

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 031 ПЗ

СОЛОШЕНКА МАКСИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

Виконав

_____ (підпис)

Максим СОЛОШЕНКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)
" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Солошенко Максиму Олександровичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»**
затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2277
«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **2024.05.27**

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства _____
2. Дослідження сучасного стану розвитку ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» _____
3. Напрями удосконалення управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на міжнародних ринках _____

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 14 » _____ грудня _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ **Віра БУТЕНКО**

Завдання прийняв до виконання _____ **Максим СОЛОШЕНКО**

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства	18
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	30
2.2. Структура управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	42
2.3. Дослідження стану експортної діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	54
3.1. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	54
3.2. Напрями удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	62
ВИСНОВКИ.	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах євроінтеграційних процесів економіка України тісно пов'язано із формуванням конкурентного середовища, яке визначає економічні можливості підприємства, результати його діяльності в умовах ринкової конкуренції. Сучасні умови економічного розвитку характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів і послуг, що зумовлює необхідність підвищення підприємствами своєї конкурентоспроможності. Особливо актуальним це питання є для підприємств, котрі працюють на міжнародних ринках. Однак покращення фінансових результатів і прийняття правильних рішень сьогодні недостатньо. У сучасних умовах потрібно забезпечити функціонування системи управління, яка спрямована на досягнення конкретних цілей або вирішення певних задач шляхом ефективної роботи підприємства, що дозволить досягти високого рівня його конкурентоспроможності. Адже конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектна економічна категорія, яка є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності та результативним показником ефективності системи управління суб'єктом господарювання. Це вимагає впровадження сучасних інструментів і технологій управління міжнародною конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Питанню конкурентоспроможності, у тому числі міжнародної конкурентоспроможності підприємства, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких можна виділити таких видатних науковців як Я. Березівський, С. Бестужева, Н. Бшарат, Т. Васильців, Г. Воронін, Ю. Гринчук, Л. Діброва, Л. Дідівська, А. Касич, Т. Колесник, Н. Коваленко, О. Ковтун, Ю. Козак, С. Клименко, О. Лозовський, Р. Лупак, С. Мізюк, О. Ралко, Д. Решетняк, Н. Тарнавська, Р. Тульчинський, І. Уханов, Л. Юрчишина та інші. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, проте єдиний підхід щодо формування ефективної системи управління

міжнародною конкурентоспроможністю підприємства до теперішнього часу в науці відсутній. Потреба дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства обумовила вибір теми роботи та свідчить про її актуальність.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення і критична оцінка теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та охарактеризувати основні фактори, які сприяють підвищенню її рівня;
- охарактеризувати систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- визначити основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати ж діяльність досліджуваного підприємства;
- здійснити загальну характеристику діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»;
- охарактеризувати структуру управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»;
- дослідити стан експортної діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»;
- здійснити оцінку міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»;
- сформулювати напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є комплекс теоретико-методичних та практичних аспектів, пов'язаних з управлінням міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети було використано наступні **методи дослідження**: метод спостереження, метод порівняння, метод систематизації, метод абстрагування, методи аналізу та синтезу, метод статистичних групувань, метод SWOT-аналізу, системний підхід, графічний метод, економіко-математичні методи та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регламентують порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, наукові праці, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених, статистична інформація, дані бухгалтерського обліку та звітності. Оброблення даних здійснювалося за допомогою сучасних інформаційних технологій та програм.

Структура та обсяг роботи. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках, робота містить 9 таблиць, 15 рисунків, 59 використаних джерел, а також 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Підприємницька діяльність, що пов'язана з виробництвом певної продукції або наданням послуг здійснюється в умовах високого рівня конкуренції, тому постійно виникає питання виживання та розвитку підприємства. Можливість витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами господарювання на ринку характеризує така економічна категорія як конкурентоспроможність.

Оскільки підприємства працюють в умовах високої конкуренції, то виникає необхідність приділяти більше уваги оцінці власної конкурентоспроможності, підтримки її на належному рівні та питанням управління нею, адже конкурентоспроможність є однією із головних причин успіху підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Питанню конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках підприємства присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Проте, незважаючи на вагомий внесок зазначених науковців та отримані результати досліджень, до теперішнього часу питання стосовно визначення теоретичних та методологічних аспектів конкурентоспроможності підприємства, факторів, які на неї впливають, ще недостатньо вивчені та вимагають більш поглибленого дослідження.

Найбільш відомим є визначення М. Портера, який є основоположником теорії конкурентних переваг. Учений зазначав, що конкурентоспроможність є властивістю товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин займати на ринку позицію на тому ж самому рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Характеризуючи міжнародну конкурентоспроможність підприємства, він стверджував, що вона може бути оцінена у порівнянні з іншими групами підприємств, які належать до однієї і тієї ж галузі. Таким чином, на рівні міжнародних відносин вибір підприємств для

здійснення оцінки їх конкурентоспроможності повинен враховувати також їх здатність здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Науковець зазначав, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є перевагою порівняно з іншими підприємствами, а також можливість їх конкурувати на міжнародному ринку на тому ж самому рівні з уже наявними там суб'єктами господарювання [1; 2].

Ансофф І.В., Антонюк Л.Л. та Іванов Ю.Б. мають подібну точку зору і визначають, що конкурентоспроможність підприємства це спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, зручності для споживачів, доступні ціни [3].

Воронов Д.С. визначав конкурентоспроможність як здатність створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей [4]

Коваленко Н. та Мізюк С. велику увагу приділяли визначенню певних факторів, які встановлюють рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. До сутнісних характеристик цього поняття вчені відносять вплив економічних, соціальних, політичних і ринкових чинників, і при цьому рекомендують враховувати інтенсивність їх впливу з різними параметрами у межах національної й міжнародної економіки [5].

Воронін Г., Ковтун О., Файчук О. розглядаючи міжнародну конкурентоспроможність підприємства акцентував увагу, на тому що це багатостороннє поняття, яке включає в себе не тільки якісні й цінові параметри товарів та послуг, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками на підприємстві, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства та має взаємозв'язок з конкурентоспроможністю сектору [6; 7; 8].

Осипов В.М. зазначав, що міжнародна конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, яка характеризує можливість реального або потенційного задоволення ним певної потреби конкретного ринку на міжнародному ринку [9].

Низка вчених стверджують, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є багатостороннє економічне поняття, яке враховує одночасно

умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та стан і тенденції національної економіки, у якій підприємства формують власний конкурентний потенціал. Зрозуміло, що підприємства, які не спроможні сформувати лідерські позиції у національній економіці, не можуть розраховувати на формування досить високого рівня конкурентоспроможності на світовому ринку [10; 11].

У той же час Тарнавська Н.П. зазначає, що враховуючи глобалізаційні зв'язки на сучасному етапі, недоцільно розмежовувати національну та міжнародну конкурентоспроможність, оскільки національний ринок будь-якої країни уже практично є частиною глобального ринку [12].

Проте аналізуючи сучасний стан міжнародного ринкового середовища можна зробити висновок, що все ж існують суттєві відмінності стосовно середовища формування потрібного потенціалу для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, і окремі фактори впливають різним чином. В умовах посилення рівня глобалізації міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна розглядати в різних аспектах, вона набуває нових форм і визначається як його спроможність протистояти конкуренції на внутрішньому ринку та ринках інших країн [13].

Актуальним є дослідження науковців стосовно впливу форс мажорних обставин на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, необхідності трансформації структури експорту з урахуванням географічної диверсифікації поставок товарів та коригування товарної насиченості експортного кошика підприємства за рахунок формування антикризової політики [14].

Низка науковців вважають, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючою категорією, в основі якої лежить здатність підприємства виробляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам і за ефективністю реалізації порівнюється з аналогічними підприємствами на світовому ринку [15]. Білецька І.І. має подібний погляд і визначає конкурентоспроможність підприємства як тимчасовий стан об'єкта, який забезпечується здатністю до кращого використання компетенцій порівняно з

іншими конкурентами на міжнародному ринку й вмінням підтримувати цей стан певний час []. Дідівська Л. розглядала міжнародну конкурентоспроможність як економічну категорію, що дозволяє в умовах конкуренції представити на зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачами як краща за аналогічну продукцію інших підприємств [17].

При цьому дані наукові твердження певним чином обмежені лише визначенням базових характеристик міжнародної конкурентоспроможності підприємства, зокрема, конкурентоспроможністю продукції.

Лупак Р. розглядав міжнародну конкурентоспроможність підприємства з позиції визначення відмінностей розвитку одного підприємства від певного конкурента у контексті реалізації зовнішньоекономічної діяльності [18].

На думку Хачатрян В.В. міжнародна конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником діяльності підприємства, який включає спроможність підприємства виявляти, ефективно використовувати власні та створювати нові конкурентні переваги на міжнародному ринку у процесі виробничої, фінансової, організаційної, маркетингової, інвестиційної та інноваційної діяльності з урахуванням проблеми обмеженості ресурсів [19]. Доповнюючи вищезазначені трактування, Н. Бшарат особливу увагу звертає на значенні виділяє торговельній діяльності, що поєднує виробничі та комерційні інтереси підприємства і відіграє головну роль при виході на зовнішні ринки [20].

Велика кількість наукових праць питання галузевої приналежності підприємства при забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності розглядається як одна з основних характеристик у досягненні необхідних результатів. Пріоритет, як правило, надається виробничій і торговельній діяльності, яка формує основні економічні взаємозв'язки підприємств на зовнішньому ринку [21].

Ряд дослідників науковців розглядаючи суть міжнародної конкурентоспроможності підприємства, вважають за необхідне врахувати

широкий комплекс умов, що визначають ступінь її забезпечення та підвищення [22; 23; 24].

Малихіна М.В. розглядаючи міжнародну конкурентоспроможність підприємства і процес її забезпечення підкреслює, що конкурентні переваги повинні створюватися на основі використання ресурсозберігаючих технологій, удосконалення кваліфікації персоналу підприємства, шляхом інформатизації підприємства щодо наявної ситуації на ринку. Сьогодні, як свідчить практика багатьох розвинених країн, підприємство досягає високого рівня міжнародної конкурентоспроможності завдяки скороченню енерго-, матеріало- та капіталомісткості виготовлення продукції в сучасних умовах обмеженості ресурсів. Тому для забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємствам необхідно оптимізувати використання часу та ресурсів, підвищувати рівень кваліфікації персоналу та розробляти інноваційні технології виробництва [25].

Дійсно, ефективно організовані виробничі процеси, кадрове забезпечення, володіння певним фінансовим капіталом, сучасний матеріально-технічний розвиток, інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства сприяють підвищенню конкурентоспроможності. При цьому особливе значення відводиться технічній та технологічній складовим, які в умовах посилення глобалізаційних тенденцій все більше обумовлюють розвиток та ступінь конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [13].

Необхідно відмітити, що окремі науковці звертають увагу на те, що підприємства відповідають критеріям конкурентоспроможності, якщо вони можуть розширювати власні переваги на ринку або утримувати свою конкурентну позицію за рахунок наявності більш ефективної стратегії, зокрема здатності розвиватися на ринку й отримувати достатній обсяг прибутку, після розподілу якого залишиться можливість для модернізації виробництва, вдосконалення та підтримання якості продукції [26].

Роль якісного стратегічного управління підкреслюється й іншими науковцями, які у своїх роботах доводять важливість застосування прогресивних

методик, які враховують інтереси всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності [27; 28].

Визнаючи правильність наведених вище визначень, хочемо зауважити, що потрібно також враховувати той факт, що прогнозування розвитку підприємства потребує врахування великої кількості умов, а на міжнародному рівні їх чисельність набагато збільшується, і тому варто ґрунтовно аналізувати складові конкурентного потенціалу підприємства, який буде забезпечувати реалізацію стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Аналізуючи трактування поняття міжнародної конкурентоспроможності, можна виділити певні відмінності авторських поглядів, пов'язані з:

- прирівнюванням поняття конкурентоспроможності до конкурентоспроможності підприємства, продукції чи послуг;
- описом однієї із складових конкурентоспроможності;
- розглядом конкурентоспроможності на різних рівнях – регіональному, національному або світовому;
- заміною поняття конкурентоспроможності на поняття, яке близьке за значенням – конкурентний статус, конкурентний рівень тощо [29].

Проте можна виділити низку сутнісних характеристик, які визначають міжнародну конкурентоспроможність. Такими характеристиками є:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів з позиції міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- високий рівень розвитку науково-технічного сектору економіки і сталого економічного росту держави і підприємств зокрема;
- об'єктивний процес, який відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство [30].

Також можна систематизувати основні принципи досягнення підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві:

– конкурентна перевага формується на основі нововведень, удосконалень та змін;

– конкурентна перевага формується на кожному етапі системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь спектр видів діяльності, які приймають участь у процесі створення товару чи послуги, його використання, та охоплює стейкхолдерів підприємства: постачальників, посередників, покупців;

– конкурентна перевага підтримується завдяки постійним удосконалень. Існує досить мало конкурентних переваг, які важко або неможливо скопіювати;

– підтримка рівня конкурентоспроможності потребує вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага підприємства може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з етапу розроблення виробу і закінчуючи сервісним обслуговуванням;

– підтримання переваг вимагає глобального підходу до стратегії. Підприємство не може довго підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку, якщо не буде використовувати і не розширюватиме свої переваги, які пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії [18].

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію трактування конкурентоспроможності. Основні з цих підходів представлено на рис. 1.1



Рис. 1.1. Класифікація трактувань сутності поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: розроблено автором за [13].

Проаналізувавши наведені вище визначення поняття, можна виділити чотири підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, зокрема це: здатність, процес, спроможність та характеристика здібності [31].

Незважаючи на значний обсяг наукових визначень сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємства, не існує єдиного трактування, адже досліджуване явище характеризується великою кількістю параметрів та складових (ефективність зовнішньоекономічної діяльності, якість продукції, прибутковість, інвестиційна активність, фінансова стійкість, інновації, та інші). На основі аналізованих визначень можна сформувати механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (рис.1.2.)



Рис. 1.2 Механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Виходячи з вище наведених положень, можна визначити конкурентоспроможність підприємства, як складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. Найголовніше є те, що конкурентоспроможність виступає критерієм адаптації підприємства, який характеризує можливість фірми адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити при цьому визначний рівень конкурентних переваг умов ринку.

Проаналізувавши окремі джерела наукової літератури, ми можемо визначити, що не існує єдиної класифікації факторів, котрі формують конкурентоспроможність. Але, тим не менш, можна виокремити фактори

формування конкурентоспроможності підприємства за класифікаційними ознаками (рис. 1.3).

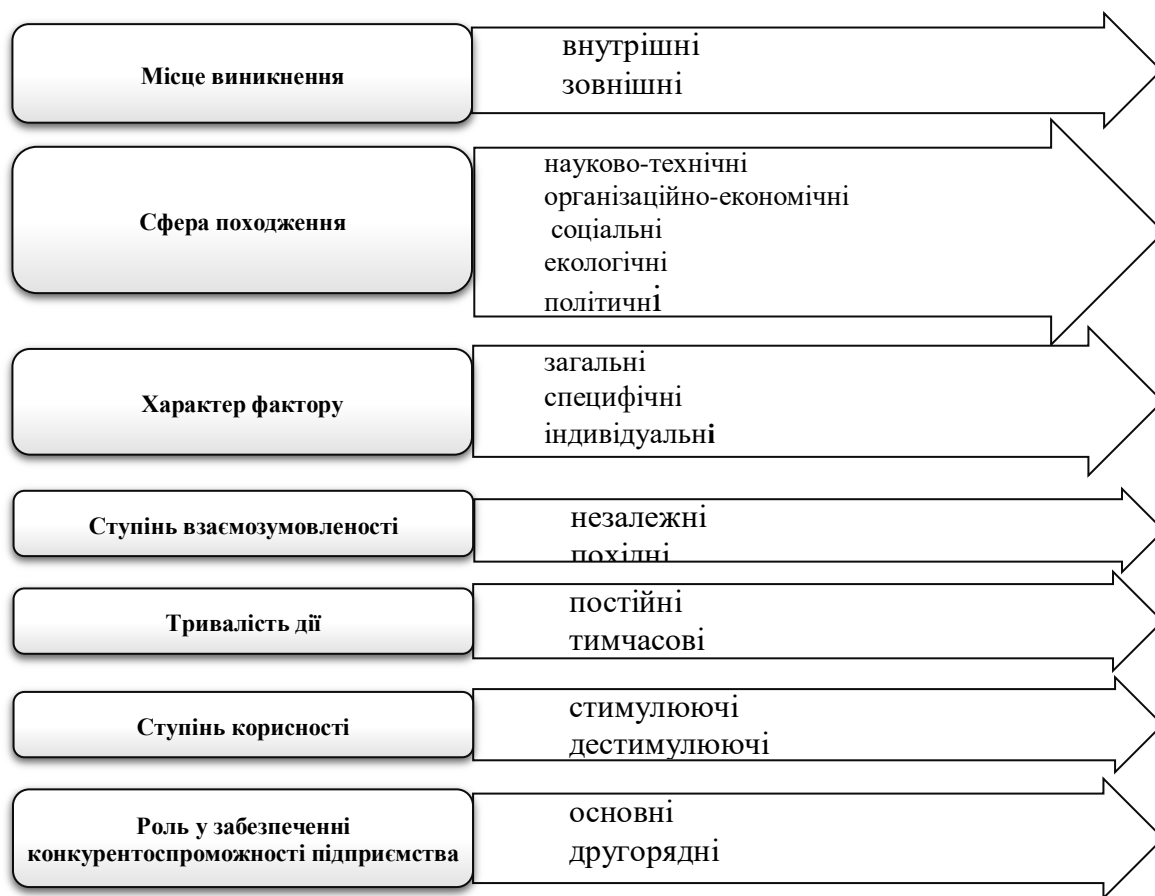


Рис. 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено автором за [32].

Фактори, які зображені на рис. 1.3, здійснюють безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. Проте, вони здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, взаємозалежність впливу кожного окремого фактора. Визначені фактори впливу зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть мати позитивний та стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У разі виявлення негативних факторів, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх по можливості усунути, або ж максимально мінімізувати задля того, щоб запобігти зниження рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Рис. 1.4 ілюструє взаємозв'язок різних аспектів конкурентоспроможності.

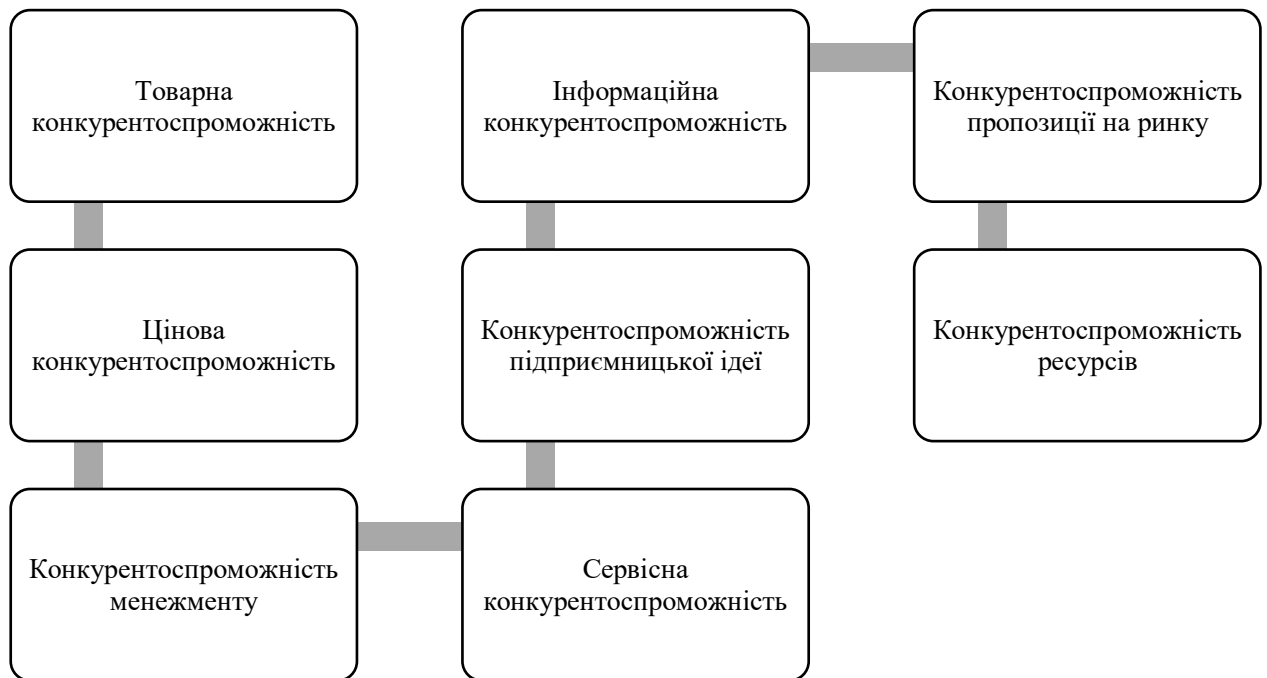


Рис. 1.4. Складові структури міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи складові структури міжнародної конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4), ми можемо зазначити, що найбільш значний характер має конкурентоспроможність менеджменту та підприємницької ідеї, а зовнішнє сприйняття конкурентоспроможності переважно пов'язано з ринковою пропозицією.

До факторів, від яких залежить забезпечення конкурентних переваг можна віднести наступні:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їхніх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;
- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;
- поява нових технологій;
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції;

- зміна вартості чи видів компонентів виробництва;–
- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкість створення та реалізації інновацій;
- здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- удосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення[33; 34].

Таким чином, аналіз наукових джерел показує, що проблематика міжнародної конкурентоздатності підприємства досліджується на основі багатьох теоретичних платформ та їх поєднання, що приводить до різних наукових узагальнень та висновків.

Ми приєднуємося до думки, що успіх підприємства на міжнародному ринку залежить від таких основних складових:

- місія, в якій відображається схильність компанії до міжнародної діяльності;
 - здатність швидко визначати та пристосовуватись до потреб споживачів;
 - здатність розуміти поведінку споживачів у різних країнах;
 - здатність розробляти та випускати конкурентоспроможну продукцію;
 - потужний потенціал та алгоритм визначення потенційних ринків збуту [35].
- Орієнтуючись цей підхід слід сказати, що досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності можливе лише за умов застосування ефективного управління, що й буде розглянуто в наступних розділах.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні економічні процеси мають динамічний характер, що зумовлює в умовах гострої конкуренції підприємства адаптацію до швидкоплинних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. За таких обставин у вигравші є те

підприємство, яке швидше за інших пристосовується до реалій часу й адаптується до нових умов господарювання. Пристосування підприємств до умов ринку досить часто залежить від ефективності діючої системи управління, здатності команди менеджерів формувати та реалізовувати систему коротко- і довгострокових цілей [36]. У сучасних умовах вихід підприємств на зовнішній ринок потребує управління міжнародною конкурентоспроможністю, яке характеризується високим рівнем складності та невизначеності. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності пов'язано з розробкою ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю не є новими для економічної науки. Вони виникали на різних етапах економічного розвитку багатьох країн світу. Проте в умовах, що динамічно змінюються, виникає необхідність звернути увагу на сучасні питання, пов'язані із ефективним управлінням міжнародною конкурентоспроможністю. Додатковими стимулами формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств в Україні є процеси глобалізації та геоекономічного розшарування світу, при яких рівень міжнародної конкурентоспроможності набуває найважливішої умови економічного і політичного самовизначення держави та надійного включення її економіки у світові відтворювальні комплекси [37].

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» можна сказати, що в сучасній економічній літературі науковці по-різному розглядають дане поняття. Стройко Т.В. визначає, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є напрямом менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. При цьому, на думку автора, основним завданням управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства як

суб'єкта світогосподарських зв'язків за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [38].

Кахович О.О., Мащенко С.О., Гавриленко Д.О. визначають управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як систему, що поєднує принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направлена на збалансування зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємства [39].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства необхідне в разі потреби для планування та реалізації стратегічних орієнтирів, стимулювання збуту продукції і спрямування його на відповідні цільові групи. Для підприємства бути конкурентоспроможним означає досягти своєї стратегічної мети – прибутково працювати на світовому ринку. Тобто, ефективна система управління міжнародною конкурентоспроможністю необхідна для забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку. Крім того, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства означає реалізацію загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою яких визначаються стратегія і політика у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності підприємства, оперативне управління та постійне забезпечення системи конкурентоспроможності [41].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає застосування певного комплексу заходів, які спрямовані на подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку (рис. 1.5).

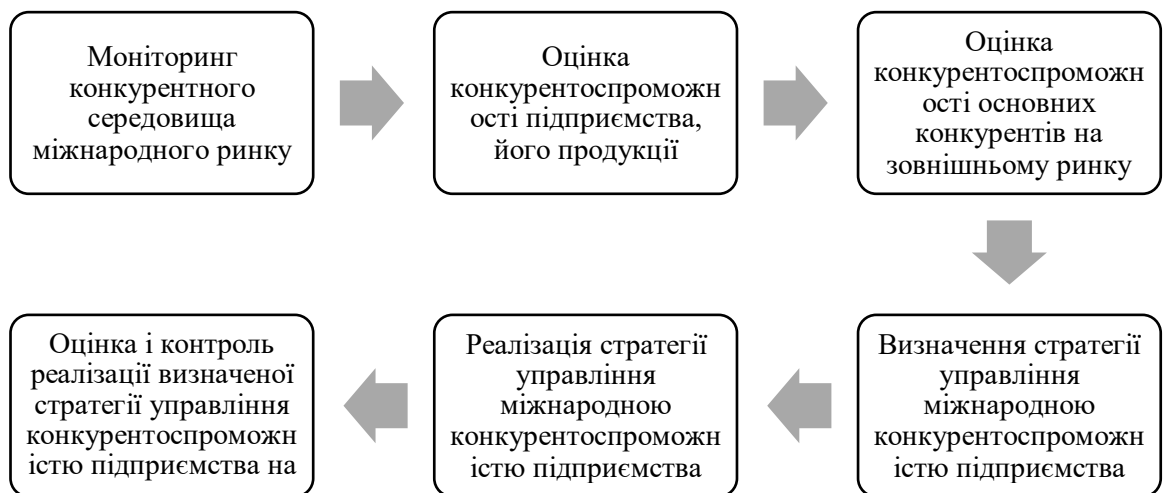


Рис. 1.5. Основні етапи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором за [41]

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства складається із таких основних етапів, як моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку; оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції на зовнішньому ринку; оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів на зовнішньому ринку; визначення місії діяльності підприємства та стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка полягає у вирішенні, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей; оцінка і контроль реалізації визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку [41]. Такий поетапний підхід до розроблення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства дозволяє знизити рівень невизначеності на підприємствах, а менеджери отримують стійкі та життєздатні управлінські навички, особливо в непередбачуваних чи кризових ситуаціях.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства пов'язана з продуктивністю бізнес-процесів, що досягається за рахунок інновацій,

технологій та людських ресурсів. Вона також передбачає здатність досягати та утримувати стабільну позицію на ринку протягом тривалого часу. Саме це забезпечується ефективним використанням принципів управління конкурентоспроможністю, які зображено на рис. 1.6



Рис. 1.6. Базові принципи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором за [40]

Аналізуючи основні принципи, що враховуються при управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.6), можна зазначити, що принцип комплексності передбачає, що усі критерії оцінювання ефективних процесів, адаптації бізнес-процесів до мінливих умов та швидкості цієї адаптації, реалізації стратегії, потенціалу. Це також часто означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається у порівнянні з її конкурентами, а такі показники можуть розглядатися тільки в комплексі. Систематичність означає, що система внутрішніх і зовнішніх впливів є фундаментальним при управлінні підприємством. Принцип об'єктивності свідчить про важливість використання достовірної інформації, необхідність не спотворювати її в процесі обробки та приймати рішення об'єктивно, щоб сторонні особи могли сформулювати та правильно донести свою думку.

Динамічність передбачає, що у світі, який постійно змінюється, показники завжди будуть коливатися, і це завжди потрібно враховувати і брати до уваги менеджерам та керівникам. Безперервність аналітичного процесу передбачає постійний моніторинг та аналіз усіх показників діяльності підприємства для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Оптимальність означає, що керівник підприємства бере відповідальність і приймає рішення щодо подальших дій, які на певний момент вважаються оптимальними і не представляють кращого варіанту [40].

Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю передбачає задіяння усіх організаційних структур підприємства, налагодження співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів, виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства. Основною її метою є використання переваг діяльності в міжнародному середовищі для економічного росту суб'єкта господарювання. У загальному вигляді концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає:

- вибір конкурентної стратегії діяльності;
- удосконалення системи управління персоналом та мотивацією праці;
- використання комплексного підходу до підвищення якості і конкурентоспроможності виробленої продукції;
- системний підхід до диверсифікації та планування виробництва;
- реорганізацію внутрішнього фірмового обліку й аналізу;
- удосконалення внутрішнього фірмового фінансового менеджменту;
- покращення інформаційного забезпечення системи управління [].

Аналіз особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств показує, що сучасні підприємства, які функціонують в умовах міжнародних ринкових відносин, повинні використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, суть якого полягає у використанні

обмежених ресурсів у конкретних галузях для досягнення поставлених цілей, а також у розробці стратегій і довгострокових програм дій, спрямованих на вирішення завдань підтримки або підвищення конкурентоспроможності. З одного боку, це, безумовно, питання якості, ресурсозбереження та вивчення інфраструктури національних і міжнародних ринків; з іншого боку, це питання всіх загальних функцій менеджменту: стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації і регулювання, всіх стадій життєвого циклу керованого об'єкта [40].

Проаналізувавши праці окремих науковців, можна сказати, що для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, який буде необхідним і достатнім для успішної конкурентної позиції на конкретному ринку, підприємству потрібно застосовувати системний підхід до управління власною конкурентоспроможністю. Необхідність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється тим, що це складна економічна категорія, яка знаходиться під впливом значної кількості факторів та зумовлюється такими причинами:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях;

- управління конкурентоспроможністю підприємства на різних рівнях скеровується на різні об'єкти;

- управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення різних видів діяльності;

- ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягається за рахунок використання усіх видів менеджменту (операційний, фінансовий, інформаційний тощо);

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, у різних підрозділах підприємства.

Забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності можливе лише за умов застосування ефективної системи управління на

підприємстві, що включає сукупність організаційної структури, наявність ресурсів, процесів, технологій, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг. Управління всіма зазначеними елементами відбувається в рамках різних підсистем управління міжнародною конкурентоспроможністю, яка має бути включена в загальну систему корпоративного управління (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Підсистеми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Зазначені підсистеми дозволяють організувати процес управління міжнародною конкурентоспроможністю на основі комплексного підходу з орієнтацією на формування інвестиційного забезпечення, обґрунтування стратегії та цілей, розвиток стратегічного потенціалу, вибору ефективних форм діяльності на тих чи інших зарубіжних ринках [43].

Безумовно, стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має також важливе значення серед складових цього процесу. Для вибору конкурентної стратегії важливим є те, на які цілі за часом орієнтується підприємство: поточні, короткострокові, довгострокові чи на велику перспективу.

Розглядаючи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, також слід охарактеризувати основні фактори впливу на ці процеси:

– характер державної політики країн світу в галузі регулювання конкуренції (антимонопольна і патентно-ліцензійна політика, регулювання експорту та імпорту продукції, стандартизація продукції тощо);

– можливість появи нових конкурентів (існування або відсутність «вхідних бар'єрів» в галузь);

– вплив споживачів продукції та постачальників на інтенсивність конкуренції тощо [44].

Для вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, питання щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю є надзвичайно актуальним. Пошук шляхів та резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності діяльності підприємств є важливою умовою їх ефективного функціонування у сучасних ринкових умовах.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Для визначення конкурентоспроможності та для подальшої розробки стратегічних планів поведінки об'єкта в конкурентному середовищі найчастіше застосовуються методи стратегічного аналізу. За способом виконання виділяють індикаторні, матричні методи, методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності, комплексні методи [45].

Система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного метода, ґрунтується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор є співвідношенням абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкту або його діяльності. Кожен такий індикатор складається з декількох показників або їх груп, які характеризують стан об'єкту в цілому або його окремих функціональних та часткових елементів.

Основними базовими засадами цього методу є оцінка конкурентоспроможності підприємства в балах за спеціально визначеною шкалою. Майбутні перспективи компанії оцінюються із врахуванням його виробничих ресурсів та здатності знаходити нові шляхи вирішення проблем, пов'язаних з поліпшенням технологій виготовлення товарів.

Переваги цих методів є врахування різнобічних аспектів діяльності підприємства, а недоліки полягають в тому, що в основу багатьох розрахунків закладена ідея про те, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей фірми до досягнення конкурентних переваг. Але сума окремих елементів складної системи (якою є будь-яке підприємство), як правило, не завжди дає той же результат, що і вся система в цілому.

Матричні методи найчастіше використовуються у процесі здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вони ґрунтуються на якісній оцінці діяльності компанії та пропонованої нею продукції. В основі таких методів лежить детальний аналіз спроможності підприємства конкурувати з іншими виробниками. Крім того, обов'язково враховується життєвий цикл продукції, яку випускає компанія. Матричні методи дозволяють здійснювати аналіз більш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки та елементи можуть розглядатися у статичі або динаміці [46]. До матричних методів відносять: матриця БКГ, SWOT-аналіз, матриця М. Портера, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/ SCHENDEL, LOTS-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз та PEST-аналіз та інші.

Перевагами застосування цих методів є те, що вони дозволяють забезпечити високу адекватність оцінки. До недоліків можна віднести те, що використання матричних методів інколи виключає проведення аналізу причин змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що ускладнює формування управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної інформації, що спричиняє необхідність додаткових досліджень.

Методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності. Ця група методів базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. В основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна - якість. Для дослідження показників конкурентоспроможності в цьому випадку використовуються спеціальні програми, в основі більшості яких лежить визначення оптимального співвідношення ціна - якість. Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності.

Використання даних методів досить часто базується на необхідності врахування прямо пропорційної залежності рівня ефективності діяльності компанії та якості її продукції. Перевагами є те, що вони враховують одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства - конкурентоспроможність його продукції. Недоліками є те, що використання даних методів дозволяє отримати інколи досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі компанії, так як конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності товару і не зачіпає інші аспекти його діяльності.

Комплексні методи використовуються у випадках, коли при характеристиці якості продукції застосовуються сукупні параметри, які описують певну властивість товару [47].

В основі даного підходу лежить твердження, стосовно якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Поточна і потенційна конкурентоспроможність та їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від методу можуть варіюватися. [2]

Переваги використання цього методу є те, що він враховує не лише досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, а й його можливу динаміку в майбутньому.

Недолік полягає в тому, що способи і прийоми, які використовуються при визначенні поточної і потенційної конкурентоспроможності в підсумку відтворюють методи, які використовуються в розглянутих вище підходах, що включає й їх недоліки.

Проаналізувавши існуючі методи, ми бачимо що у кожен має як переваги, так і недоліки. Тому для уникнення похибок, в процесі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства слід застосовувати різні методологічні комбінації, побудовані з урахуванням специфіки конкретного підприємства [48]. Такий підхід дозволяє отримувати максимально достовірні результати і сформулювати ефективні шляхи вирішення виявлених в процесі дослідження проблем.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на зовнішньому ринку оцінювання його міжнародної конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Виявлення сильних і слабких місць підприємства для забезпечення вдосконалення його функціонування та виявлення прихованих потенційних можливостей необхідно здійснити статистико-економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання. Він допоможе розробляти стратегію і тактику розвитку підприємства, обґрунтовувати планові та управлінські рішення, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства, його підрозділів і працівників та визначати рівень економічної безпеки [49].

Обраний для аналізу ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є одним з найбільших агропромислових холдингів в Україні, який горизонтально інтегрує власне виробництво та виробляє і реалізує різні товарні групи продуктів харчування в аграрному секторі. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному та світовому ринках [50].

Основні напрями діяльності групи - птахівництво та суміжна виробництва (виробництво охолодженої курятини, готових заморожених продуктів, соняшникової олії); рослинництво (виращування кукурудзи, соняшника, пшениці та рапсу); інша сільськогосподарська діяльність.

Компанія створила власну виробничу структуру по принципу горизонтальної інтеграції, об'єднавши у єдиний технологічний процес усі основні ланцюги виробництва, створивши єдиний холдинг з однією інфраструктурою, з єдиними бізнес процесами, технологіями, компетенціями,

нормами якості та ціновою політикою. Найбільші потужності підприємства зосереджені в Вінницькій та Дніпропетровській областях. Агрохолдинг об'єднує в собі велику кількість різноманітних підприємств, розгалужених за своєю діяльністю - до структури компанії входять різні великі виробничі одиниці, серед яких основними за потужностями є: ТОВ «Катеринославський Елеватор»; ТОВ «Вінницька Птахофабрика»; ПрАТ «Миронівська Птахофабрика»; ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп та комбікормів» [50]. Це основні виробничі одиниці, що залучені у діяльність підприємства, оскільки до структури компанії входить також дуже багато об'єктів середнього виробничого масштабу, концентрація яких розповсюджена по всій Україні, а також наявна власна мережа фірмових роздрібних магазинів під назвою «М'ясомаркет». Але основними у формуванні загального обсягу прибутку підприємства є названі вище основні виробничі об'єкти.

Загальна характеристика підприємства наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Показники	Інформація
Назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ПрАТ «МХП»
Дата проведення державної реєстрації Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи	27.03.2006 A01 820511
Поштова та юридична адреси підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0 %
Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПН, розрахунковий рахунок)	Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк», 300528 26005001311449

Джерело: сформовано автором за [50]

ПрАТ «МХП»- це європейська компанія з оцінкою в 3,7 мільярдів доларів, що оперує на чотирьох континентах. Підприємство є абсолютним лідером виробництв продукції птахівництва в Україні, другою птахівничою компанією в Європі, та десятою — у світі. Компанія демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу, оскільки вона упродовж останнього десятиріччя у три рази збільшила виробничі потужності в Україні, на Балканах та в Нідерландах, вийшовши на 85 ринків світу.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» був заснований Юрієм Косюком у 1998 році (табл. 2.2). Компанія здобула контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» і стала одним із провідних зерноторгових підприємств України. Агропромисловий холдинг складається із близько тридцяти підприємств, що розосереджені у чотирнадцяти областях України, загальний штат працівників налічує понад двадцять вісім тисяч осіб. Земельний банк ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» складає більше 370 тис. га, що дозволяє виробляти понад 2,5 млн тон зернових та олійних культур на рік. Частина врожаю (кукурудза, фуражна пшениця, соняшник, соя) йде на виготовлення власних кормів, частина йде на реалізацію. Загальна виробнича потужність заводів забезпечує виробництво 1,6 млн тонн комбікормів на рік для годівлі птиці, крім того, частина комбікормів пропонується споживачам через власні магазини та дистриб'юторів.

Географія експорту ПрАТ «МХП» налічує близько 65 країн, зокрема 17 країн ЄС: Нідерланди, Ірландія, Бельгія, Польща, Італія, Греція й інші; країни СНД та Митного Союзу: Вірменія, Киргизстан, Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан; країни Близького Сходу: Ірак, Йорданія, Ліван, ОАЕ, Кувейт; а також країни Африки: Єгипет, Лівія, Демократична Республіка Конго, й інші країни світу [51].

Таблиця 2.2.

Коротка історія створення ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Рік 1	Подія 2
1998	Юрій Косюк заснував АТЗТ «Миронівський Хлібопродукт».
1999	МХП викупує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2002	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба"
2003	У грудні МХП стає першою українською компанією, яка отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти спрямовані на збільшення і модернізацію виробничих потужностей підприємства. Упродовж 2003-2006 рр. МХП проводить політику диверсифікації та започатковує низку нових напрямків діяльності: вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур; виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу під торговельною маркою «Сертифікований Ангус»; виробництво гусячої печінки та фуа-гра
2004	На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів введено в експлуатацію оліє пресовий завод як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Мета: виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів. Цього ж року починається продаж олії як побічного продукту при виробництві рослинного протеїну
2005	До складу МХП входить утворене у 2004 році підприємство "Зернопродукт", яке займається вирощуванням кукурудзи, ячменю, пшениці і соняшнику. Частиною МХП стає також "Катеринопільський елеватор" (комбікормовий завод та потужності для зберігання зернових, олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. Для виробництва власних бетонін-панелей для будівництва приміщень пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів
2006	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створюється холдингова компанія МНР. S.A. У січні закінчується будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". До складу компанії з цього року також входять такі підприємства, як Науково-виробнича фірма "Урожай" та "Дружба народів". Цього ж року МХП завершує випуск єврооблігацій на суму 250 млн. доларів США
2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський Хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів "Бащинський" та "Європродукт"
2011	МХП починає розроблення пілотного проекту "Біогаз", який передбачає будівництво біогазової станції, що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики "Оріль-Лідер" (Дніпропетровська обл.). Об'єм інвестицій складав близько \$15 млн. на одну установку
2013	Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.

Продовження таблиці 2.2.

1	2
2014	Уперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть. Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ «Qualiko»
2015	У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	Експортер м'яса птиці в Україні № 1. Диверсифікованість експорту: відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Відкриття нового переробного заводу в Нідерландах. 100 % завантаженість виробничих потужностей, самозабезпечення інкубаційним яйцем та ефективність із переробки відходів
2017	Відбувся рестайлінг компанії МХП. Новий знак – це трансформація історичного елемента «млин», який присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики
2018	Європейська комісія підтвердила відповідність продукції МХП найвищим міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food
2019	МНР SE отримала фінальний кліренс та завершила придбання компанії Perutnina Ptuj. МХП продовжує нарощувати обсяги інвестицій у підтримку малого бізнесу в сільській місцевості.
2020	ПРАТ «МХП» розвиває по франчайзингу три нові формати – 33 гастростудії «Секрети шефа», магазини «М'ясомаркет» і шаурменні Doner Market. Інвестиції у відкриття однієї гастростудії становлять 80–100 тис. дол. США, а термін окупності складає близько трьох років.
2023	МХП уклав акціонерну угоду про створення спільного підприємства з Desert Hills Veterinary Services Company Limited (DHV) - дочірньої компанією Tanmiah Food Company - провідного постачальника м'яса птиці та іншої м'ясної продукції на Близькому Сході. Згідно з нею, DHV належатиме 55% акцій, а МХП - 45% акцій спільного підприємства. Агрохолдинг "МХП" придбав акції ТОВ "Овочева скарбниця", що займається переробкою та консервуванням овочів.
2024	Антимонопольний комітет України дозволив компанії створити птахофабрику в Саудівській Аравії, зокрема надано дозвіл компаніям Desert Hills Veterinary Services Company Limited (м. Ер-Ріяд, Королівство Саудівська Аравія) і МНР SE (м. Лімасол, Республіка Кіпр) на створення спільного підприємства у місті Ер-Ріяд Королівства Саудівської Аравії.

Джерело: складено автором за [50]

Підприємства ПРАТ «Миронівський Хлібопродукт» вирощують велику рогату худобу: биків, корів, телиць і племінних телиць, живою масою понад 300 кг, молочних і м'ясних порід. Щорічно вирощується 3 тис. тварин молочних

порід, зокрема голштинської, джерсейської, української чорно-червоно-рябої молочної, молочної симентальської, швицької. Крім того, щорічно вирощується 1200 тварин м'ясних порід – ангуська, шароле, лімузенська, герефордська, симентальська м'ясна, поліська м'ясна та волинська м'ясо-м'ясна.

Велика рогата худоба, вирощена на наших підприємствах, успішно експортується в такі країни: Єгипет, Ліван, Лівія, Йорданія, Королівство Саудівська Аравія, Узбекистан, Молдова. Під час здійснення експортних операцій компанія забезпечує здійснення всіх етапів реалізації: виробництво, карантин, доставка до пору, митне оформлення, видача ветеринарної супровідної документації. Кожна партія супроводжується кормами та підстилкою для забезпечення належного транспортування тварин.

Сьогодні ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є провідним виробником м'яса птиці (курятини) в Україні з найбільшою часткою на ринку і високим рівнем впізнаваності бренду своїх продуктів. Підприємство здійснює переробку та реалізує куряче м'ясо (свіже та заморожене, ціле та нарізане); напівфабрикати та кулінарну продукцію (мариновану птицю, напівфабрикати, включаючи продукти ресторанного призначення); рослинні олії (соняшникова і соєва); та комбікорму. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» володіє та контролює всі етапи виробництва курятини: від вирощування зернових та олійних культур, виробництва комбікормів до виробництва інкубаційних яєць та вирощування бройлерного поголів'я, переробки, збуту, дистрибуції та продажу м'яса птиці (зокрема, через партнерські брендовані точки). Вертикальна інтеграція зменшує залежність компанії від постачальників і цін на сировину. Крім економічної ефективності вертикальна інтеграція дозволяє ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» втілювати досить сувору політику біобезпеки, контролювати якість як сировини, так і кінцевої продукції, а також безпечність доставки продукції до точок продажу. Для підтримки продажів компанія контролює дистрибуційну мережу, яка складається з дев'яти дистрибуційних центрів у великих містах України. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» використовує

власні вантажівки для доставки своєї продукції, що зменшує загальні транспортні витрати і час доставки.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» також посідає провідну позицію в рослинництві: кукурудзу, як правило, вирощує для виробництва комбикормів, а інші культури – пшеницю, ріпак тощо – продає третім особам. Підприємство орендує сільськогосподарські угіддя, які розташовані здебільшого в родючих чорноземних регіонах України.

Діяльність підприємства заснована на позиції економіки замкнутого циклу, яка передбачає використання побічних продуктів для виробництва біодизеля, біогазу, кулінарних жирів, кормів і природних добрив. До структури компанії входять три комплекси з курятини, два племінні комплекси, три заводи з виробництва соняшникової олії, один завод з дроблення сої, три комбикормові заводи та два біогазові комплекси.

Завдяки вертикальній інтеграції бізнесу, що об'єднує підприємства, взаємопов'язані галузі, у компанії створено систему єдиного управління основними стадіями виробництва зернової продукції, заготівлі, транспортування, зберігання, перероблення та реалізації, що дає можливість рівномірно розподіляти прибутки між усіма підрозділами та сприяти збільшенню обсягів накопичення доданої вартості у сфері виробництва. Графік нами представлено ефективну Бізнес-модель ПрАТ «МХП», яка базується на основі вертикальної інтеграції та є ефективною зображено на рис. 2.1.

Розроблення і впровадження даної бізнес-моделі допомагає результативно контролювати всі процеси виробництва основного товару компанії – продукції птахівництва (курятини). Ця модель складається із 9 етапів, які створюють закритий процес, кінцевою метою якого є продаж продукції.

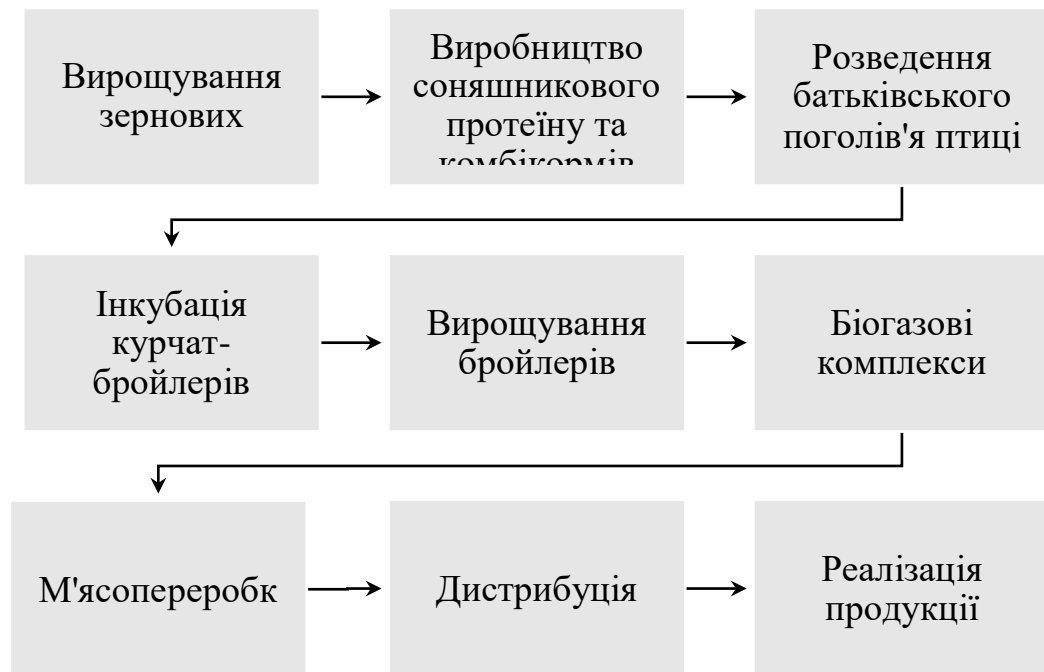


Рис. 2.1 Бізнес-модель ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Джерело: розроблено автором на основі [50]

1. Вирощування зернових є однією із ключових компонентів цієї бізнес-моделі. Завдяки цьому процесу підприємство практично повністю може задовольнити власні потреби для виробництва комбікормів та здійснювати експорт [52; 53].

2. Для підприємства є важливим забезпечити процес відгодівлі курей комбікормами і соняшниковим протеїном власного виробництва, яке відбувається на другому етапі.

3. Вирощування батьківського поголів'я. Німецькі виробники продають батьківським птахофабрикам ПрАТ «МХП» одноденних курчат Cobb500, з яких у пташниках виростає батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

4. Після отримання яєць від батьківського поголів'я, їх розміщують в інкубаторах, які розташовані на птахофабриках. Після трьохтижневої інкубації отримують курчат-бройлери.

5. На наступному етапі з курчат-бройлерів здійснюється процес відгодівлі і вирощування дорослих бройлерів.

6. Із утилізованих відходів, які виникають в процесі виробництва, компанія генерує чисту зелену енергію та виробляє екологічно чисті органічні добрива на двох своїх біогазових установках.

7. Далі процес м'ясоперероблення забезпечує вироблення широкого асортименту продукції. Курятина власного виробництва є головною сировиною для м'ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решта - яловичина та свинина.

8. За допомогою 11 розподільчих центрів та 450 вантажівок-рефрижераторів відбувається процес дистрибуції власної продукції компанії.

9. Кінцевим етапом бізнес-моделі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є реалізація власної продукції через свої франчайзингові магазини та клієнтську базу [50].

Більш детальна організаційна структура ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на початок 2024 року наведена у Додатку А.

Порівнюючи діяльність ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» з конкурентами, можна зробити висновок, що підприємство практично є лідером на ринку. Здійснений аналіз прибутковості основних конкурентів ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» показав, що упродовж останніх років підприємство виступає абсолютним лідером з 2018 по 2020 рр., а у 2021–2022 рр. лідируючу позицію займає ТОВ «Нібулон» (рис. 2.2).

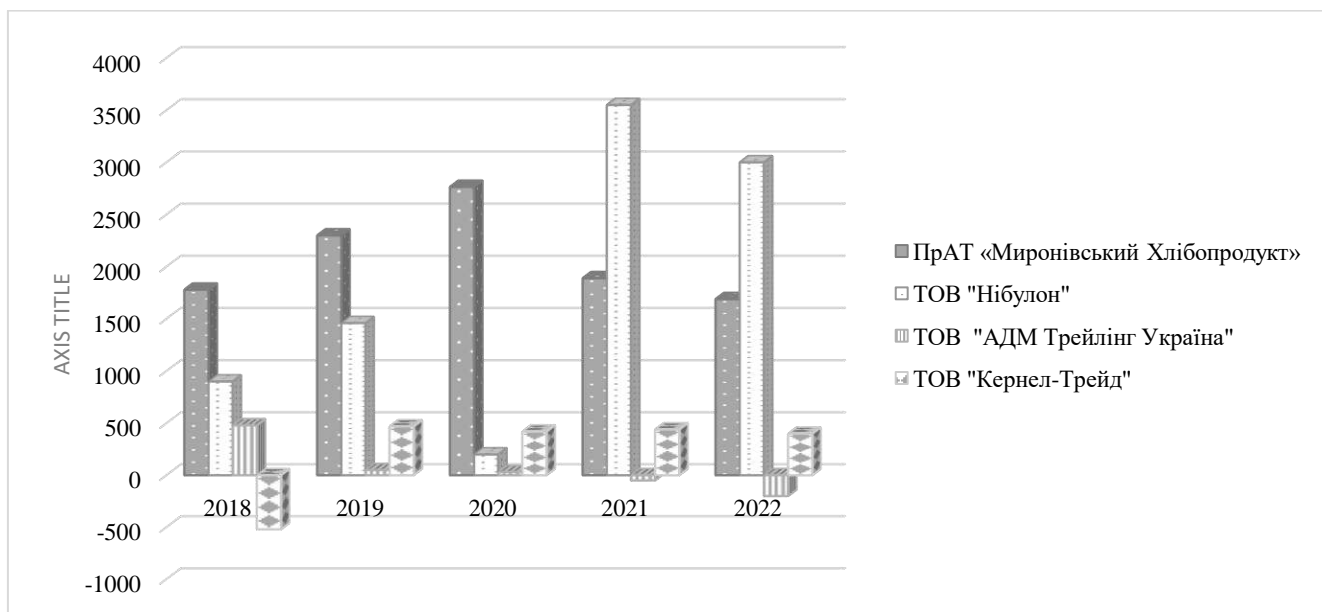


Рис. 2.2. Динаміка прибутковості аграрних підприємств. млн. грн
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані фінансової звітності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (рис. 2.2), необхідно сказати, що за період з 2018 по 2022 рр. підприємство не мало збитків у жодному звітному році, хоч динаміка прибутковості дещо знижувалась. Це свідчить про ефективну управлінську, маркетингову політику, своєчасний аналіз ринку, що дає змогу керівництву компанії передбачити кризові явища і вжити необхідних заходів, які забезпечують якщо не отримання прибутку, то хоча б на мінімізацію витрат.

Звичайно, у зв'язку з війною в Україні, компанія має постійні ризики для своєї діяльності через повторювані атаки на критичну інфраструктуру України. Проте на сьогодні всі виробничі потужності ПрАТ «МХП» в Україні продовжують працювати майже на повну потужність. Після трансформації системи логістики у відповідь на мінливі обставини воєнного часу, підприємство знову експортує більш ніж до 70 країн світу, постачаючи зерно, рослинні олії, м'ясо птиці. Управління компанії та команди менеджерів весь час шукають і знаходять нові способи пристосування до середовища, що швидко змінюється, і використовують всі можливості, що виникають.

Щоб протистояти широко очікуваному дефіциту електроенергії, ПрАТ «МХП» має як альтернативу дизельні генератори, і готове замінити постачання з національної енергомережі, яка залишається під постійною загрозою російського бомбардування. Тим не менш, будь-які значні перебої в подачі електроенергії, ймовірно, призведуть до збільшення витрат та зниження виробництва основної продукції.

Компанія продовжує підтримувати свій персонал і зосереджуватися на добробуті своїх людей, включаючи понад 2300 співробітників. ПрАТ «МХП» запровадив постійну програму перекваліфікації, внаслідок якої сталося збільшення середнього віку співробітників, а також більшого співвідношення жінок і чоловіків. На додаток до викликів, описаних вище, Компанія та її персонал стикаються із серйозною загальною невизначеністю, притаманною війні, із значною ескалацією атак, що збільшує ризики для діяльності ПрАТ

«Миронівський Хлібопродукт» в Україні, що потенційно може призвести до подальших збоїв у виробництві.

На сьогоднішній день ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» динамічно адаптується до мінливого операційного середовища та має змогу продовжувати діяльність в Україні. На сьогодні власні об'єкти компанії практично не зазнали жодних фізичних пошкоджень в результаті війни. У випадку будь-якого несприятливого впливу на її діяльність, система управління підготувала комплексні плани дій у надзвичайних ситуаціях, які гарантують можливість вжити певних заходів, необхідних для відновлення та повторного запуску виробництва в найменший проміжок часу.

Після російського вторгнення 24 лютого 2022 року ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» мав значні витрати, пов'язані з війною. У 2022 році ці витрати становили 69 мільйонів доларів США, включаючи донації на підтримку територіальних громад, де розміщені виробничі потужності компанії, списання запасів і біологічних активів, інші специфічні витрати, пов'язані з війною. Працюючи з волонтерами, з початку війни підприємство надало велику гуманітарну допомогу, зокрема безкоштовно видано населенню України понад 12 тис. тонн продукції птахівництва [50].

Окрім цього потрібно зазначити, що підприємство здійснює конкурентну боротьбу із сильними гравцями лише частково, адже незважаючи на те, що компанія ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є агрохолдингом, вона здійснює орієнтацію на виробництво пріоритетних видів товару – продукції птахівництва, зокрема м'яса птиці.

У власних каналах комунікації компанія позиціонує себе саме як виробник курятини високої якості, і, не дивлячись на розгалуженість напрямків діяльності підприємства, саме курятині віддається пріоритет [49].

Структура ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» сформована таким чином, що для забезпечення ефективної діяльності необхідно здійснювати постійні значні фінансові інвестиції. Це пов'язано з особливостями цього бізнесу, оскільки на початку посівного сезону прибутків практично немає, вони

будуть отримані аж у 4 кварталі року, коли збираються основні обсяги валової продукції, створюються запаси підприємства, активно відбувається продаж продукції. Тому, перед початком посівної кампанії, у кінці першого кварталу або на початку другого кварталу, підприємству, що займається вирощуванням сільськогосподарської продукції потрібен значний обсяг капітальних інвестицій, які воно зможе повернути лише через певний час. Саме тому держава, вбачаючи у ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» надійного економічного суб'єкта господарювання, який постійно забезпечує наповнення бюджету, застосовує певні механізми підтримки. Результати аналізу державної фінансової зображено на рис.2.3.

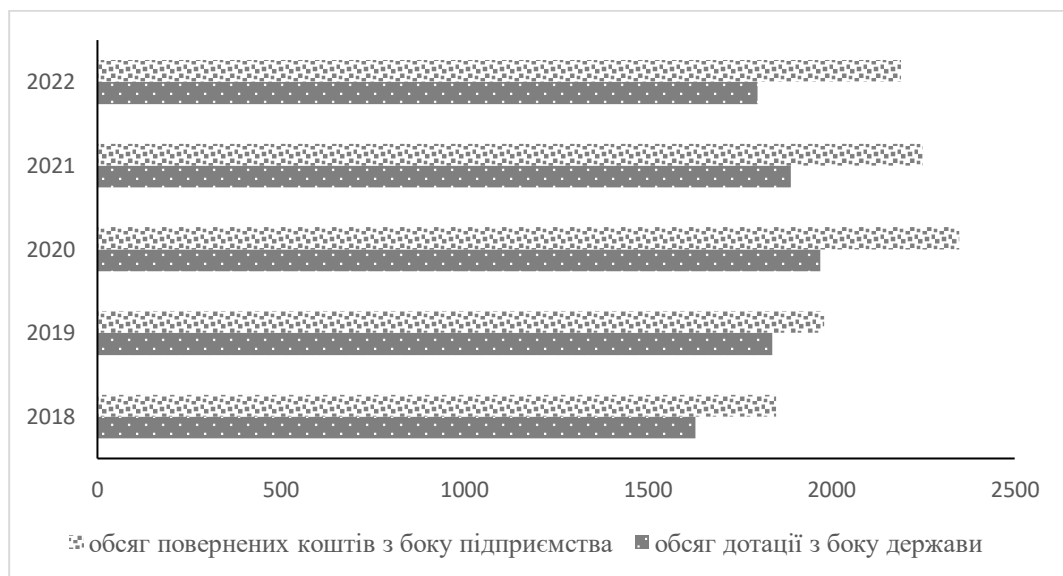


Рис. 2.3. Динаміка державної підтримки ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у період 2018–2022 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведені на рис. 2.3 дані дозволяють зробити висновок про стабільну фінансову підтримку підприємства з боку держави, що підвищує ринкові можливості компанії та приєє посиленню конкурентоспроможності. Компанія, у свою чергу, повертає інвестовані державою кошти у вигляді дивідендів наприкінці року, отримавши прибутки від власної діяльності. Підприємство ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» повертає державі кошти у вигляді дивідендів із 15% прибутками [49].

Таким чином, реалізуючи механізм фінансової підтримки даного підприємства, держава виступає зацікавленою стороною, адже видатки з бюджету компенсуються через певний час, формуючи додатковий капітал в державних фондах країни.

2.2 Структура управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Компанія ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» впродовж останніх років неухильно розвиває свої процеси та процедури управління міжнародною конкурентоспроможністю, прагнучи при цьому досягти найкращих практик відповідно до міжнародних стандартів. Діяльність підприємства як вертикально інтегрованої структури по всьому ланцюгу створення вартості впливає на зацікавлених сторін, включаючи міжнародних партнерів, споживачів продукції тощо. Для того, щоб визначити шляхи поліпшення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю потрібно розглянути організаційну структуру.

Аналізуючи організаційну структуру управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», можна зазначити, що вона є лінійно-функціональною, складною, що безпосередньо пов'язано з великими масштабами діяльності компанії (додаток Б).

Управлінську команду очолює засновник і головний виконавчий директор Юрій Косюк, який підпорядковується безпосередньо Раді директорів.

Коллективна сила та досвід керівництва ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є ключовим фактором успішної діяльності бізнесу та базою для розроблення ефективної стратегії компанії щодо реалізації інтегрованих бізнес-моделей. Необхідно відмітити, що компанія дотримується найвищих стандартів корпоративного управління, етики та доброчесності у відносинах зі своїми акціонерами, директорами, персоналом, бізнес-спільнотою та іншими зацікавленими сторонами, включаючи державні та регуляторні органи.

За Радою директорів закріплені повноваження, які стосуються визначення стратегії розвитку та управління компанією. Зокрема, це відповідальність за загальне керівництво компанією та встановлення її цінностей і стандартів; затвердження довгострокових цілей, комерційної та інвестиційної стратегії підприємства; затвердження річного операційного бюджету та бюджету капітальних витрат компанії та будь-яких суттєвих змін до них. Структура Ради директорів ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» забезпечує компетентне та розумне управління; раціональне планування; надійний внутрішній контроль; ведення відповідного бухгалтерського обліку та інших записів; дотримання законодавчих і нормативних зобов'язань, що є складовою ефективності діяльності компанії.

Рада складається з трьох комітетів:

Комітет з аудиту та ризиків, який несе відповідальність за достовірність фінансової звітності компанії та наглядає за внутрішнім фінансовим контролем і процесами управління ризиками. Комітет також дає рекомендації Правлінню компанії щодо призначення зовнішніх і внутрішніх аудиторів і контролює їхню діяльність. У березні 2021 року Правління перейменувало Комітет (раніше Комітет з аудиту) на Комітет з аудиту та ризиків, щоб підкреслити важливість його ролі в нагляді за процесами управління ризиками Компанії та звітуванні перед Радою, хоча Рада зберігає загальну відповідальність за ризики. Роль і обов'язки Комітету викладені в його повноваженнях зі змінами, які можна переглянути в Хартії корпоративного управління. Комітет несе відповідальність за захист інтересів усіх зацікавлених сторін щодо достовірності фінансової інформації, опублікованої ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» та ефективності аудиту [54]

Комітет з призначення та винагород відповідає за надання рекомендацій Раді щодо призначення директорів та визначення винагороди виконавчих директорів. Роль і обов'язки Комітету викладені в його Положенні, яке можна переглянути в Хартії корпоративного управління.

Комітет з міжнародних зв'язків з урядом і громадськістю несе відповідальність за формування та доведення стратегії і цілей ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» до державних органів управління, громадськості та інших стейкхолдерів відповідно до мінливого ділового та політичного середовища, в якому працює компанія. Ці зв'язки є необхідними для організації ефективної діяльності компанії, і включають є аналіз і надання інформації керівництву щодо питань відповідального бізнесу, а також передбачення та підготовку реакції фірми на будь-які потенційні кризові ситуації, пов'язані з політичними, операційними питаннями (наприклад, спалахи пташиного грипу протягом року та, після балансу, російське вторгнення) Роль і обов'язки Комітету викладені в його Положенні, яке можна переглянути в Хартії корпоративного управління компанії [54].

На ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» існує чітко визначена ієрархія, розподіл трудових функцій, система прав й зобов'язань, також є система норм і цінностей, яка формується в процесі обговорення й узгодження. Важливим моментом системи управління на підприємстві є те, що для підвищення ефективності управлінських рішень використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження. Єдність та чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті управлінських рішень, високий рівень відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного ним підрозділу є перевагами організаційної структури управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».

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

У результаті проведених досліджень ми дійшли висновку, що основними перевагами організаційної структури управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті

управлінських рішень, високий рівень відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного ним підрозділу, узгодженість прийнятих рішень між усіма сторонами, що сприяє покращенню результатів діяльності компанії та підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Недоліками даної структури є певною мірою недостатній рівень комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що досить часто може призвести до небажаного результату, велика кількість контактів між різними складовими та рівнями системи управління, великий обсяг документації.

2.3. Дослідження стану експортної діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займається покращенням макроекономічної ситуації України на ринку аграрної продукції та налагодженням міжнародного модернізовано-технологічного співробітництва.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» постачає продукцію на ринки 87 країн світу та входить до еліти глобальних лідерів індустрії виробництва продуктів харчування. Придбання закордонних виробничих активів у ЄС також перетворює холдинг на експортера передових бізнес-моделей галузі. Присутність на глобальних продовольчих та фінансових ринках є свідченням еталонної якості продукції МХП, а також відповідності західним стандартам корпоративного управління.

Компанія зміцнює свої позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Міжнародна експансія та зростання масштабів бізнесу підвищують акціонерну вартість холдингу за рахунок формування стійкої диверсифікованої бізнес-моделі на основі вертикальної інтеграції. За рахунок цього створено понад 28 тис. робочих місць у 14 регіонах, надходять мільярди податків до державного бюджету та формується експортна виручка. Бренд «Україна» має успішного прогресивного промоутера на глобальних ринках та у системі глобальної

продовольчої безпеки. Експортна орієнтація ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» сприяє інтенсивному імпорту в українську аграрну та харчову індустрію світових стандартів у сфері якості всього виробничого ланцюжку, підвищуючи глобальну конкурентоспроможність українського аграрного сектору.

Оскільки компанія має досить розгалужену діяльність, для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності міжнародної діяльності підприємства визначимо пріоритетний напрям та групу товарів, на які компанія орієнтована найбільше (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Товарні групи підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», їх структура та характеристики станом на 2022 рік

Товарні групи	Товарні одиниці	Характеристика	Орієнтація на ринки
1	2	3	4
М'ясо птиці та супутні операції	Куряче філе	Основні потужності географічно сконцентровані у Вінницькій та Дніпропетровській областях. Найбільш ліквідний товар компанії, контролюється весь процес від вирощування до перероблення та пакування	Все більша тенденція до експорту, монополізація національного ринку
	Ціла курятина		
	Куряча гомілка; куряче стегно; куряча грудка; куряче крило		
	Яйця		
Рослинні олії	Соняшникова олія	Посівні площі для вирощування маслянистих культур сконцентровані у Вінницькій, Хмельницькій та Івано-Франківській областях. Потужності по перероблювання в олії сконцентровані у Київській, Черкаській, Вінницьких областях	Експортна діяльність, невелика частина реалізується шляхом партнерських угод у B2B секторі
	Оливкова олія		
	Ляна олія		
	Кукурудзяна олія		
	Гірчична олія		
Зернові культури	Пшениця	Використовуються для експорту, власного забезпечення (для годування птиці) та перероблення у рослинні олії, також забезпечення національного ринку	Експортна діяльність
	Жито		
	Овес		
	Просо		
	Ячмінь		
	Кукурудза		
Соя			

Продовження таблиці 2.3

1		3	4
Продукти м'ясопереробний	Курячі субпродукти – печінка, спинка, серце, шлунок.	Внаслідок вдосконалення процесу виробництва стало можливим реалізація даної товарної категорії	Національний ринок, реалізація через B2B сектор
Інші види продуктів	Виробництво комбікормів	Дані товарні категорії є додатковими, реалізуються в гуртових партіях при співпраці із B2B сектором. Окремо виділити слід категорію біогазу – отриману енергію використовують як для внутрішніх потреб, так і реалізують на національному ринку	Орієнтація на внутрішній ринок із тенденцією щодо збільшення експорту
	Виробництво борошна		
	Виробництво біогазу на переробних завод		

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Здійснений аналіз товарних груп підприємства дав можливість дійти висновку, що компанія орієнтована одночасно на різні види ринків – вона постачає продукцію як на національний, так і міжнародний ринки. Виробничі потужності підприємства дозволяють реалізувати таку стратегію, а монопольне становище на національному ринку дозволяє здійснювати певні сміливі управлінські рішення. Окрім цього, аналіз показав, що компанія продовжує реалізовувати стратегію диверсифікації, збільшуючи свій власний продуктовий портфель. Політика ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» спрямована на охоплення усіх сфер діяльності в агробізнесі та на підняття стандартів продукції до рівня, який буде вище за європейських конкурентів.

Для аналізу основного вектора діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» потрібно з'ясувати пріоритетний ринок. Це дозволить провести актуальну оцінку конкурентоспроможності підприємства, беручи до уваги найбільш пріоритетну групу товару, як базис для формування політики управління компанії (рис. 2.4)

Динаміка реалізації продукції ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на зовнішньому та внутрішньому ринках зображена на рис. 2.4

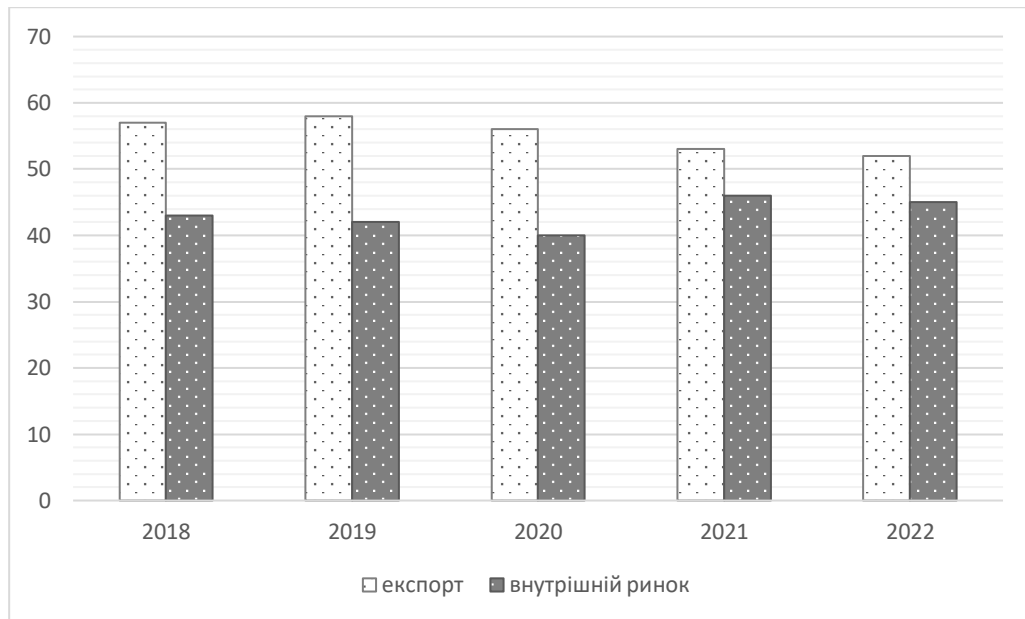


Рис. 2.4. Динаміка співвідношення експорту та реалізації продукції ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на внутрішньому ринку у період 2018-2022 рр., у %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл 2.3 та рис. 2.4, ми робимо висновок, що підприємство є експортноорієнтованим, а його політика спрямовується на постійне збільшення експорту у загальному обсязі продажів підприємства. Така політика є цілком закономірною, оскільки упродовж досліджуваного періоду на національному ринку компанія була фактично монополістом, контролювала більшу частку ринку, а тому для подальшого розвитку їй потрібно розширювати сферу реалізації своєї продукції.

Загальну конкурентну позицію підприємства вже було розглянуто, проте особливістю ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є те, що це агрохолдинг, який має чітку орієнтацію на один з видів виробництва – вирощування і перероблення м'яса птиці. Аналіз обсягів експорту в розрізі продукції наведено на рис. 2.5.



Рис 2.5. Товарна структура експорту ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у 2022 році

Як видно з даних рис. 2.5., у 2022 році найбільшу питому вагу в експорті ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займали м'ясо птиці та супутні товари – 57%.

За інформацією Союзу птахівників України, найбільшими експортерами м'яса птиці до країн ЄС є: ПрАТ «МХП»; ТОВ «Агро-Овен»; ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»; ТОВ «Птахокомбінат «Дніпровський»; ТОВ «УПГ-Інвест» [55]. Частка ринку, яку займає кожне підприємство-конкурент наведено на рис. 2.6

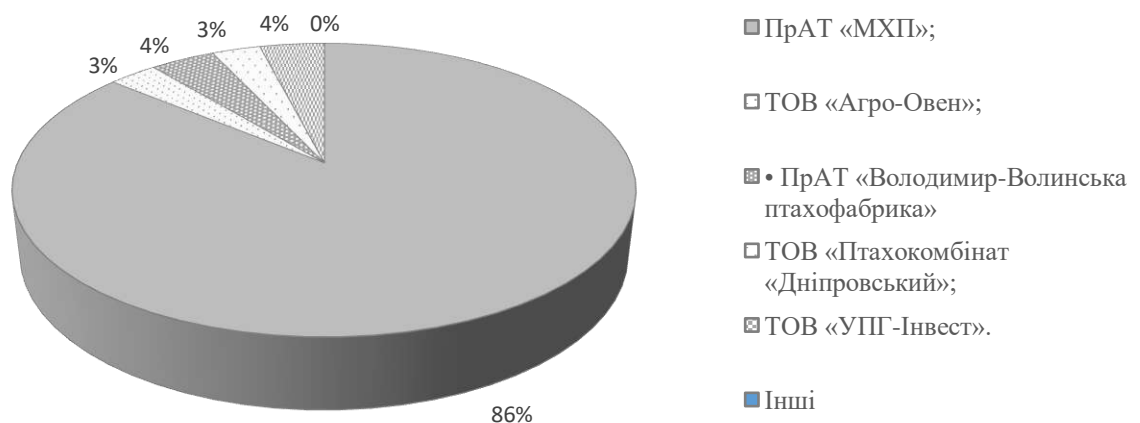


Рис. 2.6. Структура ринку продукції птахівництва підприємств України за частками основних конкурентів у 2022 році, у %

Джерело: складено автором на основі даних [55]

Як видно з рис. 2.6, жодне українське підприємство не є конкурентом ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», що дало змогу компанії збільшити свою присутність як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Проаналізована конкурентна позиція підприємства у цьому секторі ринку дає можливість визначити у якості основних критеріїв конкурентоспроможності підприємства частку ринку, якою володіє ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» та обсяг продажів продукції підприємства.

Географічна структура експорту м'яса птиці ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у 2021-2022 рр. наведена на рис. 2.7

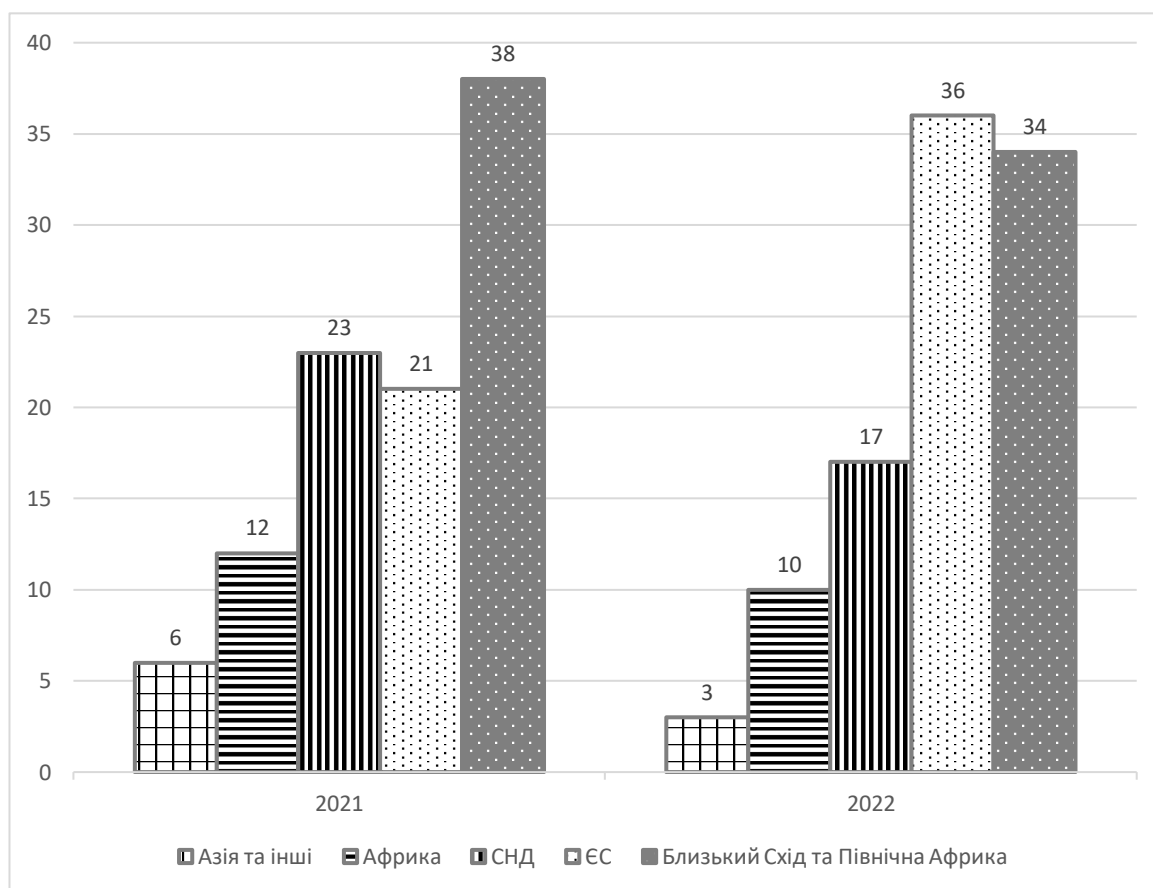


Рис. 2.7. Географічна структура експорту птиці ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», %

Аналізуючи дані рис. 2.7, можна дійти висновку, що у 2021-2022 рр. найбільшу питому вагу в експорті ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займав експорт птиці до країн Близького Сходу та Північної Африки. Необхідно відзначити, що у 2022 році зросла частка експорту продукції підприємства до

країн європейського Союзу з 21% до 36%.також наші дослідження свідчать про те, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» продовжує втілювати свою стратегію диверсифікації ринків експорту, продовжує пошук нових можливостей для бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, нарощуючи обсяги експорту м'яса птиці до цих регіонів, серед яких є ринок Саудівської Аравії.

Продукція ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на експорт реалізується під торговими марками: «Qualiko», «SULTANAH», «ASSILAH», «Ukrainian Chicken», «Chick&Go».

Торгова марка Qualiko заснована у 2011 році і на сьогоднішній день постачається в понад 80 країн світу. Асортимент складає широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса. Продукція характеризується високою якістю, доступною ціною та підходить тим споживачам, котрі піклуються про здоров'я.

SULTANAH та ASSILAH – це бренди, розроблені для країн Близького Сходу та Африки, із урахуванням місцевих традицій та особливостей.

Найменування та упаковка бренду SULTANAH говорять про високий статус та преміальність. Бренд ASSILAH вважається доступним продуктом для сегменту масового ринку. Асортимент продукції обох брендів складається лише з замороженої курки (ціла тушка та її частини).

Ukrainian Chicken це бренд, який пропонує асортимент замороженого м'яса курки (ціла тушка та частини). Експорт цієї продукції здійснюється до країн СНД, Близького Сходу, Азії та Африки..

Chick&Go на сьогоднішній день є брендом-бестселером. Chick&Go – це тонкі сушені курячі слайси, виготовлені виключно з добірного курячого філе найвищої якості, приправленого нашою секретною сумішшю спецій – без прихованих добавок. Це ідеальний ситний снєк для сучасних і активних людей.

Європейський операційний сегмент представлений маркою «Perutnina Ptuj» («PP»), провідного виробника птиці та переробленого м'яса на Балканах. Вона має виробничі активи в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та

дистриб'юторські компанії в Австрії, Північній Македонії та Румунії. Постачає продукцію в 18 країн Європи. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» також здійснює пошук нових ринків в країнах ЄС. Зокрема необхідно відмітити, що компанія планує стати виробником номер один м'яса птиці та м'ясних продуктів на Балканах, орієнтуючись на виробництво продуктів з більшою доданою вартістю, експортні ринки та проникнення на ринок. У 2023 р. у цьому сегменті відбулися трансформації, пов'язані із налагодженням та збільшенням виробництва нових продуктів з доданою вартістю. Інвестиції в сербські потужності тривали протягом 2022 та 2023 рр. і становитимуть 30 мільйонів євро до 2025 року, причому капіталовкладення були зосереджені на створенні бройлерних ферм, модернізації бійні та будівництві переробного заводу та інкубаторію.

Ефективність експортної діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка експортної діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022р. у %до 2021 р.
Дохід (виручка), млн доларів США	1556	2056	1911	2372	2642	111,4
Дохід від експорту, млн доларів США	924	1186	1016	1265	1601	126,6
% від загального доходу	59	58	53	53	61	-
Виробництво птиці, тис. тонн	618	729	731	754	697	92,4
Експорт птиці, тис. тонн	287	357	374	402	368	91,5
Експорт птиці (як % від обсягів продажу птиці)	41	53	54	57	55	

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.4 необхідно відмітити, що загальний обсяг доходу від реалізації продукції ПрАТ «МХП» упродовж останніх 5 років постійно зростає, зокрема у 2022 р. підприємство отримало 2642 млн доларів США, що на 11,4% більше, ніж у 2021 р., а порівняно з 2018 р. – майже на 70% більше.

Доход від експортних операцій також зростає, і у 2022 р. склав 1601 млн доларів США, що порівняно з 2021 р. більше на 26,6 %, а порівняно з 2018 р. – на 73,3%.

Операційний прибуток у 2022 р. зменшився на 49% порівняно з 2021 роком, та склав 255 млн доларів США, (у 2021 р. операційний прибуток становив 503 млн доларів США) при цьому операційна маржа знизилася з 21% до 10%.

Чистий прибуток знизився у 2022 році на 41%; та склав 384 млн доларів США, (у 2021 році цей показник становив 648 млн доларів США). Таке зменшення результатів діяльності пов'язано із воєнними діями на території України та супутніми негативними наслідками.

За результатами дослідження можна стверджувати, що експортна діяльність підприємства є ефективною, підприємство є експортоорієнтованим і постійно нарощує обсяги експорту аграрної продукції.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»»

У динамічних ринкових умовах господарювання, одним з найбільш важливих чинників функціонування ринкового середовища є конкурентоспроможність підприємства, яка визначає можливості підприємства утримувати свої конкурентні позиції на міжнародному ринку. Для того, щоб виграти конкурентній боротьбі, підприємство має активізувати всі свої конкурентні переваги, безперервно працювати над знаходженням нових можливостей для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

Регулювання рівня конкурентоспроможності можна здійснювати за допомогою ефективних управлінських концепцій та інструментів, які дозволять створити механізми, які дозволять підприємству підвищити рівень міжнародної конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення загроз конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового стану підприємства та його конкурентів, розробку заходів щодо зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби, задіяння механізму конкуренції для подальшого вдосконалення підприємства.

Тому здійснимо аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на міжнародному ринку.

Світове виробництво м'яса птиці зросло в 2022 р. на 1,3% і досягло 133,3 млн тонн (табл. 1 та табл. 2), хоча цей приріст і був найменший, починаючи з 1960 р. Однак за складних умов внаслідок глобальної пандемії Covid-19 та спалахів пташиного грипу в багатьох країнах це досягнення.

Таблиця 3.1

Світове виробництво, торгівля та споживання м'яса птиці за географічними регіонами і країнами у 2021-2022 рр., тис. тонн

Регіон, країна	Виробництво		Імпорт		Експорт		Споживання	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Азія	49669	50367	6476	6836	2871	2739	53274	54464
Китай	21195	22321	1415	2189	655	583	21955	23927
Індонезія	3539	3150	0	0	2	2	3537	3148
Індія	4232	3821	0	0	6	3	4226	3818
Іран	2292	2326	5	1	55	20	2242	2307
Японія	2298	2360	1321	1239	10	10	3609	3589
Туреччина	2202	2266	44	45	536	572	1710	1739
Африка	6568	6758	1962	1872	117	114	8413	8516
ПАР	1816	1965	540	486	57	57	2299	2394
Центральна Америка	5280	5399	1873	1824	31	42	7122	7181
Мексика	3515	3617	1040	1001	11	12	4544	4606
Південна Америка	22030	22263	377	356	4588	4498	17819	18121
Аргентина	2248	2261	5	7	265	227	1988	2041
Бразилія	14137	14363	5	5	4133	4080	10009	10288
Північна Америка	24361	24592	344	370	3932	4086	20773	20876
Канада	1504	1460	197	211	166	173	1535	1498
США	22858	23131	147	159	3756	3914	19249	19376
Європа	22089	22289	1299	1156	2622	2675	20766	20770
ЄС	15156	15232	718	583	1774	1687	14100	14128
Україна	1410	1468	136	114	417	436	1129	1146
Океанія	1565	1598	120	107	80	72	1605	1633
Н. Зеландія	240	238	1	1	31	25	210	214
Австралія	1278	1313	11	3	48	45	1241	1271

Більший за середньосвітовий приріст виробництва м'яса птиці спостерігався в Африці (2,27%), Океанії (2,04%), Азії (1,41%), і водночас менший за середньосвітовий в Америці (1,13%) та країнах Європи (0,91%). На Азію в 2022 році припало 37,79% світового виробництва м'яса птиці, на Америку – 39,21%, Європу – 16,73%, Африку – 5,07% і Океанію – 1,20% [56]. Серед великих виробників найбільший приріст виробництва м'яса птиці (5,31%) спостерігався в Китаї через високий внутрішній попит внаслідок порівняно низьких цін на цей продукт, дефіцитом свинини та значними інвестиціями, які надійшли останнім часом у цей сектор. Виробництво м'яса птиці в США зросло на 1,15% до 23 млн

тон. Такий приріст забезпечено невеликим збільшенням кількості птиці та її живої маси. Цей сектор також отримав певну вигоду від державної «Програми продовольчої допомоги у зв'язку з коронавірусом», який спостерігався у 2020-2022 рр., що стимулювало попит [56].

Аналізуючи дані табл. 3.1 можна зробити висновок, що у світовому виробництві м'яса птиці спостерігається загальна тенденція до зростання, при цьому темпи зростання з року в рік дещо змінюються. У 2023 році виробництво курячого м'яса у світі становило 103,4 млн метричних тонн, переважно завдяки зростанню виробництва в Бразилії та США. Незважаючи на зростання цін на корми, низькі ціни на кукурудзу і сою сприяють зростанню виробництва в багатьох країнах.

Здійснюючи аналіз найбільших конкурентів ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на світовому ринку м'яса птиці, можна зазначити, що виробництво м'яса в птахівничій галузі здійснюється переважно за рахунок курчат-бройлерів на комерційних яєчних фермах по всьому світу. Найбільші світові фірми-виробники м'яса птиці наведено у табл. 3.2.

Таблиці 3.2

Провідні світові виробники м'яса птиці, 2022 рік

Компанія	Країна	Щорічний забій (млн. голів)
JBS SA	Бразилія	4436,00
Seara	Бразилія	2044,00
Tyson Foods Inc.	Сполучені Штати	1980,00
Tyson Foods (бройлери)	Сполучені Штати	1882,00
BRF	Бразилія	1670,00
Pilgrim's Pride Corp.	Сполучені Штати	1510,00
We's Food Group	Китай	1081,00
Ферми Вейна-Сандерсона	Сполучені Штати	1071,20
Wellhope Agri-Tech	Китай	751,00
МНП	Україна	697,07

Джерело: складено автором за [57]

Як видно із табл. 3.2, ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» входить до переліку 10 найбільших світових компаній з виробництва м'яса птиці, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності цього підприємства.

Рейтинг основних компаній виробників м'яса птиці в Європі наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Рейтинг основних компаній виробників м'яса птиці в Європі за 2022 рік

Назва компанії	Країна	Забій голів щорічно (бройлерів, млн.) птиці, млн. голів
Lambert Dodard Chancereul	Франція	728,5
МНР	Україна	697,1
Plukon Food Group	Нідерланди	468,4
Gruppo Veronesi	Італія	350,3

с Складено автором за [57]

У переліку найбільших компаній, які займаються виробництвом та реалізацією м'яса птиці ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займає 2 місце, що також говорить про високі позиції підприємства на міжнародному ринку.

Коротка характеристика діяльності найбільших європейських компаній, які займаються виробництвом м'яса птиці наведено у табл. 3.4.

Здійснюючи аналіз світового ринку виробництва та споживання м'яса птиці, ми можемо зазначити, що упродовж наступного десятиліття цей ринок залишатиметься найбільш зростаючим і до 2031 р. займе 47% споживання [58].

Характеристика діяльності найбільших європейських компаній з виробництва м'яса птиці

Назва компанії	Профіль бізнесу
Lambert Dodard Chancereul	Французька LDC, заснована у 1968 р., є найбільшим виробником бройлерів у Європі. Компанія виробляє 578,5 млн голів курей щороку, а також займається виробництвом свинини, яловичини, кролятини та зернових культур. Компанія має 22 тис. співробітників та 86 виробничих майданчиків у Франції, Іспанії та Польщі. На продаж м'яса птиці LDC на внутрішньому ринку припадає близько 60% обороту, тоді як на закордонні операції — понад 8%. Експорт становить понад 10% обороту.
Plukon Food Group	Plukon Food Group є одним з найбільших гравців на європейському ринку птахівництва. Food Group управляє 11 підприємствами з переробки птиці та 7 заводами з переробки та пакування в Нідерландах, Німеччині, Бельгії, Франції та Польщі, де щотижня забивається та переробляється 9 млн курей. Компанія обслуговує ринки роздрібної торгівлі та громадського харчування з широким вибором курячих продуктів, у тому числі свіжих продуктів, таких як куряче філе, курка на кістці, попередньо приготована курка та ін.
Gruppo Veronesi	Італійська Veronesi Group, власник компанії Agricola Italiana Alimentare, щорічно 350 млн бройлерів. Крім виробництва курятини, компанія займається виробництвом яєць, кролятини, свинини та яловичини, а також кормів та в'яленого м'яса. У компанії працює понад 8,4 тис. співробітників, і все виробництво зосереджено на її внутрішньому ринку
PHW Group	Компанія займається розведенням та переробкою м'яса птиці (кури, індичка, гуси), виробництвом комбікормів та харчових добавок для тварин. Основним напрямком діяльності PHW Group є виробництво та маркетинг високоякісних страв з птиці під брендом WIESENHOF. PHW Group має підприємства, які працюють у секторах харчування та охорони здоров'я тварин, харчування та охорони здоров'я людей. З 2018 року компанія також займається розповсюдженням білкових альтернатив. PHW Group є партнером компанії Beyond Meat, з якою вона займається розповсюдження альтернативних білкових продуктів у Німеччині. PHW Group також інвестує в компанії, зокрема ті, що виробляють альтернативні білкові продукти. До таких компаній належать Good Catch, SuperMeat і Redefine Meat

Джерело: складено автором за [57]

На думку експертів, така довгострокова тенденція переходу до споживання м'яса птиці продовжуватиметься частково через те, що перевагу білому м'ясу віддають країни із високим рівнем доходу. Це пояснюється тим, що м'ясо птиці вважається легким у приготуванні, здоровішим і сприймається як кращий вибір. У країнах із середнім і низьким рівнем доходу птиця розглядається як дешевша

альтернатива іншому м'ясу. Таким чином, прогнозується, що до 2031 р. доступність білка з птиці зросте на 16% і до того часу становитиме 47% споживаного м'яса, за яким слідуватимуть свинина, вівці та велика рогата худоба [59]. Зростання виробництва м'яса припадатиме на Китай, США, Бразилія та Індія. Водночас очікується, що виробництво м'яса в Європейському Союзі впаде протягом цього періоду через збільшення внутрішніх витрат і витрат на навколишнє природне середовище та зменшення експортних можливостей. Також прогнозується, що споживання м'яса птиці в усьому світі зросте до 154 млн т протягом прогнозованого періоду, насамперед у кількох густонаселених регіонах, таких як Китай, Індонезія, Індія, Малайзія, Пакистан, Перу, Філіппіни і В'єтнам. Загалом світова пропозиція м'яса буде збільшуватися, щоб задовольнити зростаючий попит, досягнувши 377 млн т до 2031 р., але це буде повільніше, ніж за останнє десятиліття. Наведені дані свідчать про те, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» має досить непогані перспективи для розширення виробництва та експорту.

Аналіз показав, що продукція ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» практично зайняла монопольне місце на ринку ЄС, а дане підприємство стало прикладом ефективної організації бізнесу. Однією з причин того, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займає лідируючі позиції на міжнародному ринку є те, що собівартість вирощування курятини в Україні є однією з найнижчих у світі і складає 65,6 євроцента за кілограм живої ваги, тоді як собівартість вирощування птиці в різних європейських країнах коливається від 82 до 91 євроцента за кілограм живої ваги (у фермерів із Польщі, наприклад, 81,8 євроцента).

Досліджуючи міжнародну конкурентоспроможність підприємств необхідно брати до уваги велику кількість факторів, які впливають на її рівень як позитивно, так і негативно. У першу чергу, необхідно відмітити, що на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку суттєвий вплив мають зміни зовнішнього середовища та його здатність вчасно та адекватно реагувати на ці зміни.

Вплив різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», який успішно здійснює свою діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках та має високий рівень міжнародної конкурентоспроможності серед учасників даного ринку у вигляді SWOT-аналізу, розглянуто у таб.3.5.

Таблиця 3.5

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Довга історія та досвід праці на ринку</p> <p>Довготермінові відносини з контрагентами</p> <p>Висококваліфікований персонал</p> <p>Широкий асортимент продукції</p> <p>Великі обсяги продажів</p> <p>Низька собівартість виробництва продукції</p> <p>Наявність сертифікатів якості продукції</p> <p>Стійка позиція на ринку</p> <p>Позитивні відгуки робітників та споживачів</p> <p>Власне виробництво кормів</p> <p>Широкий асортимент продукції на експорт</p> <p>Наявність широкої дистриб'юторської мережі</p> <p>Налагоджена система постачання та збуту</p> <p>Сформований портфель брендів</p> <p>Впізнаваність брендів</p>	<p>Висока конкуренція на світовому та Європейському ринках</p> <p>Високий рівень податків</p> <p>Митні бар'єри</p> <p>Плинність кадрів у зв'язку з воєнним станом у країні</p> <p>Високий рівень залежності від кредиторів</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Наявність розширення обсягів виробництва продукції</p> <p>Вдосконалення системи автоматизації виробництва</p> <p>Покращення зв'язків країни з ЄС та розширення ринків експорту</p> <p>Розроблення власних антикризових заходів</p> <p>Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва</p>	<p>Висока вартість кредитних ресурсів</p> <p>Експортні перешкоди</p> <p>Поява нових конкурентів</p> <p>Зростання цін на ресурси для виробництва</p> <p>Високі витрати для виходу на іноземні ринки (сертифікація, реклама, логістика, мита та інше)</p> <p>Погіршення стану економіки</p> <p>Введення воєнного стану в країні</p>

Покращення позицій та іміджу на ринку ЄС Вихід на ринок Саудівської Аравії	
---	--

Джерело: власна розробка автора

За результатами SWOT-аналізу, наведеного у табл. 3.5 можна відзначити, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» має досить багато сильних сторін, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності. Серед основних можна навести широкий асортимент продукції, розгалужена мережу збуту, сформований впізнаваний портфель брендів, власне виробництво кормів, наявність сертифікатів якості продукції, які дозволяють продавати продукцію в країнах світу.

Також необхідно відзначити наявність додаткових можливостей, які підприємство може реалізувати для підвищення результативності його діяльності. Серед таких можливостей перш за все можна відзначити покращення позицій на ринку ЄС, оскільки у 2022 р. початкова пропозиція Європейської комісії передбачала, що весь український імпорт до Європейського Союзу залишатиметься вільним від мит, принаймі до червня 2025 року, хоча деякі сільськогосподарські продукти будуть обмежені, щоб вгамувати обурення фермерів. Одночасно з цим у майбутньому ці можливості можуть зменшитися і перейти в категорію загроз, оскільки на даний момент часу Європейська комісія запропонувала обмежити імпорт українського цукру, м'яса птиці та яєць, які зростають швидкими темпами, на рівні з 2022 та 2023 років. Наступним кроком будуть переговори з Радою ЄС щодо остаточної форми рішення. Тому, на нашу думку, підприємству потрібно знаходити нові ринки збуту для своєї продукції. Гарним альтернативним ринком збуту української птиці за межами Євросоюзу може стати Саудівська Аравія.

Конкурентні переваги підприємства стосуються того, як можна виробляти продукцію краще, ніж конкуренти. Це дозволяє компанії досягати вищої прибутковості та створювати цінність для компанії та її акціонерів. Конкурентна перевага – це те, що не можна легко відтворити, і є ексклюзивним для компанії

чи бізнесу. Ця цінність створюється всередині компанії і є тим, що виділяє її серед конкурентів.

Після проведеного аналізу найбільш значимими і найбільш вірогідними виявилися можливості розширення частки ринку за рахунок розширення експорту та розширення асортименту додаткових послуг. Після позиціювання загроз було виявлено, що до погіршення економічного стану може призвести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилення регулювання рівня цін на продукцію та зростання ціни на ресурси виробництва у зв'язку з воєнним станом в країні.

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємству доцільно зробити вибір конкурентної стратегії, що дозволить досягти конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Вважаємо, що найбільш переважною для ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на даному етапі розвитку є стратегія, яка націлена на використання своїх конкурентних переваг і передбачає посилення позицій на зовнішніх ринках з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це обумовлено тим, що на ринку України ця компанія є безперечним лідером і у фірми вистачає потужності для географічного розвитку ринку.

Це можливо реалізувати таким чином:

- мінімізувати витрати і тим самим посилити свою конкурентну позицію;
- удосконалити процес реалізації товарів у вже існуючих магазинах мережі;
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції з метою подальшого виходу на нові ринки збуту.

Таким чином, стратегія розвитку компанії має бути направлена на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від загроз.

3.2. Напрями удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства застосовує напрацювання та надбання стратегічного підходу до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, притаманних тільки даному напрямку управлінської діяльності.

Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його міжнародного бізнесу, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого функціонування підприємства на зовнішніх ринках з врахуванням змін у його зовнішньому середовищі. Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств повинні базуватися передусім на вивченні основних ризиків, які очікують на дані підприємства з огляду на приєднання до зони вільної торгівлі із ЄС, і включати в себе тактичні засоби мінімізації цих ризиків, покращення конкурентних переваг вітчизняних виробників на національному та міжнародному ринках.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направлена на збалансування зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму та системи менеджменту підприємства.

На основі зробленого аналізу ми пропонуємо модель управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (рис. 3.1).

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен охоплювати усі сфери діяльності підприємства з метою формування стійких позицій на ринку.

Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати у двох напрямках – внутрішньому та зовнішньому

Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється групі підприємств, які входять до ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», а зовнішнє – на міжнародному рівні. Суб'єктами внутрішнього управління конкурентоспроможністю виступають керівники та менеджери підприємств, а об'єктами – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства.



Рис. 3.1. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Джерело: розроблено автором

Досконалість організаційно-економічного механізму функціонування підприємства є основою його ефективного управління. Організаційно-економічний механізм підприємства є системою взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів і підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем [59]. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від організаційної структури, величини і кількості підрозділів, стилю управління, системи відповідальності організаційних підрозділів, технологій виробництва, планування, організації, координації та мотивації праці, психологічного клімату на підприємстві та інше.

Складність процесу управління конкурентоспроможністю залежить від кількості підрозділів на підприємстві, ефективності їх поєднання та взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженості оргструктури управління. На ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» організаційна побудова досить розгалужена та складна. Це обумовлено тим, що до складу підприємства входить значна кількість підприємств та підрозділів, які територіально розміщені в різних регіонах країни, що певною мірою ускладнює управління ними.

На сьогоднішній день у ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» при формуванні внутрішнього та зовнішнього управління потрібно більше уваги приділяти асортименту продукції та діагностиці споживчого попиту. На політику управління асортиментом продукції впливають такі чинники:

- галузь, на якому підприємство функціонує;
- споживчий попит;
- імпортозалежність галузі;
- конкурентне середовище;
- виробничі можливості підприємства.

Підприємству бажано постійно удосконалювати власну систему асортиментних показників, які відповідають цілям та завданням управління. В сучасних умовах необхідно правильно оцінити потребу та купівельну

спроможність споживачів, частку на ринку, позиції конкурентів та незаповнені ніші ринку.

Управління асортиментом продукції тісно пов'язане з управлінням якістю. Для підвищення якості продукції на підприємстві потрібно розробити інтегровану систему якості продукції, яка включає в себе вимоги міжнародних стандартів, і які б могли ефективно функціонувати в ланцюзі «виробництво-переробка-реалізація».

Необхідно відмітити, що на всіх підприємствах «Миронівського Хлібопродукту» із виробництва харчової продукції впроваджені системи менеджменту безпечності харчової продукції. Ці системи були реалізовані на основі аналізу ризиків та критичних точок контролю (Система HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points), належної виробничої практики (GMP - Good Manufacturing Practice) та сертифіковані на відповідність вимогам ключових стандартів управління, таких як BRC Food, схема сертифікації FSSC 22000, ISO 22000. Дієздатність впроваджених систем менеджменту щороку підтверджується сертифікаційним органом SGS.

Вибір цього стандарту BRC Food обумовлений тим, що на сьогодні це один із найжорсткіших стандартів за вимогами до підприємства в цілому і до системи управління зокрема. У багатьох країнах сертифікація на відповідність стандарту BRC Food асоціюється з найкращою практикою в харчовій галузі. Застосування стандарту за межами Великобританії зробило його глобальним. Переважна частина мереж роздрібної торгівлі Великобританії та скандинавських країн працює лише з тими постачальниками, які мають сертифікат на відповідність Глобальному стандарту BRC Food. Оскільки ці мережі присутні у значній кількості в інших країнах або мають там постачальників, стандарт поширився майже у всьому світі. Підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт, що мають сертифіковані системи на відповідність BRC Food, не потребують обов'язкових щорічних аудитів постачальників. Це виступає сильною стороною управління конкурентоспроможністю підприємства і продиктовано ринком збуту, зокрема, європейських країн.

Сертифікація системи управління є процедурою підтвердження відповідності вимогам того чи іншого стандарту незалежною третьою стороною, яка забезпечує високий рівень об'єктивності результатів цього підтвердження. На основі внутрішнього рішення ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» було проведено сертифікацію. Основною метою сертифікації є структурування управління в рамках підприємства й формування впевненості у якості та безпечності не лише продукції, а й процесів управління.

Таким чином, впроваджені системи управління дозволяють підвищити ефективність ведення бізнесу в цілому, досягти відповідності очікуванням партнерів та вийти на нові ринки збуту. Необхідно також враховувати позицію інвесторів, які також приділяють велику увагу наявності в компанії системи безпечності та контролю якості продукції. Вони хочуть бути впевненими, що вкладають гроші в компанію зі стабільним зростанням, високими якісними і кількісними показниками, прогресивним минулим та правильною стратегією формування бізнесу. Їх цікавлять підприємства, які виробляють якісну продукцію. Впевненість у цьому дає сертифікація системи управління.

У результаті аналізу системи конкурентоспроможності управління потрібно відмітити, що у ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» розпочали впроваджувати інтегровану систему управління сільськогосподарським виробництвом GlobalG.A.P., яка охоплює всі процеси вирощування птиці від отримання яйця до транспортування птиці на забій. Вимоги стандарту ґрунтуються на належній сільськогосподарській практиці (GAP - Good Agricultural Practice), системі аналізу ризиків і критичних точок контролю (Система НАССР), охороні навколишнього середовища, здоров'ї та добробуті працівників, благополуччі тварин. Завдяки запровадженій системі управління було досягнуто:

- довіри до виробника продукції з боку замовників і споживачів;
- підтримки конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- оптимізації виробничих процесів;

- забезпечення випуску продукції в суворій відповідності до встановлених вимог, тобто запланованого, заданого рівня якості;
- зниження обсягу браку продукції;
- скорочення тривалості вимушених простоїв;
- підвищення професійного рівня персоналу;
- зниження витрат сировини та енергії, які призводять до зменшення собівартості продукції.

Для досягнення світових стандартів менеджменту, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії, тобто довгострокових цілей підприємства, потрібно мати гнучку, дієздатну систему управління, що передбачає постійне її удосконалення та впровадження на постійній основі.

Виклики останніх років, нові можливості глобальної економіки, все зростаюче значення довіри як стратегічної частини корпоративного управління та підвищення рівня конкурентоспроможності формують необхідність впровадити у діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» програму з етики та комплаєнсу, оскільки це сьогодні невід'ємна частина компаній, які піклуються про свою репутацію.

На ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» потрібно розробити еталонний підхід, який не тільки відповідав би кращим міжнародним стандартам і захищав підприємство від внутрішніх і зовнішніх загроз, а й зміцнював би бренд і відносини з усіма суб'єктами зовнішнього та внутрішнього оточення. Сьогодні комплаєнс-програма виступає як бізнес-актив, довгострокова цінність якого є очевидною.

Програма Комплаєнс Амбасадорів є ініціативою, яка покликана розширити вплив кожного співробітника ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на розповсюдження цінностей корпоративної етики та комплаєнс.

Ця програма допомагає вирішити питання підтримки співробітників з дотриманням цінностей компанії в їх повсякденній роботі, допомоги великій кількості співробітників в різних країнах і культурах діяти правильно, зіткнувшись з етичними дилемами. Такі питання є викликом для будь-якого

доброчесного та відповідального бізнесу, а для такої глобальної організації як у ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» підтримка співробітників на місцях, у всіх локаціях і регіонах присутності, критично важлива для ефективної реалізації комплаєнс програми.

Важливо, що дана програма забезпечує підтримку з боку співробітників у всіх сферах діяльності підприємства, стимулює обмін ідеями та оперативне вирішення питань, які особливо важливі та актуальні для людей на місцях.

Запровадження цієї програми допоможе:

- успішно управляти змінами;
- оптимізувати організаційну структуру підприємства і підвищувати ефективність його діяльності;
- залучати та утримувати високкваліфікованих співробітників;
- надихати, розширяти і підтримувати мережу відданих і залучених співробітників, створюючи умови для їх росту в середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- здійснювати ефективні комунікації з широким колом співробітників.

Таким чином, удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможності полягає у визначенні системи стратегічних заходів, які дозволять підприємству в майбутньому завоювати та утримувати міцні довгострокові конкурентні позиції. Перш за все це знаходить застосування у більшості випадків в бізнес-планах, в яких визначаються методи і форми управління різними структурними підрозділами та елементами бізнесу з метою збалансування економічного портфеля. На основі його аналізу можна зрозуміти, яким чином компанія може досягти успіху в конкурентній боротьбі.

Удосконалюючи існуючу систему управління міжнародною конкурентоспроможності та впроваджуючи запропоновані елементи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» може:

- синтезувати технічні, економічні, екологічні, технологічні, управлінські та інші аспекти розвитку підприємства;
- інтегрувати різні аспекти функціонування підприємства, зокрема, місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему управління тощо;

- орієнтувати діяльність підприємства на досягнення не найближчих завдань, а стратегічних цілей, забезпечуючи задоволення стратегічних соціальних, корпоративних та особистих інтересів;

- втілювати наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук;

- бути гнучким, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знань, умінь і досвіду всього колективу.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови економічного розвитку характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів і послуг, що зумовлює необхідність підвищення підприємствами своєї конкурентоспроможності. Особливо актуальним це питання є для підприємств, котрі працюють на міжнародних ринках.

Аналізуючи трактування поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства, можна виділити певні відмінності авторських поглядів, пов'язані з порівнюванням поняття конкурентоспроможності до конкурентоспроможності підприємства, продукції чи послуг; описом однієї із складових конкурентоспроможності; розглядом конкурентоспроможності на різних рівнях – регіональному, національному або світовому; заміною поняття конкурентоспроможності на поняття, яке близьке за значенням – конкурентний статус, конкурентний рівень тощо.

Конкурентоспроможність підприємства - це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності

Сутнісними характеристиками, які визначають міжнародну конкурентоспроможність, є продуктивне й ефективне використання ресурсів з позиції міжнародного поділу праці; здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції; високий рівень розвитку науково-технічного сектору економіки і сталого економічного росту держави і підприємств зокрема; об'єктивний процес, який відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає застосування певного комплексу заходів, які спрямовані на

подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку, зокрема це моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку; оцінка конкурентоспроможності підприємства, його продукції; оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів на зовнішньому ринку; визначення стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; оцінка і контроль реалізації визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються певні групи методів, зокрема це індикаторні, матричні методи, методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності, комплексні методи. Кожен із методів має свої переваги та недоліки.

Об'єктом дослідження управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства обрано ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», який є одним з найбільших агропромислових холдингів в Україні, який горизонтально інтегрує власне виробництво та виробляє і реалізує різні товарні групи продуктів харчування в аграрному секторі. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному та світовому ринках. ПрАТ «МХП»- це європейська компанія з оцінкою в 3,7 мільярдів доларів, що оперує на чотирьох континентах. Підприємство є абсолютним лідером виробництв продукції птахівництва в Україні, другою птахівничою компанією в Європі, та десятою — у світі. Компанія демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу, оскільки вона упродовж останнього десятиріччя у три рази збільшила виробничі потужності в Україні, на Балканах та в Нідерландах, вийшовши на 85 ринків світу.

Здійснений аналіз товарних груп підприємства дав можливість дійти висновку, що компанія орієнтована одночасно на різні види ринків – вона постачає продукцію як на національний, так і міжнародний ринки. Виробничі потужності підприємства дозволяють реалізувати таку стратегію, а монопольне становище на національному ринку дозволяє здійснювати певні сміливі управлінські рішення.

Аналіз показав, що у 2021-2022 рр. найбільшу питому вагу в експорті ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» займав експорт птиці до країн Близького Сходу та Північної Африки. Необхідно відзначити, що у 2022 році зросла частка експорту продукції підприємства до країн європейського Союзу з 21% до 36%. Також наші дослідження свідчать про те, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» продовжує втілювати свою стратегію диверсифікації ринків експорту, продовжує пошук нових можливостей для бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, нарощуючи обсяги експорту м'яса птиці до цих регіонів, серед яких є ринок Саудівської Аравії.

Продукція ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на експорт реалізується під торговими марками: «Qualiko», «SULTANAH», «ASSILAH», «Ukrainian Chicken», «Chick&Go».

Загальний обсяг доходу від реалізації продукції ПрАТ «МХП» упродовж останніх 5 років постійно зростає, зокрема у 2022 р. підприємство отримало 2642 млн доларів США, що на 11,4% більше, ніж у 2021 р., а порівняно з 2018 р. – майже на 70% більше.

Доход від експортних операцій також зростає, і у 2022 р. складав 1601 млн доларів США, що порівняно з 2021 р. більше на 26,6 %, а порівняно з 2018 р. – на 73,3%.

Операційний прибуток у 2022 р. зменшився на 49% порівняно з 2021 роком, та склав 255 млн доларів США, (у 2021 р. операційний прибуток становив 503 млн доларів США) при цьому операційна маржа знизилася з 21% до 10%.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» входить до переліку 10 найбільших світових компаній з виробництва м'яса птиці, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності цього підприємства Чистий прибуток знизився у 2022 році на 41%; та склав 384 млн доларів США, (у 2021 році цей показник становив 648 млн доларів США).

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» входить до переліку 10 найбільших світових компаній з виробництва м'яса птиці та у рейтингу найбільших європейських компаній, які займаються виробництвом та реалізацією м'яса птиці займає 2 місце, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності цього підприємства.

За результатами SWOT-аналізу можна відзначити, що ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» має досить багато сильних сторін, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності. Серед основних можна навести широкий асортимент продукції, розгалужена дистрибуторську мережу збуту, сформований впізнаваний портфель брендів, власне виробництво кормів, наявність сертифікатів якості продукції, які дозволяють продавати продукцію в країнах світу.

Серед можливостей перш за все можна відзначити покращення позицій на ринку ЄС, оскільки у 2022 р. початкова пропозиція Європейської комісії передбачала, що весь український імпорт до Європейського Союзу залишатиметься вільним від мит, принаймі до червня 2025 року. Одночасно з цим у майбутньому ці можливості можуть зменшитися і перейти в категорію загроз, оскільки на даний момент часу Європейська комісія запропонувала обмежити імпорт українського цукру, м'яса птиці та яєць, які зростають швидкими темпами, на рівні з 2022 та 2023 років. Тому підприємству потрібно знаходити нові ринки збуту для своєї продукції, одним з яких за межами Євросоюзу може стати ринок Саудівської Аравії.

Найбільш переважною для ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на даному етапі розвитку є стратегія, яка націлена на використання своїх

конкурентних переваг і передбачає посилення позицій на зовнішніх ринках з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це обумовлено тим, що на ринку України ця компанія є безперечним лідером і у фірми вистачає потужності для географічного розвитку ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направлена на збалансування зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму та системи менеджменту підприємства. Для удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» запропоновано модель, яка охоплює усі сфери діяльності підприємства з метою формування стійких позицій на ринку та розглядається у двох напрямках – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється групі підприємств, які входять до ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», а зовнішнє – на міжнародному рівні. Суб'єктами внутрішнього управління конкурентоспроможністю виступають керівники та менеджери підприємств, а об'єктами – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства.

на всіх підприємствах «Миронівського Хлібопродукту» із виробництва харчової продукції впроваджені системи менеджменту безпечності харчової продукції. Ці системи були реалізовані на основі аналізу ризиків та критичних точок контролю (Система HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points), належної виробничої практики (GMP - Good Manufacturing Practice) та сертифіковані на відповідність вимогам ключових стандартів управління, таких як BRC Food, схема сертифікації FSSC 22000, ISO 22000. Дієздатність впроваджених систем менеджменту щороку підтверджується сертифікаційним органом SGS. Вибір цього стандарту BRC Food обумовлений тим, що на сьогодні це один із найжорсткіших стандартів за вимогами до підприємства в цілому і до системи управління зокрема. Це є сильною стороною управління

конкурентоспроможністю підприємства і продиктовано ринком збуту, зокрема, європейських країн.

ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» розпочали впроваджувати інтегровану систему управління сільськогосподарським виробництвом GlobalG.A.P., яка охоплює всі процеси вирощування птиці від отримання яйця до транспортування птиці на забій. Вимоги стандарту ґрунтуються на належній сільськогосподарській практиці (GAP - Good Agricultural Practice), системі аналізу ризиків і критичних точок контролю (Система HACCP), охороні навколишнього середовища, здоров'ї та добробуті працівників, благополуччі тварин.

Виклики останніх років, нові можливості глобальної економіки, все зростаюче значення довіри як стратегічної частини корпоративного управління та підвищення рівня конкурентоспроможності формують необхідність впровадити у діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» програму з етики та комплаєнсу, оскільки це сьогодні невід'ємна частина компаній, які піклуються про свою репутацію.

Удосконалюючи існуючу систему управління міжнародною конкурентоспроможності та впроваджуючі запропоновані елементи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» зможе синтезувати технічні, економічні, екологічні, технологічні, управлінські та інші аспекти розвитку підприємства; інтегрувати різні аспекти функціонування підприємства, зокрема, місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему управління тощо; орієнтувати діяльність підприємства на досягнення не найближчих завдань, а стратегічних цілей, забезпечуючи задоволення стратегічних соціальних, корпоративних та особистих інтересів; втілювати наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук; бути гнучким, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. *Competitive Advantage*. The New York, Free Press, 2000, pp 11-15.
2. Сіваченко, Ю.Г., Козак І.Ю., Єхануров Ю.І. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. Посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 491 с.
3. Ансофф І. В., Антонюк Л.Л., Іванов Ю.Б *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 346 с.
4. Воронов А. А. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4. С.12-16.
5. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 26-30.
6. Воронін Г. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств*. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 456 с.
7. Ковтун О. Розробка ієрархічної моделі показників конкурентоспроможності на рівні підприємства та взаємозв'язок з конкурентоспроможністю сектору економіки. *Scientific Community: Interdisciplinary Research: 4th International Scientific and Practical Conference, Hamburg, Germany, May 18-19, 2021*. Busse Verlag GmbH, 2021. 643 p.
8. Вакуленко О., Файчук О., Файчук О. *Управління виробництвом як фактор підвищення економічної ефективності експорту зерна підприємством*. *Молодий вчений*. 2019. №8. С. 300-303.
9. Осипов В.М. *Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: монографія*. Одеса: МПП «Евен», 2015. 296 с.
10. Блонська В. І., Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. Вип. 16.1. С. 345-350.

11. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Кузьменко С.В., Ковтун О.А. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. 2022. Київ: ЦП «Компринт». 525 с.
12. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
13. Камарчук І.М., Шопський Ф.І., Шевченко О.В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083/1024>.
14. Piankova O., Ralko O., Slokva M. Structura transformation of Ukraine's exports in the pandemic period. *Foreign trade: Economics, Finance, Law*. 2021. № 5. P. 66-76. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/146>.
15. Козак Ю.Г., Уханова І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
16. Білецька І.І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10 (40). С. 80–85.
17. Дідівська Л. Міжнародна конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. № 1(14). С. 94–97.
18. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 320-325.
19. Хачатрян В.В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-04.pdf>.

20. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78-82.

21. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 135-145
Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17-23.

22. Березівський Я.П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 15-21.

23. Куницька-Іляш М.В., Березівський Я.П. Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних та логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 17-23.

24. Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5-9.

25. Малихіна С.В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. №. 10. С. 526-529.

26. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824>.

27. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. №11. С. 31-35.

28. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. №7. С. 3-9.
29. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Інтернаука. Серія: "Економічні науки"*. 2017. № 6. С. 62-65.
30. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення: дис ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
31. Бестужева С.В., Решетняк Д.О. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових перетворень в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. №1(44). URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19329>
32. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2018. 557 с.
33. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №. 2(13). С. 26-30.
34. Коваленко Н.В., Діброва Л.В., Колесник Т.В., Ралко О.С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 35-39. <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=34961> DOI: 10.32702/2306-6814.2023. 22.35
35. Radu C., Catanet A. Firm's international competitiveness. *Management and marketing*. 2007. P. 1146–1150.
36. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

37. Андросова Т.В., Чернишова Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
38. Стройко Т.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Миколаїв: видавець Румянцева Г. В., 2023. 278 с.
39. Кахович О.О., Мащенко С.О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/178311>.
40. Микитин О. Концептуальні положення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/234/213>.
41. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 186 с.
42. Зборовська Ю.Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/10.pdf>.
43. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>.
44. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>.
45. Богацька Н. М., Цинкобур Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. 4(44). С. 599-603.
46. Хринюк О., Хваль Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №1(21). С. 70–73.

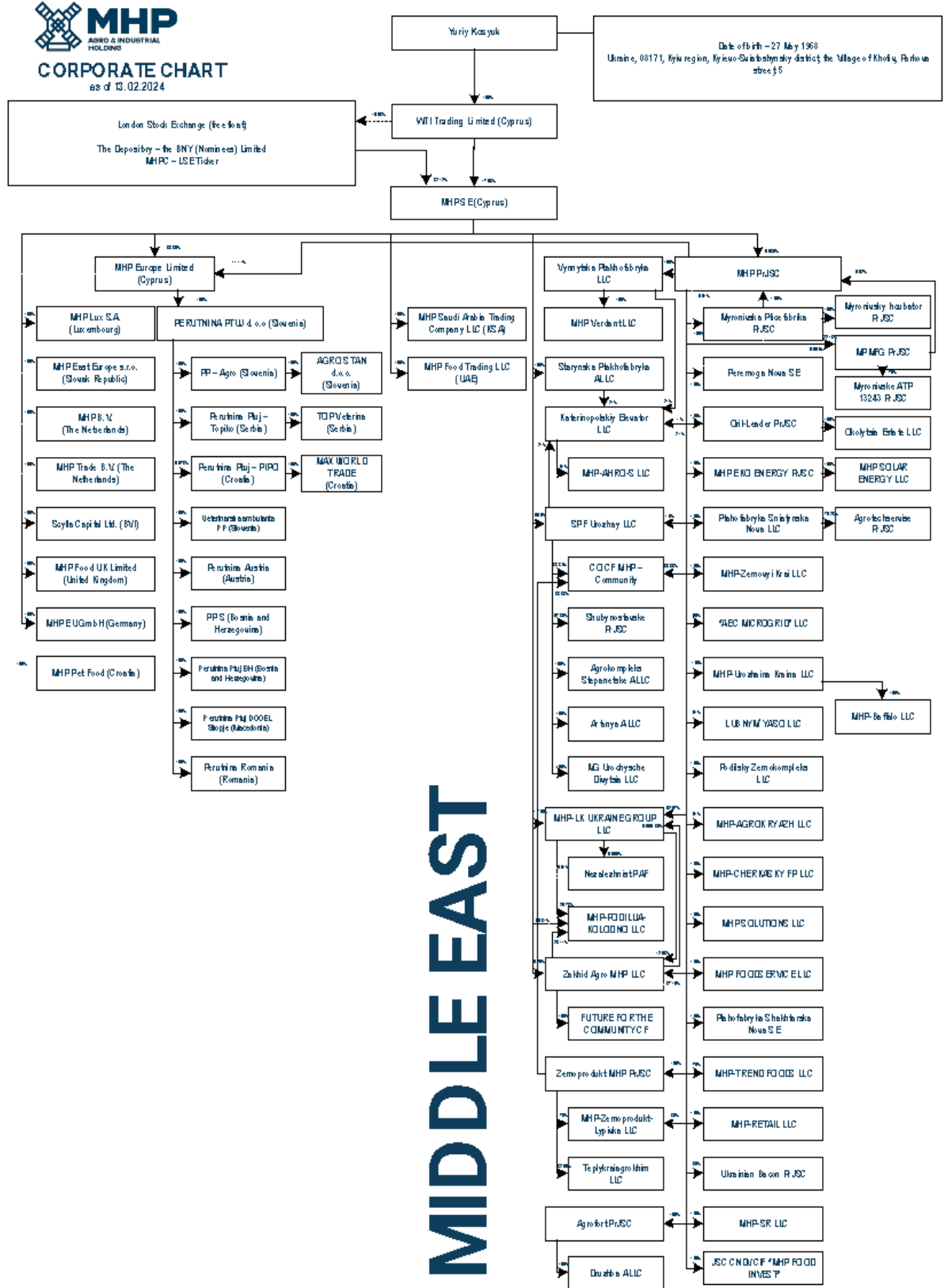
47. Клименко С.М., Омеляненко Т.В, Барабась Д.О., Дуброва О.С, Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 520 с.
48. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій в управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2020. Т. 26. № 4. С. 58-70.
49. Галіцина О.В., Воленчук Н.А. Статистичне оцінювання економічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-61>.
50. База даних Компанії ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
51. Агротдепартамент ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/en/partners/agrodepartament>.
52. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Крилов Я.О., Діброва М.А. Стратегічні орієнтири розвитку ринку зерна та механізму його регулювання. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 26-35.
53. Дорош К., Олександр Файчук О., Файчук О. Оцінка ступеня регіональної диверсифікації експорту зерна кукурудзи на підприємств. *Молодий вчений*. 2019. №7. С. 337-342.
54. Корпоративне управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/corporate-governance>.
55. Союз птахівників України. URL: <https://www.poultryukraine.com/ua/poultry/news/>.
56. Svitovyi rynek miasa ptytsi. URL: <https://agrotimes.ua/article/svitovyi-rynokmyasa-ptyczi/>.
57. Провідні світові виробники м'яса птиці. URL: <https://www.wattagnet.com/top-poultry-companies>.
58. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032 URL: <https://www.fao.org/documents/card/en?details=CC6361EN> .

59. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ЖДТУ. 2015. №3 (53). С. 94-98.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» станом на початок 2024 року



Додаток Б

Організаційна структура управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

