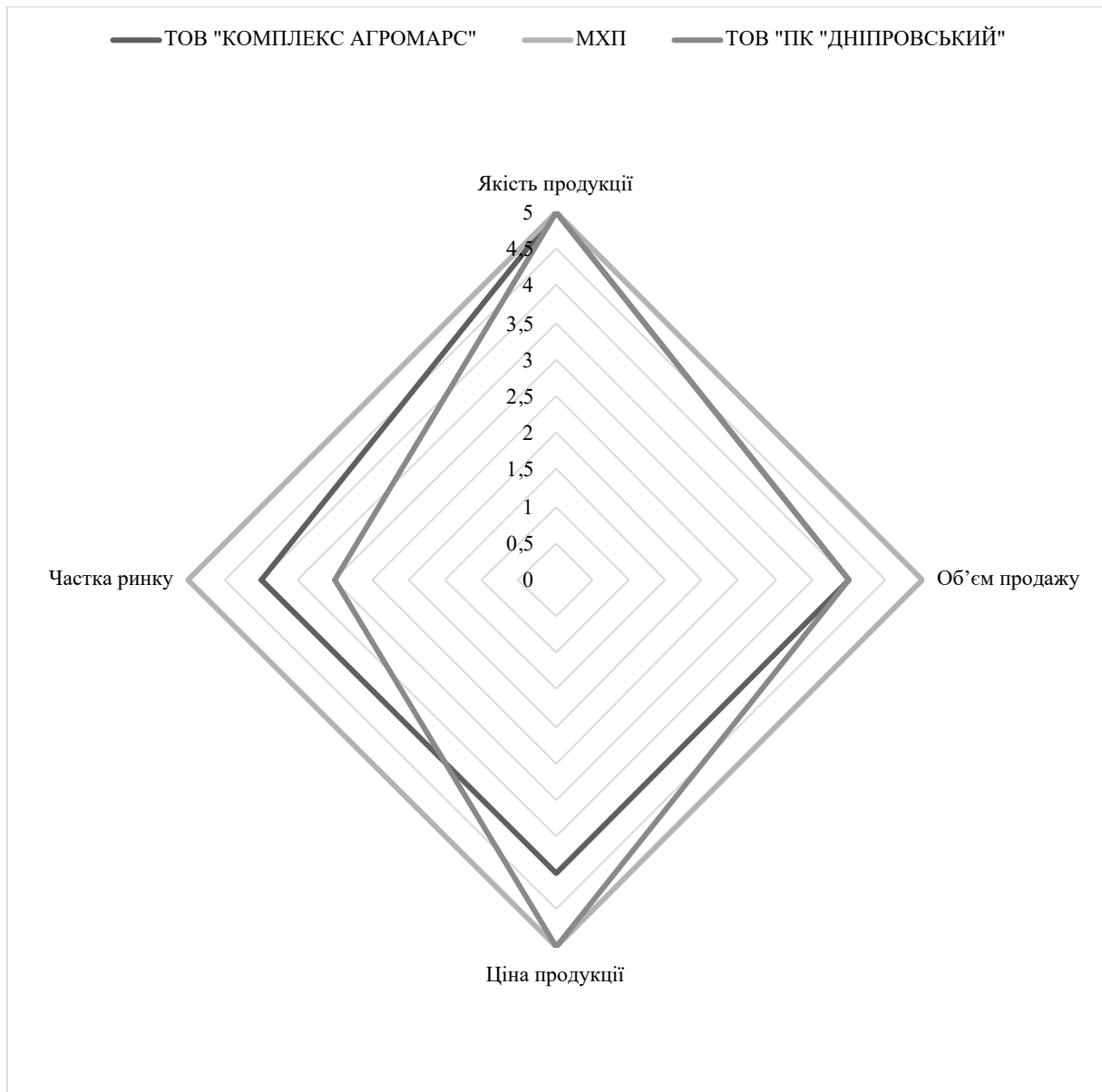


Рисунок 2.10 – Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо компанія ПрАТ «МХП» є лідером за всіма показниками в порівнянні з основними конкурентами.

Оцінимо рівень конкурентоспроможності підприємства за методом ККО. Розрахунок ККО проведемо в таблицях 2.18 – 2.21

Таблиця 18 - Оцінка ККО «МХП» за 2015-2019 рр. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	бали			
						2016	2017	2018	2019
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)									
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	3,0	3,2	3,1	2,4	2,1	9	11	12	12
Показник фондівддачі (Ф)	2,1	2,2	2,4	2,6	3,0	11	11	11	12
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	-16,3	-4,8	-4,5	13,0	15,7	11	10	15	11
Продуктивність праці (ПП)	602,0	674,0	722,0	852,0	902,0	11	11	11	11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та внутрішньої звітності підприємства

Таблиця 2.19 - Оцінка ККО «МХП» за 2015-2019 рр. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	бали			
						2016	2017	2018	2019
Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)									
Коефіцієнт автономії (КА)	32,8	2,8	15,6	44,2	27	15	5	5	15
Коефіцієнт покриття (КП)	83,8	80,6	51,5	65,1	61,9	9	5	11	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	3,2	4,2	2,8	4,6	7,1	12	5	15	15
Коефіцієнт оборотності (КО)	0,40	0,30	0,40	1,10	1,20	9	11	15	11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та внутрішньої звітності підприємства

Таблиця 2.20 - Оцінка ККО «МХП» за 2015-2019 рр. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	бали			
						2016	2017	2018	2019
Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)									
Рентабельність продажу (РП),%	-48	-17,8	-10,1	11,5	13,7	5	7	15	12
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,80	-0,82	-0,84	-0,88	-0,87	10	10	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	10	10	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,10	1,00	0,80	0,80	1,00	9	8	10	11
Критерій конкурентоспроможності товару ціна якість	2	2	2	2	2	10	10	10	10
	2	2	2	2	2	10	10	10	10

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та внутрішньої звітності підприємства

Таблиця 2.21 – Розрахунок ККО

Показник				
$ЕВ=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП$	10,38	10,6	12,91	11,5
$ФС=0,29КА+0,2КП+0,3КЛ+0,15КО$	11,1	5,6	10,4	12,3
$ЕЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР$	8,02	8,63	11,85	10,87
$ККО=0,15ЕВ+0,29ФС+0,23ЕЗ+0,33КТ$	9,921	8,499	10,98	11,09

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та внутрішньої звітності підприємства

Отже, ККО в 2016 році становив 9,921 балів, а в 2019 році виріс до рівня 11,09 балів, що було викликане ростом рентабельності продукції та продажу.

## Висновки до розділу 2

1. Діагностика конкурентного середовища підприємства та кон'юнктури ринку проведена на прикладі ПрАТ «МХП». Компанія МХП є лідером ринка промислового виробництва курячого м'яса. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла в 2020 році 35%. Виробництво курятини в Україні зростає, так як зростає попит населення на нього. Україна за підсумками 2020 року скоротила експорт курятини до країн Європейського союзу на 18,8%, але при цьому стала третім найбільшим постачальником м'яса птиці в цей регіон. Встановлено, що кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці, але при цьому негативними факторами є високі витрати, скорочення платоспроможного попиту населення, високі ціна комбікорми. Серед негативних змін кон'юнктури ринку, що вплинули на діяльність ПрАТ «МХП» слід виділити пандемію та курячий грип через які було введено заборону на експорт та введення торгових бар'єрів.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства показав, що компанія активно використовує засоби маркетингу в своїй діяльності. В ПрАТ «МХП» створений Департамент Інновацій, компанія активно проводить інноваційну політику. В 2021 році ПрАТ «МХП» на базі свого підприємства Еко Енерджи створив Research & Innovation (R&I). З проведеного аналізу встановлено, що на підприємстві ПрАТ «МХП» є незначна плинність кадрів. Підприємство забезпечене власними фінансовими ресурсами та його діяльність є прибутковою. В ПрАТ «МХП» розроблено програму ділової етики та комплаєнсу. На кожному з підприємств МХП є штатний еколог або особа, яка, згідно з наказом керівництва, відповідає за охорону навколишнього середовища. Компанія має значну кількість конкурентних переваг, але в 2020 році результатом діяльності став збиток, що негативно позначиться на можливості фінансування інновацій та програм розвитку персоналу

3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства показало, що основними конкурентами є ТОВ "КОМПЛЕКС АГРОМАРС" (ТМ «Гаврилівські курчата») та ТОВ «Птахокомплекс Дніпровський» (ТМ «Знатна курка»). Як бачимо компанія ПрАТ «МХП» є лідером за всіма показниками в порівнянні з основними конкурентами. Отже, ККО в 2016 році становив 9,921 балів, а в 2019 році виріс до рівня 11,09 балів, що було викликане ростом рентабельності продукції та продажу.

### РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

#### 3.1 Вибір конкурентної стратегії

Так як кон'юнктура ринку представлена сукупністю економічних умов, які складаються на ринку, за яких здійснюється процес виробництва та реалізації продукції, то слід проаналізувати в першу чергу які зміни відбулися на ринку і на основі даних змін обирати та побудувати конкурентну стратегію.

Кон'юнктуру ринку досліджують за допомогою показників, які дозволяють кількісно оцінити зміни, що відбуваються, визначити тенденції їх розвитку, дані про динаміку виробництва, появу нових товарів та ін. До них належать ємність ринку, ринковий попит, монополізація ринку, частка ринкової участі конкурентів, стан екосистеми та ін

Ємність ринку. У 2020 році птиця піднялася до позицій найбільш споживаного м'яса у світі. З іншого боку, ще один рік ПрАТ «МХП» залишався найбільшим виробником в Україні.

Хоча циклічні мінімуми є нормою в українській м'ясній промисловості, у випадку з птахівництвом виробництво, споживання та експорт постійно зростають протягом десяти років. Тому не буде перебільшенням сказати, що птахівництво є галуззю економіки, в якій Україна та ПрАТ «МХП» досягли найбільших успіхів за останні роки.

Ринковий попит на м'ясо птиці значно виріс в Україні, тобто кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці.

AgroPolit.com спільно з аналітиками Української аграрної асоціації (УАА) вивчив внутрішню структуру ринку м'яса і з'ясував, скільки ж кілограмів м'яса на рік (і яких саме видів) споживає у середньому кожен українець [46].

Останній звіт показує, що середній українець щороку з'їдає до 30 кг птиці. Це більше, ніж середній житель ЄС, який задоволений вагою менше 24 кг. - Українські виробники птиці швидко побачили можливість, яку їм надає зміна харчових звичок споживачів. За останні десять років вони збільшили виробництво більш ніж удвічі та експортували майже п'ять разів. Це було пов'язано зі сміливими рішеннями, великими зусиллями та багатьма інвестиціями.

«За даними дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку і Продовольчої та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) найбільш популярним у світі видом м'яса на сьогодні є птиця» [26].

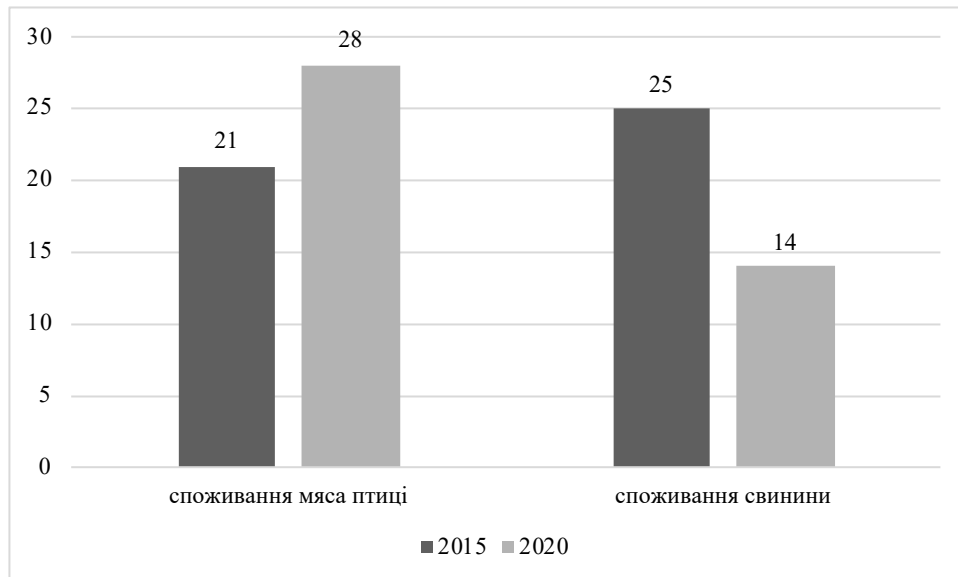


Рисунок 3.1 – Динаміка споживання м'яса в Україні в 2015 та 2020 рр. за даними Організації економічного співробітництва та розвитку і Продовольчої та сільськогосподарська організація ООН (ФАО), кг

Джерело: складено автором за даними [26]

«В Україна так само, споживання м'яса птиці зросло з 21 кг до 28 кг, а червоного м'яса – зменшувалося, за минулі 5 років споживання свинини зменшилося з 25 кг до 14 кг. Собівартість курятини в Україні, навіть з новими цінами на корми – одна з найнижчих в світі – 40 грн/кг тушки у забійній вазі, а оптова ціна продажу – 60 грн/кг. Рентабельність 50% за короткий

виробничий цикл 42 дні, робить вирощування птиці привабливим для інвестування» [51].

Отже, динаміка споживання м'яса позитивно впливає на кон'юнктуру ринку.

Монополізація ринку є високою, але вигашною для ПрАТ «МХП», так як саме це підприємство і є монополістом.

Ринкова участь конкурентів є невисокою, а саме частка ПрАТ «МХП» в 2019 році була на рівні 45,16%. а частка Групи «Агромарс» становила 13,62», ТОВ "ПК "дніпровський" лише 6,43% (рис.3.2).

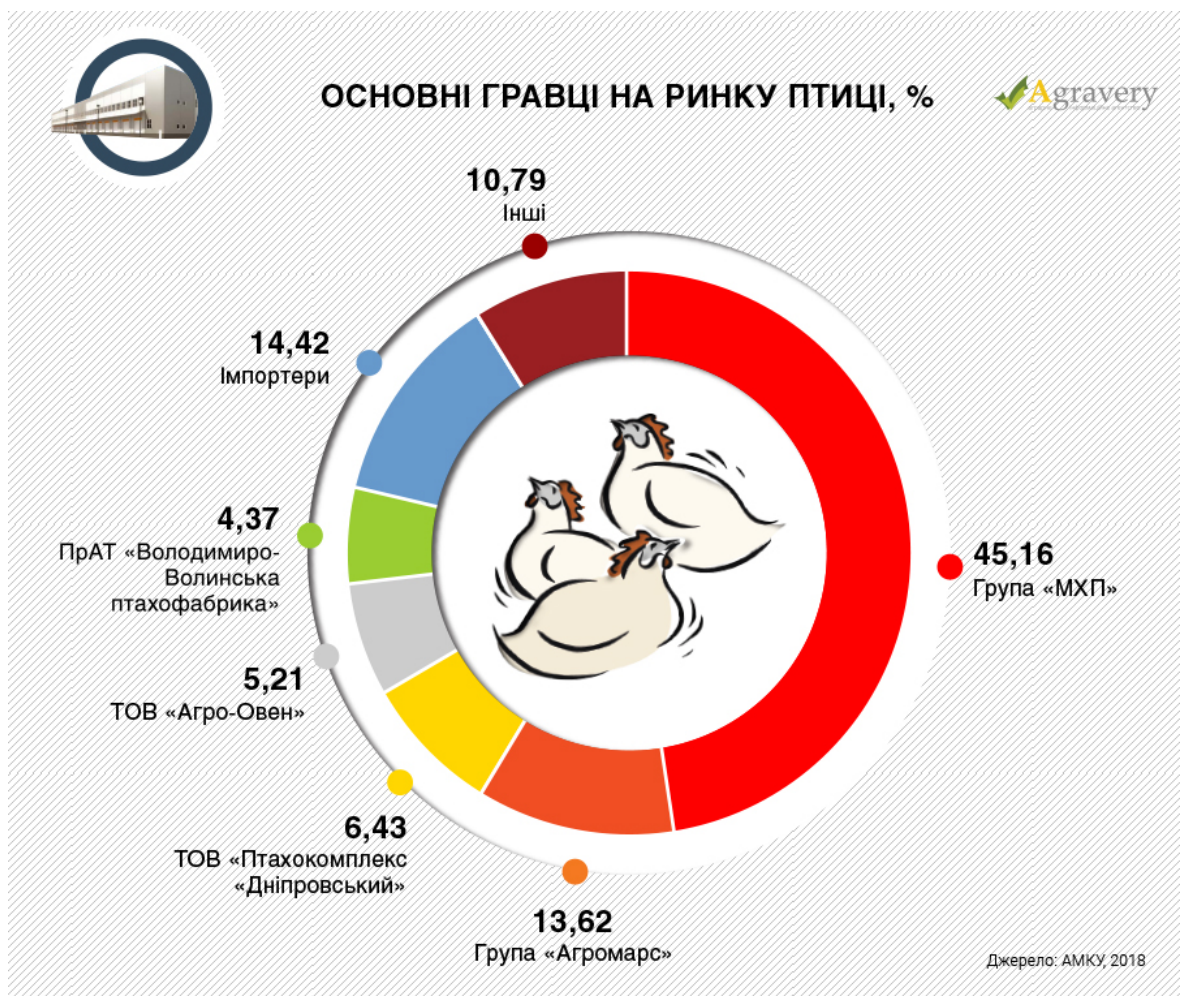


Рисунок 3.2 – Структура виробництва м'яса птиці в 2019 році

Джерело: [1]

Стан екосистеми та зміни в результат пандемії. Стан екології та зміни в результаті пандемії є тією складовою, на які слід звернути увагу, так як 2020-

2021 рр. показали, що глобальні виклики та ризики впливають на кон'юнктуру національного ринку, в тому числі і на ринок курятини та на діяльність ПрАТ «МХП». Так як відповідно звіту про глобальні ризики за 2021 рік (The Global Risks Report 2021) - це вже 16-те видання щорічного, Всесвітнього Економічного Форуму (World Economic Forum), в якому здійснюється огляд року, спустошеного глобальною пандемією, економічним спадом, політичними потрясіннями та кліматичною кризою, яка постійно погіршується [62].

У звіті досліджується, як країни та бізнес можуть протидіяти цим ризикам. Метою дослідження є: виявлення, пом'якшення, запобігання ризикам або підвищення стійкості проти них. Всі ризики об'єднані за п'ятьма групами: економічні, соціальні, геополітичні, екологічні та технологічні. Ризики досліджуються відповідно до ймовірності їх настання та сили впливу.

Не дивно, що одну з найбільших змін між 2021 роком та минулими роками, з точки зору ризиків, спричинила пандемія коронавірусу COVID-19. Зараз ризик, пов'язаний з інфекційними хворобами, посідає перше місце, тоді як у 2020 році він посів лише тільки 10-е місце.

Крім того у Звіті зазначили методи, заходи у боротьбі з Covid-19, які допоможуть оцінити ситуації та підвищити глобальну стійкість. До них відносяться створення нових форматів партнерства, зміцнення довіри та засоби спільного реагування держав на ризики.

У таблицях 3.1 та 3.2 наведено топ-5 ризиків за силою впливу та за ймовірністю виникнення.

Треба відмітити, що ще 10 років тому, а саме у 2011 році до топ-5 ризиків за ймовірністю виникнення входили: метеорологічні катастрофи, гідрологічні катастрофи, корупція, втрата біоресурсів, кліматичні катастрофи.

Таблиця 3.1 Топ-5 ризиків за силою впливу

№	Назва ризику	Сутність ризику
1	Інфекційні хвороби	Масове та швидке розповсюдження вірусів, паразитів, грибків або бактерій, які спричиняють неконтрольоване зараження інфекційними захворюваннями, що призводить до епідемії або пандемії із втратою життя та економічними зривами
2	Невдача дії клімату (зміна погодних умов)	Нездатність урядів та підприємств забезпечити дотримання, прийняття або інвестування в ефективні заходи з адаптації до змін клімату та пом'якшення наслідків зміни клімату, зберігати екосистеми, захищення населення та перехід до вуглецево нейтральної економіки
3	Зброя масового знищення	Розгортання біологічної, хімічної, кібер-, ядерної та радіологічної зброї, що призводить до загибелі людей, руйнування та / або міжнародних криз
4	Втрата біорізноманіття та колапс екосистеми	Незворотні наслідки для навколишнього середовища, людства та економічної діяльності, а також постійне знищення природного капіталу в результаті вимирання та / або скорочення видів
5	Криза природних ресурсів	Кризи хімічних, харчових, мінеральних, водних та інших природних ресурсів в глобальному масштабі в результаті надмірної експлуатації людиною та / або безгосподарного управління критичними природними ресурсами

Джерело: складено автором за даними [62]

Таблиця 3.2 - Топ-5 ризиків за ймовірністю виникнення

№	Назва ризику	Сутність ризику
1	Екстремальні погодні явища	Втрата людського життя, пошкодження екосистем, знищення майна та / або фінансові втрати в глобальному масштабі внаслідок екстремальних погодних явищ: холодних фронтів, пожеж, повені, хвиль спеки, вітряків тощо.
2	Невдача дії клімату (зміна погодних умов)	Нездатність урядів та підприємств забезпечити дотримання, прийняття або інвестування в ефективні заходи з адаптації до змін клімату та пом'якшення наслідків зміни клімату, зберігати екосистеми, захищення населення та перехід до вуглецево нейтральної економіки
3	Шкода, завдана людиною навколишньому середовищу	Втрата людського життя, фінансові втрати та / або пошкодження екосистем в результаті людської діяльності та / або неможливості співіснувати з екосистемами тварин: дерегуляція природоохоронних територій, виробничі аварії, розливи нафти, радіоактивне забруднення, торгівля дикими тваринами тощо
4	Інфекційні хвороби	Масове та швидке розповсюдження вірусів, паразитів, грибків або бактерій, які спричиняють неконтрольоване зараження інфекційними захворюваннями, що призводить до епідемії або пандемії із втратою життя та економічними зривами
5	Втрата біорізноманіття та колапс екосистеми	Незворотні наслідки для навколишнього середовища, людства та економічної діяльності, а також постійне знищення природного капіталу в результаті вимирання та / або скорочення видів

Джерело: складено автором за даними [62]

У 2011 році до топ-5 ризиків за ступенем впливу входили: фіскальна криза, кліматичні катастрофи, геополітичні конфлікти, падіння цін активів, висока волатильність цін на енергоносії.

З 2012 до 2014 року найбільш імовірним ризиком називали розрив у доходах населення, а небезпечним – системні фінансові збої та фінансову кризу. Після 2014 року характер глобальних ризиків змінився. Експерти ВЕФ стали побоюватися міждержавних конфліктів, неконтрольованої міграції, кризи водопостачання та кліматичних змін.

Протягом 2017-2019 років найбільш ймовірним ризиком експерти ВЕФ вважали екстремальні погодні явища, а найбільш впливовим – зброю масового ураження.

У 2020 році у своєму 15-му звіті про глобальні ризики Всесвітній економічний форум відзначив, що вперше в історії звіту всі найвищі за ймовірністю настання довгострокові ризики належать до екологічних. Хоча в попереднє десятиліття економічні та фінансові кризи розглядалися як найнебезпечніші, звіт виявив, що сприйняття ризику змінилося і наразі потрібно боятися екстремальної погоди, екологічних катастроф, втрати біорізноманіття, природних катастроф та неспроможності людства пом'якшити зміни клімату.

Таким чином можна констатувати, що за останні 10 років глобальні ризики кардинально змінилися, а саме від економічних до екологічних. Експерти зрозуміли, що протягом значної кількості років людство безпечно відносилося до природи, клімату та навколишнього оточення і зараз природа починає свою «помсту» у вигляді аномальної спеки, повнів, землетрусів, снігопадів та інших аномалій.

Країнам може не вистачати фінансових ресурсів, політичного капіталу або соціальної підтримки, необхідних для протистояння ключовим глобальним ризикам — кліматичним загрозам та втраті біорізноманіття.



інноваційні тенденції, що відповідають "Європейському зеленому курсу" та є необхідною передумовою глобального енергетичного переходу"» [31]

Назва проекту «Біологічна метанізація «зеленого» водню». Таким чином ідея реалізації проекту «Інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану» досліджуваного підприємства ПрАТ «МХП, яка полягає у застосуванні технології біологічної метанізації «зеленого» водню, що в свою чергу допоможе суттєво підвищити обсяги виробництва «чистої» енергії, скоротити викиди парникових газів, замістити викопне паливо, в тому числі імпортоване. Даний проект представляє собою інноваційні тенденції, що відповідають Європейському зеленому курсу та є необхідною передумовою глобального енергетичного переходу

### **3.2 Економічне обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності**

Основними статтями витрат на реалізацію проекту «Чиста енергія нової ери в МХП: інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану» досліджуваного підприємства ПрАТ «МХП» виступають послуги залучених спеціалістів із проектування та біологічних технологій, оренда земельних ділянок та будівництво необхідних виробничих приміщень, транспортні засоби, закупка виробничого обладнання, послуги зв'язку, поліграфічні та інформаційні послуги, канцелярські витрати та ін., які можна поділити на умовно-постійні та умовно-змінні витрати (табл. 3. 3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок витрат та безбитковості

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Умовно-постійні витрати, грн.	1145488	1272688	1332120
Умовно-змінні витрати, грн.	2148072	3421168	4015488
Виручка, грн.	3376800	5656000	6720000
Безбитковий обсяг виробництва, грн.	3293560	4693856	5347608
Безбитковий обсяг виробництва, од.	235254	335275	381972
Запас фінансової міцності, грн.	83240	962144	1372392
Запас фінансової міцності, %	2,47	17,01	20,42

Згідно з розрахунками, запас фінансової міцності підприємства щороку

зростатиме – від 2,47 % до 20,42 %, що свідчить про наявність суттєвого запасу коштів на покриття можливих (але не врахованих) збитків, а також про наявність реальних джерел покриття витрат на оплату банківського кредиту (у розрахунку беззбитковості відповідні витрати не враховуються).

Беззбитковий обсяг виробництва щороку є меншим за заплановані обсяги реалізації продукції, що свідчить на користь реалізації пропонованого проекту.

Таким чином, витрати на реалізацію проекту «Чиста енергія нової ери в МХП: інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану» досліджуваного підприємства ПрАТ «МХП» складуть в 1 рік 1145488 грн умовно-постійних витрат та 2148072 грн умовно-змінних витрат .

Для планування фінансових результатів реалізації проектного рішення з початку необхідно доповнити розрахунок витрат за проектом тими витратами, які виникають у зв'язку із використанням банківського кредиту у якості одного з джерел фінансування. Для розрахунку цих витрат складаємо графік погашення кредитних зобов'язань підприємства, враховуючи, що загальна сума кредиту складає 400 тис.грн. термін кредитування дорівнює 3 рокам; ставка відсотка дорівнює 20 %; повернення кредиту відбувається рівними частинами, починаючи з 1 місяця реалізації проекту; нарахування відсотків відбувається на суму кредиту, що залишилася у розпорядженні підприємства на початок відповідного періоду його використання.

Графік обслуговування банківського кредиту наведений у табл.3.4 Згідно з плановими розрахунками, витрати по банківському кредиту у 1 році складатимуть 67777,9 грн. (відсотки) та 133332 грн. – повернення основної суми кредиту. У 2-му році розмір повернень основної суми кредиту залишатиметься без змін, а розмір сплачених відсотків сягне 41111,5 грн. У 3 році планується повернути залишок кредиту (133336 грн.) та сплатити 14445,1 грн. відсоткових платежів. Згідно з плановими розмірами виробництва та реалізації продукції, а також у відповідності із розрахованими витратами були сплановані фінансові результати реалізації проекту, які наведені у табл.3.5.

Таблиця 3.4 - Графік обслуговування банківського кредиту, грн.

Назва показника	2021 рік / місяці												Разом за 2021 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Залишок кредиту на початок періоду	400000	388889	377778	366667	355556	344445	333334	322223	311112	300001	288890	277779	
Повернення кредиту	11111	11111	11111	11111	11111	11111	11111	11111	11111	11111	11111	11111	133332
Оплата відсотків за кредит	6666,6 7	6481,4 8	6296,3 0	6111,1 2	5925,9 3	5740,7 5	5555,5 7	5370,3 8	5185,2 0	5000,0 2	4814,8 3	4629,6 5	67777,9
Залишок кредиту на кінець періоду	388889	377778	366667	355556	344445	333334	322223	311112	300001	288890	277779	266668	

Назва обладнання	Значення										
	2022 рік				Разом за рік	2023 рік				Разом за рік	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Залишок кредиту на початок періоду		266668	233335	200002	166669		133336	100003	66670	33337	
Повернення кредиту		33333	33333	33333	33333	133332	33333	33333	33333	33333	133336
Оплата відсотків за кредит		12777,85	11111,2	9444,55	7777,9	41111,5	6111,25	4444,6	2777,95	1111,3	14445,1
Залишок кредиту на кінець періоду		233335	200002	166669	133336		100003	66670	33337	0	

Таблиця 3.5 - Плановий звіт про прибутки та збитки підприємства МХП, грн.

Назва показника	2021 рік / місяці												Разом за 2021 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Очікувана виручка	21000 0	22400 0	24080 0	25200 0	25900 0	26600 0	27300 0	28000 0	31500 0	33600 0	35700 0	36400 0	3376800
Собівартість продукції (загальна)	14558 4	15190 4	16128 8	16894 4	17125 4	17516 4	18057 4	18298 4	20253 4	21596 4	22619 4	23010 4	2212492
Валовий прибуток	64416	72096	79512	83056	87746	90836	92426	97016	11246 6	12003 6	13080 6	13389 6	1164308
Адміністративні витрати	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	36691, 6	440299,2
Витрати на маркетинг та збут	49518	50150	51089	51854	52085	52476	53017	53258	55213	56556	57579	57970	640769,2
Відсотки по кредиту	6666,6 7	6481,4 8	6296,3 0	6111,1 2	5925,9 3	5740,7 5	5555,5 7	5370,3 8	5185,2 0	5000,0 2	4814,8 3	4629,6 5	67777,9
Операційний прибуток (прибуток до сплати податків)	- 21794	- 14746	- -8268	- -5490	- -1031	1668	2717	7066	20561	26788	36535	39234	83239,6
Прибуток після сплати відсотків	- 28461	- 21227	- 14565	- 11601	- -6957	-4073	-2839	1696	15376	21788	31720	34604	15461,7
Податок на прибуток (або єдиний податок)								356,1	3228,9	4575,5	6661,2	7266,9	22088,6
Чистий прибуток	- 28461	- 21227	- 14565	- 11601	- -6957	-4073	-2839	1340	12147	17213	25059	27337	-6626,9

Продовження табл.3.5

Назва обладнання	Значення									
	2022 рік				Разом за рік	2023 рік				Разом за рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Очікувана виручка	1176000	1330000	1470000	1680000	5656000	1680000	1680000	1680000	1680000	6720000
Собівартість продукції (загальна)	738732	824152	902352	1020252	3485488	1020252	1019652	1019652	1020252	4079808
Валовий прибуток	437268	505848	567648	659748	2170512	659748	660348	660348	659748	2640192
Адміністративні витрати	110074,8	110074,8	110074,8	110074,8	440299,2	110074,8	110074,8	110074,8	110074,8	440299,2
Витрати на маркетинг та збут	178753	187295	195115	206905	768069	206905	206845	206845	206905	827501
Відсотки по кредиту	12777,85	11111,2	9444,55	7777,9	41111,5	6111,25	4444,6	2777,95	1111,3	14445,1
Операційний прибуток (прибуток до сплати податків)	148440	208478	262458	342768	962144	342768	343428	343428	342768	1372392
Прибуток після сплати відсотків	135662	197367	253013	334990	921033	336657	338983	340650	341657	1357947
Податок на прибуток (або єдиний податок)	28489,1	41447,0	53132,8	70347,9	193416,8	70697,9	71186,5	71536,5	71747,9	285168,8
Чистий прибуток	107173	155920	199881	264642	727616	265959	267797	269114	269909	1072778

Реалізація бізнес-плану протягом 1 року буде супроводжуватися отриманням збитків, загальний розмір яких складає 6626,9 грн. Це пов'язане із початковим етапом життєвого циклу проекту та невеликими обсягами виробництва порівняно з вступними витратами на ведення бізнесу, освоєння виробництва та проникнення на ринок. Починаючи з 8 місяця 1 року планується отримання чистого прибутку, розмір якого буде неухильно зростати як за рахунок збільшення обсягів виробництва, так й внаслідок зменшення питомих витрат, а також скорочення витрат на обслуговування банківського кредиту.

За підсумками 2 року діяльності за проектом передбачається отримання чистого прибутку у розмірі 727616 грн., а у 3 році він зростає до 1072778 грн.

Загальний чистий прибуток підприємства за 3 роки функціонування складе (з урахуванням компенсації збитків минулих періодів) 1793767 грн. При цьому середня рентабельність виробництва складе 18,35 %, а рентабельність продажу дорівнюватиме 11,39 %. Цей рівень показників рентабельності є цілком прийнятним, враховуючи середньогалузевий рівень, а також очікування власників підприємства – ініціаторів проекту, які вкладають власні кошти під очікування 15 % рентабельності.

Таким чином, фінансові показники реалізації проектного рішення свідчать про те, що організація виробництва «зеленого» водню та біометану характеризуватиметься отриманням чистого прибутку у загальному розмірі 1793767 грн. при середній рентабельності виробництва на рівні 18,35 %. Підприємство буде здатне виконати зобов'язання по банківському кредиту у повному обсязі та своєчасно, а також забезпечить власникам отримання дивідендів у розмірі 282523 грн. за 3 роки, що забезпечує їм рентабельність вкладення власних коштів на рівні 61,96 % - це значно перевищує очікувану рентабельність (15 %). Такі висновки свідчать на користь реалізації проекту, але мають бути підкріплені розрахунками показників його інвестиційної привабливості.

Інвестиційна привабливість проекту визначається показниками NPV,

IRR, терміну окупності та індексу доходності.

Згідно з попередньо розрахованими даними, що характеризують грошові потоки підприємства (табл.3.6) та з урахуванням ставки дисконтування, прийнятої на рівні 25 % річних, проведемо розрахунок NPV за проектом (табл.3.7). Згідно з розрахунками, NPV за проектом дорівнює 538080 грн., що більше за початкові інвестиції (520 тис.грн.) та є позитивною величиною, що свідчить про доцільність реалізації проекту та використання інвестиційних ресурсів за цим критерієм.

Для розрахунку показника IRR скористаємося методом ітерації, який передбачає необхідність альтернативного розрахунку показника NPV з використанням більшої ставки дисконтування (обираємо 80 %). Результати розрахунку альтернативного NPV наведені у табл..3.29.

Отримані у табл..3.6 та 3.7 значення NPV при різних ставках дисконтування використовуємо для розрахунку IRR:

$$IRR = 0,25 + (0,8 - 0,25) * 538080 / (538080 - 126639,88) = 0,969288$$

Таким чином, внутрішня норма рентабельності проекту дорівнює 96,93 %. Це значно вище ціни банківського кредиту та очікуваної рентабельності власного капіталу ініціатору проекту, що свідчить на користь його реалізації.

Термін окупності проекту визначаємо за даними табл.3.6 методом поступового наближення. Він дорівнює 2,78 року. Оскільки цей термін знаходиться в межах встановленої тривалості проекту (3 роки), він є прийнятним, а сам проект – доцільним для реалізації.

Індекс доходності за проектом дорівнює:

$$ІД = 538080 / 520000 = 1,0347688$$

Оскільки значення цього показника є більшим за 1, проект вважається прийнятним.

Таким чином, реалізація запропонованого проекту характеризується такими значенням показників ефективності, які свідчать про його доцільність.

Таблиця 3.6 - Розрахунок NPV за проектом, грн. (ставка дисконтування = 25 %)

Назва показника	2021 рік / місяці												Разом за 2021 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Чистий грошовий потік	339742	-50137	-44809	-42735	-38647	-36319	-35641	-32220	-25815	-23178	-18177	-16797	-24734
Ставка дисконтування	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Дисконтований множник	1,001719 8	1,0034425	1,0051681	1,006896 8	1,0086284	1,010363	1,0121005	1,0138411	1,0155847	1,017331 2	1,0190808	1,0208333	
Чистий дисконтований грошовий потік	339159,0 6	-49964,881	-44578,592	-42442,6	-38316,722	-35946,834	-35215,243	31780,516	-25419,004	22783,11	-17836,769	16453,792	-21579

Назва обладнання	Значення										Разом за рік
	2022 рік				Разом за рік	2023 рік				Разом за рік	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Чистий грошовий потік	7971	37169	63412	101773	210324	102892	104454	105574	122649	435569	
Ставка дисконтування	0,25	0,25	0,25	0,25		0,25	0,25	0,25	0,25		
Дисконтований множник	1,0787261	1,0951999	1,1119254	1,1289063		1,1461464	1,1636499	1,1814207	1,1994629		
Чистий дисконтований грошовий потік	7388,8395	33937,919	57028,586	90151,731	188507,07	89772,13	89764,413	89361,484	102253,66	371151,69	

Таблиця 3. 7 - Розрахунок NPV за проектом, грн. (ставка дисконтування = 80 %)

Назва показника	2021 рік / місяці												Разом за 2021 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Чистий грошовий потік	339742,33	-50136,883	-44808,98	-42735,317	38647,333	36319,35	35641,36	-	32220,39	-	23177,96	18177,10	16796,57	-24734,097
Ставка дисконтування	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Дисконтований множинник	1,0053927	1,0108145	1,0162655	1,0217459	1,0272559	1,032795	1,038365	1,043964	1,049594	1,055254	1,060945	1,066666	1,066666	
Чистий дисконтований грошовий потік	337920,03	-49600,48	-44091,805	-41825,777	37621,915	35166,05	34324,50	-	30863,48	24595,35	21964,33	17132,93	15746,79	-15013,419

Назва обладнання	Значення									
	2022 рік				Разом за рік	2023 рік				Разом за рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Чистий грошовий потік	7971	37169	63412	101773	210324	102892	104454	105574	122649	435569
Ставка дисконтування	0,8	0,8	0,8	0,8		0,8	0,8	0,8	0,8	
Дисконтований множинник	1,2559622	1,3145341	1,3758376	1,44		1,5071546	1,577441	1,6510051	1,728	
Чистий дисконтований грошовий потік	6346,1575	28275,269	46089,401	70675,592	151386	68269,047	66217,599	63944,991	70977,705	269409,34

Проведемо аналіз чутливості проекту за трьома головними змінними факторами: виручкою, прямими витратами на виробництво та вартістю банківського кредиту. Ці фактори є найбільш важливими за ступенем впливу на діяльність підприємства та результативність реалізації проекту.

Для подальшого розрахунку впливу змін цих факторів обираємо крок таких змін у 5 % від планового розміру та враховуємо, що негативний вплив на результати проекту матимуть: зниження виручки, збільшення прямих витрат та збільшення вартості банківського кредиту. Результати відповідних розрахунків наведені у табл.3.8.

Таблиця 3.8 - Аналіз чутливості NPV за проектом, грн.

Фактор – зміна (%)	Значення по рокам проекту			Кеш-фло по рокам проекту			Сумарний кеш-фло	Відхилення від базового варіанту кеш-фло, %
	2021	2022	2023	2021	2022	2023		
Виручка - 5%	3207960	5373200	6384000	-193574	-72476	99569	-166481	-704561
Виручка - 10 %	3039120	5090400	6048000	-362414	-355276	-236431	-954121	-1492201
Виручка - 15 %	2870280	4807600	5712000	-531254	-638076	-572431	-1741761	-2279841
Виручка - 20 %	2701440	4524800	5376000	-700094	-920876	-908431	-2529401	-3067481
Прямі витрати + 5 %	2255476	3592226	4216262	-132138	1445770	60203	1373836	835756
Прямі витрати + 10 %	2362879	3763285	4417037	-239541	1274712	-140571	894599	356519
Прямі витрати + 15 %	2470283	3934343	4617811	-346945	1103654	-341346	415363	-122717
Прямі витрати + 20 %	2577686	4105402	4818586	-454348	932595	-542120	-63874	-601954
Вартість кредиту + 5 %	71166,8	43167,08	15167,36	-588123	341600	434847	188324	-349756
Вартість кредиту + 10 %	74555,69	45222,65	15889,61	-591512	339545	434125	182158	-355922
Вартість кредиту + 15 %	77944,59	47278,23	16611,87	-594901	337489	433403	175991	-362089
Вартість кредиту + 20 %	81333,48	49333,8	17334,12	-598290	335433	432680	169824	-368256

Дані табл.3.8 свідчать, що результати проекту є найбільш чутливими до зменшення виручки – будь-яка передбачена розрахунками зміна виручки



Показник	2019	2020	2021	2022	2023	бали			
						2020	2021	2022	2023
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	2,1	2	1,9	1,8	1,7	11	11	11	11
Показник фондівдачі (Ф)	3	3,3	4,0	4,8	5,7	11	12	13	14
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	15,7	17,3	20,7	24,9	29,8	11	11	11	11
Продуктивність праці (ПП)	902	1082,4	1298,9	1558,7	1870,4	12	12	12	12
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)									
Коефіцієнт автономії (КА)	-27	0,2	0,3	0,4	0,5	11	11	11	11
Коефіцієнт покриття (КП)	61,9	62	62	62	62	10	10	10	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	10	10	10	10
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	10	10	10	10
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)									
Рентабельність продажу (РП),%	13,7	15,1	18,1	21,7	26,0	11	11	11	11
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,87	-0,82	-0,84	-0,88	-0,87	10	10	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	10	10	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1	1	1	1	1	10	10	10	10
Критерій конкурентоспроможності товару									
ціна	2	2	2	2	2	10	10	10	10
якість	2	2	2	2	2	10	10	10	10
$ЕВ = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП$						11,1	11,29	11,48	11,67
$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,3КЛ + 0,15КО$						9,69	9,69	9,69	9,69
$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,13КР$						10,37	10,37	10,37	10,37
$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$						10,16	10,16	10,22	10,25

З результаті впровадження проекту виробництва «зеленого» водню та біометану ККО зросте з 10,16 в 2020 році до 10,25 в 2023 році (рис.3.4).

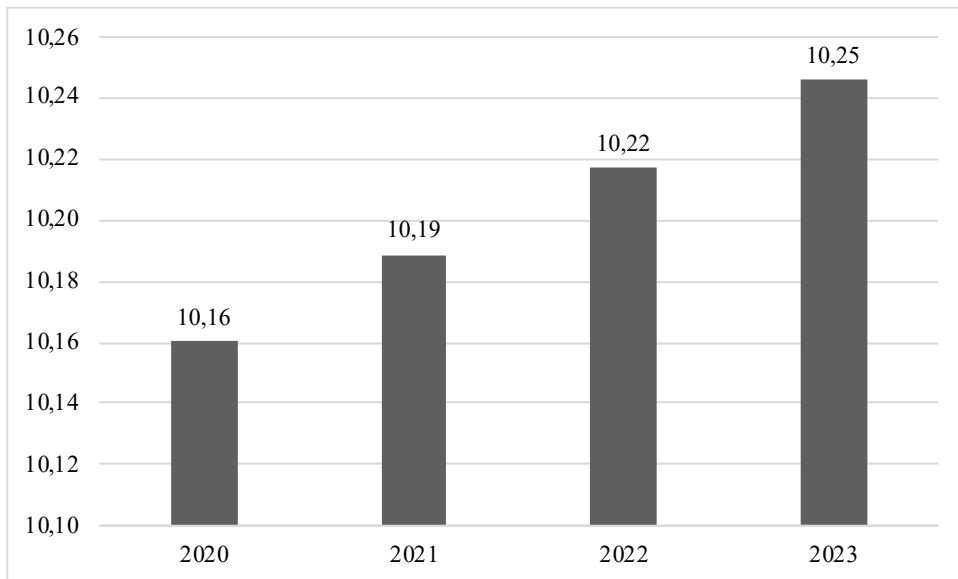


Рисунок 3.4 – Прогнозний рівень ККО ПрАТ «МХП» за 2020-2023 рр.

Таким чином, як наслідок впровадження проекту виробництва «зеленого» водню та біометану ККО зросте і підвищиться ефективність діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. Аналіз кон'юнктури ринку показав, що у 2020 році птиця піднялася до позицій найбільш споживаного м'яса у світі. З іншого боку, ще один рік ПрАТ «МХП» залишався найбільшим виробником в Україні. Ринковий попит на м'ясо птиці значно виріс в Україні, тобто кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці. Монополізація ринку є високою, але виграшною для ПрАТ «МХП», так як саме це підприємство і є монополістом. Ринкова участь конкурентів є невисокою, а саме частка ПрАТ «МХП» в 2019 році була на рівні 45,16%. а частка Групи «Агромакс» становила 13,62», ТОВ "ПК "дніпровський" лише 6,43%. Стан екології та зміни в результаті пандемії є тією складовою, на які слід звернути увагу, так як 2020-2021 рр. показали, що

глобальні виклики та ризики впливають на кон'юнктуру національного ринку, в тому числі і на ринок курятини та на діяльність ПрАТ «МХП». Запропоновано впровадити в діяльність ПрАТ «МХП» енерготехнології «Технологія біологічної метанізації "зеленого" водню», яка допоможе суттєво підвищити обсяги виробництва "чистої" енергії, скоротити викиди парникових газів, замістити викопне паливо, зокрема імпортоване.

2. Економічне обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності показало, що витрати на реалізацію проекту «Чиста енергія нової ери в МХП: інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану» досліджуваного підприємства ПрАТ «МХП» складуть в 1 рік 1145488 грн умовно-постійних витрат та 2148072 грн умовно-змінних витрат. Фінансові показники реалізації проектного рішення свідчать про те, що організація виробництва «зеленого» водню та біометану характеризуватиметься отриманням чистого прибутку у загальному розмірі 1793767 грн. при середній рентабельності виробництва на рівні 18,35 %. Таким чином, внутрішня норма рентабельності проекту дорівнює 96,93 %. Це значно вище ціни банківського кредиту та очікуваної рентабельності власного капіталу ініціатору проекту, що свідчить на користь його реалізації. Термін окупності проекту дорівнює 2,78 року. Таким чином, реалізація запропонованого проекту характеризується такими значеннями показників ефективності, які свідчать про його доцільність. В результаті впровадження проекту зросте КСП так як використання біотехнологій приводить до зростання рентабельності, до росту продуктивності праці, при цьому знизяться витрати на одиницю продукції. З результаті впровадження проекту виробництва «зеленого» водню та біометану ККО зросте з 10,16 в 2020 році до 10,25 в 2023 році

## ВИСНОВКИ

В підсумку дослідження сформульовано висновки:

1. Конкурентоспроможність трактується з точки зору процесів як похідна синергетичного впливу інтегрованого комплексу взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх факторів та видів діяльності, що здійснюються підприємством; конкурентоспроможність сучасних підприємств безпосередньо залежить від умов та факторів, що визначають конкурентоспроможність даного сектору, а також впливає економічна ситуація в певній країні та економічна ситуація на світових ринках; здатність підприємства здійснювати діяльність, спрямовану на підвищення рівня конкурентоспроможності, значною мірою залежить від чинників, що існують у навколишньому середовищі; здобуття конкурентної переваги агропромислових підприємств може бути результатом ринкової конкурентоспроможності пропонованих продукції, товарів та послуг, а також наслідком політичних та ділових відносин та зв'язків завдяки вигідним замовленням або державним закупівлям.

2. Вивчення наукових джерел показало, що різні дослідники вказують на можливість використання та ефективність різних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Всі дослідники вказують на необхідність застосування методу конкурентних переваг для оцінки конкурентоспроможності. Наймолодша концепція конкурентоспроможності базується на переконанні, що вона може бути лише випадковою.

3. Досліджуване підприємство - приватне акціонерне товариство "МХП". Адреса: Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1. Дата заснування: 27.03.2006 р. ПрАТ «МХП» має три напрямки діяльності: рослинництво (вирощування кукурудзи, пшениці, соняшника, ріпаку), виробництво кормів та соняшnikової олії; птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування); інші сільськогосподарські операції (виготовлення

свіжої яловичини преміум класу, ковбасних виробів і копченини, фруктів). МХП - вертикально інтегрована компанія, контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки. Вирощує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці. В 2020 р. компанія виробила 600 тис. тонн продукції. Компанія планує підвищити цей результат на 260 тис. тонн завдяки запуску другої черги Вінницької птахофабрики. Компанія володіє близько 370 тис. га землі.

4. Діагностика конкурентного середовища підприємства та кон'юнктури ринку проведена на прикладі ПрАТ «МХП». Компанія МХП є лідером ринка промислового виробництва курячого м'яса. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла в 2020 році 35%. Виробництво курятини в Україні зростає, так як зростає попит населення на нього. Україна за підсумками 2020 року скоротила експорт курятини до країн Європейського союзу на 18,8%, але при цьому стала третім найбільшим постачальником м'яса птиці в цей регіон. Встановлено, що кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці, але при цьому негативними факторами є високі витрати, скорочення платоспроможного попиту населення, високі ціна комбікорми. Серед негативних змін кон'юнктури ринку, що вплинули на діяльність ПрАТ «МХП» слід виділити пандемію та курячий грип через які було введено заборону на експорт та введення торгових бар'єрів.

5. Аналіз внутрішнього середовища підприємства показав, що компанія активно використовує засоби маркетингу в своїй діяльності. В ПрАТ «МХП» створений Департамент Інновацій, компанія активно проводить інноваційну політику. В 2021 році ПрАТ «МХП» на базі свого підприємства Еко Енерджи створив Research & Innovation (R&I). З проведеного аналізу встановлено, що на підприємстві ПрАТ «МХП» є незначна плинність кадрів. Підприємство забезпечене власними фінансовими ресурсами та його діяльність є прибутковою. В ПрАТ «МХП» розроблено програму ділової етики

та комплаєнсу. На кожному з підприємств МХП є штатний еколог або особа, яка, згідно з наказом керівництва, відповідає за охорону навколишнього середовища. Компанія має значну кількість конкурентних переваг, але в 2020 році результатом діяльності став збиток, що негативно позначиться на можливості фінансування інновацій та програм розвитку персоналу

6. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства показало, що основними конкурентами є ТОВ "КОМПЛЕКС АГРОМАРС" (ТМ «Гаврилівські курчата») та ТОВ «Птахокомплекс Дніпровський» (ТМ «Знатна курка»). Як бачимо компанія ПрАТ «МХП» є лідером за всіма показниками в порівнянні з основними конкурентами. Отже, ККО в 2016 році становив 9,921 балів, а в 2019 році виріс до рівня 11,09 балів, що було викликане ростом рентабельності продукції та продажу.

7. Аналіз кон'юнктури ринку показав, що у 2020 році птиця піднялася до позицій найбільш споживаного м'яса у світі. З іншого боку, ще один рік ПрАТ «МХП» залишався найбільшим виробником в Україні. Ринковий попит на м'ясо птиці значно виріс в Україні, тобто кон'юнктура ринку для ПрАТ «МХП» є сприятливою, так як зростає попит населення на м'ясо птиці. Монополізація ринку є високою, але виграшною для ПрАТ «МХП», так як саме це підприємство і є монополістом. Ринкова участь конкурентів є невисокою, а саме частка ПрАТ «МХП» в 2019 році була на рівні 45,16%. а частка Групи «Агромакс» становила 13,62», ТОВ "ПК "дніпровський" лише 6,43%. Стан екології та зміни в результаті пандемії є тією складовою, на які слід звернути увагу, так як 2020-2021 рр. показали, що глобальні виклики та ризики впливають на кон'юнктуру національного ринку, в тому числі і на ринок курятини та на діяльність ПрАТ «МХП». Запропоновано впровадити в діяльність ПрАТ «МХП» енерготехнології «Технологія біологічної метанізації "зеленого" водню», яка допоможе суттєво підвищити обсяги виробництва "чистої" енергії, скоротити викиди парникових газів, замінити викопне паливо, зокрема імпортоване.

8. Економічне обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності показало, що витрати на реалізацію проекту «Чиста енергія нової ери в МХП: інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану» досліджуваного підприємства ПрАТ «МХП» складуть в 1 рік 1145488 грн умовно-постійних витрат та 2148072 грн умовно-змінних витрат. Фінансові показники реалізації проектного рішення свідчать про те, що організація виробництва «зеленого» водню та біометану характеризуватиметься отриманням чистого прибутку у загальному розмірі 1793767 грн. при середній рентабельності виробництва на рівні 18,35 %. Таким чином, внутрішня норма рентабельності проекту дорівнює 96,93 %. Це значно вище ціни банківського кредиту та очікуваної рентабельності власного капіталу ініціатору проекту, що свідчить на користь його реалізації. Термін окупності проекту дорівнює 2,78 року. Таким чином, реалізація запропонованого проекту характеризується такими значеннями показників ефективності, які свідчать про його доцільність. В результаті впровадження проекту зросте КСП так як використання біотехнологій приводить до зростання рентабельності, до росту продуктивності праці, при цьому знизяться витрати на одиницю продукції. З результатом впровадження проекту виробництва «зеленого» водню та біометану ККО зросте з 10,16 в 2020 році до 10,25 в 2023 році

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний 2019-й: птиця утримує лідерство на ринку м'яса  
Джерело: Agravery.com      <https://agravery.com/uk/posts/show/agrarnij-2019-j-ptica-utrimue-liderstvo-na-rinku-masa>
2. Балабан П. Ю. Торговельне підприємництво: ефективність, конкурентоспроможність, стратегія розвитку / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан // Підприємництво і торгівля. - 2017. - Вип. 21. - С. 54-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2017\\_21\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_11).
3. Биба В. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України на міжнародних ринках / В. В. Биба // Економіка і регіон. - 2017. - № 1. - С. 95-100. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2017\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_1_17).
4. Биометан – возобновляемый газ, который сохранит планету  
<https://interfax.com.ua/news/blog/742600.html>
5. Брінь П. В. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства / П. В. Брінь, Є. О. Звонко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 6. - С. 89-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_6_17).
6. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство. 2019. Вип. 28, ч. 1. С. 62–68
7. Бошота Н.В. Конкурентоспроможність підприємств індустрії туризму в Україні: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / Бошота Неля Василівна ; [відп. ред.: Л. Т. Шевчук] ; Львів. ун-т бізнесу та права. - Ужгород : Ліра, 2020. - 336 с.

8. Бояринова К. О. Інноваційна конкурентоспроможність підприємств: чинники активізації та підходи до забезпечення / К. О. Бояринова, А. Ю. Ніканорова // Підприємництво та інновації. - 2018. - Вип. 6. - С. 7-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2018\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2018_6_3).

9. В українських аграріів з'явився хаб інновацій <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2877826-v-ukrainskih-agrariiv-zavivsa-hab-innovacij.html>

10. Варшавська Н.Г.. Конкурентоспроможність національного агропромислового комплексу в умовах інтеграції до європейського ринку [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Варшавська Наталя Григорівна ; Чернігів. нац. технол. ун-т. - Чернігів, 2019. - 20 с.

11. Вініченко І. І. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств / І. І. Вініченко, Ж. В. Крючкова // Економіка та держава. - 2017. - № 4. - С. 32-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_4_8).

12. Герасимова В. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах / В. О. Герасимова, Е. О. Резанов // Економічний простір. - 2020. - № 154. - С. 93-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_154\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_19).

13. Дані експрес-аналізу : [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295557#express-universal-file>

14. Декларація доброчесності <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/deklaratsiia-dobrochesnosti-mkhp>

15. Департамент інновацій <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/departament-innovatsii>

16. Державна служба статистики <http://www.ukrstat.gov.ua/>

17. Державна митна служба <https://customs.gov.ua/>

18. Єфремова О.С. . Конкурентоспроможність малого підприємництва у національній економіці [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон.

наук : 08.00.01 / Єфремова Олександра Сергіївна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ, 2020. - 23 с.

19. ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОГО РИНКУ М'ЯСА КУРЯЧОГО STUDY OF THE CHICKEN MEAT MARKET 2016 – 2018 роки Звіт про результати дослідження

<https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>

20. Зайцева Л.О. Конкуентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління [Текст] : монографія / Зайцева Людмила Олексіївна ; ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка". - Чернігів : ЧНТУ, 2019. - 217 с

21. Іванюта Т. М. Вплив процесів злиття та поглинання на конкурентоспроможність підприємств / Т. М. Іванюта, В. О. Луценко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2020. - № 10. - С. 96-102. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_10\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_10_13).

22. Іванова М. І. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства / М. І. Іванова, А. М. Ткаченко, В. Л. Загорудько // Підприємництво та інновації. - 2019. - Вип. 10. - С. 52-56. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2019\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2019_10_9).

23. Кіщак І. Конкуентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках / І. Кіщак, А. Слюсаренко, О. Божок // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. - 2017. - № 1. - С. 73-79. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_15).

24. Кириченко Д. І. Конкуентоспроможність вітчизняної агропродовольчої продукції на ринку ЄС: проблеми та перспективи / Д. І. Кириченко, О. С. Чан-хі // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2017. - № 6. - С. 39-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2017\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_6_9).

25. Корецька О.В. Конкуентоспроможність підприємств машинобудування [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /

Корецька Ольга Володимирівна ; ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіон. акад. упр. персоналом". - Київ, 2017. - 22 с.

26. Країни-лідери зі споживання курятини <https://meat-inform.com/novyny-pro-miaso/krainy-lidery-zi-spozhyvannia-kuriatyny.html>

27. Крючкова Ж. В. Конкуреноспроможність аграрних підприємств: сутність та чинники впливу / Ж. В. Крючкова // Економіка та держава. - 2017. - № 12. - С. 117-119. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_12\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_12_25).

28. Лінія довіри МХП <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/eticna-linia-pidtrimki>

29. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкуреноспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. — К.: Інститут аграрної економіки, 2007. — 270 с

30. Морщенок Т. С. Конкуреноспроможність продукції промислового підприємства: сутність та шляхи підвищення / Т. С. Морщенок, М. А. Новікова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 6(1). - С. 116-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_6\(1\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_6(1)_26).

31. МХП співпрацюватиме з німецькою компанією в галузі "зеленого" водню : <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/mhp-spivpracjuvatime-z-nimeckojukompaniieju-v-galuzi-zelenogo-vodnju/>

© Ecopolitic.com.ua

32. МХП Еко Енерджи ввів в промислову експлуатацію систему «віртуального помічника енергетика» <https://www.facebook.com/mhpUKR/posts/2517687051856286/>

33. МХП завершив III кв.-2020 із чистим збитком у \$47 млн через негативні курсові різниці <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/704157.html#:~:text=%D0%A7%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%9C%D0%A5%D0%9F%>

20%D1%83%202019,16%25%20%2D%20%D0%B4%D0%BE%20%24376%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD.

34. МХП завершив 2020 рік із чистим збитком \$133 млн зі зниженням виручки на 7% <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/732457.html>

35. Нагорняк Г. С. Визначення тенденцій та механізмів впливу трудових ресурсів на основі інтелектуального капіталу на конкурентоспроможність вітчизняних машинобудівних підприємств / Г. С. Нагорняк // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2017. - Вип. 2. - С. 104-114. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2017\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2017_2_12).

36. Науменко І. В. Вплив ресурсного забезпечення аграрних підприємств на їх конкурентоспроможність / І. В. Науменко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2017. - Вип. 185. - С. 300-305. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_37).

37. Нісходовська О.Ю. Конкурентоспроможність підприємств по вирощуванню круп'яних культур [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нісходовська Олена Юріївна ; ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіон. акад. упр. персоналом". - Київ, 2018. - 21

38. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства / Н. Новікова, Т. Зубко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2017. - № 3. - С. 64–81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2017\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_7).

39. Патица Н.І. Конкурентоспроможність сільського господарства України в умовах міжнародної економічної інтеграції [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Патица Наталія Іванівна ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". - Київ, 2019. - 36 с

40. Пилипенко А.А. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення [Текст] : монографія / [А. А. Пилипенко, О. В. Фартушняк, І. Ю.

Пасічник] ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : Лібуркіна Л. М., 2017. - 275 с

41. Погріщук Б. Конкуреноспроможність аграрного сектору: детермінанти глобального поступу / Б. Погріщук, Г. Погріщук // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2017. - Вип. 4. - С. 7-17. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2017\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_4_3).

42. ПрАТ «МХП»: інвесторам: [Електронний ресурс] / [офіційний сайт]. - Електрон. дані. - Київ: ПрАТ «МХП», 2008-2021. - Режим доступу: <https://mhp.com.ua/uk/mhp-se>. - Назва з екрану. - Мова укр.

43. ПрАТ «МХП»: структура компанії: [Електронний ресурс] / [офіційний сайт]. - Електрон. дані. - Київ: ПрАТ «МХП», 2008-2021. - Режим доступу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/struktura-kompanii>. - Назва з екрану. - Мова укр.

44. Програма ділової етики та комплаєнсу МХП <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua>

45. Ринковий скоринг [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295557#express-universal-file>

46. Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні за 2017-2019 роки <https://agropolit.com/infographics/view/94>

47. Рябик Г. Є. Коновал Т. С. Забезпечення розвитку підприємства шляхом впливу на складові – економічну безпеку та конкурентоспроможність / Г. Є. Коновал Т. С. Рябик // Економічний простір. - 2017. - № 123. - С. 188-198. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2017\\_123\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_123_19).

48. Салькова І. Кон'юнктура ринку м'яса птиці в Україні / І. Салькова // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2017. - Vol. 3, № 4. - С. 124-134. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2017\\_3\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_4_12). , с.130

49. Севастьянов Р. В. Конкуреноспроможність потенціалу як необхідна умова розвитку підприємств / Р. В. Севастьянов, О. А. Попов //

Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(2). - С. 25-30. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(2)_6).

50. Скупейко В. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: теоретико-методологічні засади та пріоритети забезпечення [Текст] : монографія / В. В. Скупейко ; Львів. ун-т бізнесу та права. - Львів : ЗУКЦ, 2018. - 283, [1] с.

51. Стало відомо, чи зменшиться у 2021 році споживання м'яса у світі <https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-chy-zmenshytsya-u-2021-rotsi-spozhyvannya-myasa-u-sviti/>

52. Трішкіна Н. І. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства / Н. І. Трішкіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 4(2). - С. 15-22. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_4\(2\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_4(2)_5).

53. Україна в 2020 році стала третім найбільшим постачальником курятини в ЄС (проти 579 млн дол. у 2019 році) [Електронний ресурс] / Режим доступу <https://www.epravda.com.ua/news/2021/03/2/671556/>

54. Халімон Т.М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Халімон // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5(2). – С. 35–39

55. Шибаніна О. В. Міжнародна конкурентоспроможність виробників сільськогосподарської продукції / О. В. Шибаніна, Г. С. Федосєєва // Економічний форум. - 2017. - № 4. - С. 59-64. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2017\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_4_11).

56. Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії "конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування" / І. Ю. Шевченко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 1. - С. 20-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_4).

57. Що ще входить в програму управління конфліктами інтересів в МХП <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/polityka-upravlinnia-konfliktamy-interesiv>
58. Якість та безпечність продукції <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/akisna-ta-bezpecna-produkcia>
59. A leading international agro -industrial company annual report and accounts 2020 <https://www.agrifirm.com/globalassets/annual-report-2020.pdf>
60. Instagram [https://www.instagram.com/mhp\\_ua/](https://www.instagram.com/mhp_ua/)
61. Facebook <https://www.facebook.com/mhpUKR/>
62. The Global Risks Report 2021 <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
63. youcontrol  
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295557&tb=financial-scoring>
64. Youtube <https://www.youtube.com/channel/UC84GkrCnRvPr-4y-IXEVV8w>
65. Довкілля <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/okhorona-dovkillia>
66. Виробництво й споживання м'яса птиці в Україні залишаються на торішньому рівні <https://cutt.ly/pbE221m>