

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ
ХЛІБОПРОДУКТ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ**

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-пт
освітньої програми «Аграрне підприємництво
та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Герасимчук Віталій Валерійович

Науковий керівник – доктор філософії, доцент
Бленда Наталія Олександрівна

Умань – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Освітня програма Аграрне підприємництво та агротрейдинг

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(код, назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

“ ” 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Студенту Герасимчуку Віталію Валерійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Експортна діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та шляхи її покращення

керівник роботи Бленда Наталія Олександрівна, доктор філософії, доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ ” 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи фінансово-економічна звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» Обухівського району Київської області за 2020-2024 роки, законодавчі й нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні джерела

4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»

7 рисунки та 8 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	11.10.2024	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.10.2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	19.10.2024- 30.12.2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	18.12.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	березень 2025 червень 2025 вересень 2025 жовтень 2025	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	26.11.2025	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	28.11.2025	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	04.12.2025	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2025	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.2025	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2025	
13.	Одержання рецензії	12.12.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ
на кваліфікаційну роботу магістра «Експортна діяльність ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт» та шляхи її покращення»
студента факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету
Герасимчука Віталія Валерійовича

У сучасних умовах глобалізації, динамічних змін світових ринків та посилення конкуренції експортна діяльність стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та стійкості українських підприємств. Особливого значення питання розвитку експорту набуває в умовах воєнних дій, які спричинили руйнування логістичної інфраструктури, обмеження транспортних коридорів, зростання ризиків та необхідність адаптації бізнесу до нестабільного зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню експортної діяльності ПрАТ «МХП» як одного з провідних українських агропромислових підприємств, що займає ключові позиції на міжнародному ринку м'яса птиці, олійної продукції - товарів із високою доданою вартістю. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках у контексті воєнних викликів, логістичних обмежень, змін глобальних торговельних ланцюгів та зростання вимог до якості й сталості виробництва.

В роботі, яка складається з трьох розділів, теоретичні засади експортної діяльності, визначено її роль у розвитку досліджуваного підприємства. Проведено детальний аналіз динаміки, структури та географії експорту МХП за останні роки. Особливу увагу приділено оцінці проблем та бар'єрів, що стримують подальший розвиток експортної діяльності компанії та визначено напрями покращення експортної діяльності. Об'єм роботи – 49 друкованих аркушів. Робота містить 8 таблиць та 7 рисунків. Кількість використаних наукових праць становить 59 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження експортної діяльності ПрАТ «МХП», визначення її проблем і бар'єрів, а також

розроблення рекомендацій щодо покращення та розширення міжнародних ринків збуту.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи експортної діяльності підприємств, зокрема визначено її сутність, ключові поняття та принципи. Зазначено, що експортна діяльність є важливою складовою розвитку підприємства та національної економіки, дозволяє розширювати ринки збуту, забезпечувати валютні надходження та підвищувати конкурентоспроможність.

Другий розділ - аналітичний. Автором розглянуто організаційну характеристику підприємства. Здійснено оцінку експортної діяльності підприємства: динаміку, структуру та географію експорту, а також прибутковість.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями покращення експортної діяльності ПрАТ «МХП», включаючи оптимізацію логістичних маршрутів, диверсифікацію ринків збуту, цифровізацію експортних процесів та розвиток міжнародного партнерства.

Анотація

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню експортної діяльності ПрАТ «МХП» як одного з ключових експортоорієнтованих аграрних холдингів України та формуванню науково обґрунтованих пропозицій щодо її покращення в сучасних умовах. У роботі проаналізовано теоретичні основи експортної діяльності підприємств, мотиви впровадження, а також досліджено нормативно-правове забезпечення, яке регулює експорт агропродовольчої продукції. На основі статистичних даних та офіційних звітів здійснено комплексний аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП»: оцінено динаміку, структуру та географію зовнішніх поставок, визначено проблеми та ризики, зумовлені змінами світової кон'юнктури та воєнними подіями в Україні та запропоновано напрями покращення експортної діяльності ПрАТ «МХП».

Ключові слова: експорт, аграрний сектор, логістика, ринки збуту, експортна діяльність, міжнародна торгівля.

The summary

The master's qualification work is devoted to the study of the export activity of PrJSC "MHP" as one of the key export-oriented agrarian holdings of Ukraine and the formation of scientifically substantiated proposals for its improvement in modern conditions. The work analyzes the theoretical foundations of the export activity of enterprises, the motives for implementation, and also examines the regulatory framework that regulates the export of agri-food products. Based on statistical data and official reports, a comprehensive analysis of the export activity of PrJSC "MHP" was carried out: the dynamics, structure and geography of external supplies were assessed, problems and risks caused by changes in the world market and military events in Ukraine were identified, and directions for improving the export activity of PrJSC "MHP" were proposed.

Keywords: export, agricultural sector, logistics, sales markets, foreign economic activity, international trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	18
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	18
2.2. Динаміка, структура, географія та прибутковість експорту продукції підприємства	23
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Сучасні умови розвитку світового господарства характеризуються зростанням міжнародної конкуренції, глобалізацією ринків та прискореним впровадженням інноваційних технологій. Для підприємств, що працюють у відкритій економіці, особливо важливим є активний розвиток експортної діяльності як інструменту розширення ринків збуту, підвищення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій на міжнародній арені. В Україні, де аграрний сектор відіграє визначальну роль у формуванні ВВП та валютних надходжень, експорт агропродовольчої продукції стає однією з ключових передумов економічного зростання та інтеграції країни у світові торговельні процеси.

Серед найбільших експортерів аграрної продукції особливе місце займає ПрАТ «МХП» – провідний український агропромисловий холдинг, відомий своїми масштабами виробництва, високими стандартами якості та широкою географією поставок. За останні роки компанія стала одним із найбільших постачальників м'ясної продукції на ринки Близького Сходу, ЄС, Азії та Африки, забезпечивши суттєву частку валютних надходжень у державний бюджет. Водночас сучасні виклики, зокрема воєнні дії, ускладнення логістики, зміна торговельних правил та конкуренція з глобальними виробниками, створюють необхідність удосконалення підходів до організації експортної діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена потребою розроблення ефективних управлінських, логістичних і маркетингових рішень, що забезпечать стійкий розвиток ПрАТ «МХП» на міжнародних ринках та сприятимуть зміцненню конкурентних позицій компанії у глобальному середовищі. Крім того, важливість теми зростає через посилення ролі Європейського Союзу та Близького Сходу як ключових торговельних партнерів України, а також необхідність відповідати високим міжнародним стандартам безпеки та якості харчових продуктів.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження експортної

діяльності ПрАТ «МХП», визначення її проблем і бар'єрів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо покращення та розширення міжнародних ринків збуту. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до організації експортної діяльності підприємств;
- дослідити нормативно-правове забезпечення експорту в Україні;
- проаналізувати сучасний стан, структуру та динаміку експорту ПрАТ «МХП»;
- визначити виклики та проблеми виробничої та експортної діяльності на сучасному етапі;
- сформувати пропозиції щодо оптимізації логістики, диверсифікації ринків і покращення експортних операцій.

Об'єкт дослідження - експортна діяльність ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження – організаційно-економічні механізми управління експортними операціями підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з питань експортної діяльності, статистичні дані та офіційні фінансово-економічні звіти ПрАТ «МХП» - об'єкта дослідження, дані Міністерства аграрної політики та продовольства України, міжнародних аналітичних агенцій, нормативно-правові акти та закони, що регулюють експортну діяльність.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи (аналіз і синтез, порівняння, узагальнення), економіко-статистичні методи (динамічний, структурний, порівняльний аналіз), а також методи стратегічного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Експортна діяльність є ключовим напрямом зовнішньоекономічної активності підприємств, що передбачає продаж товарів, робіт або послуг іноземним контрагентам з метою отримання доходу, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності. Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», експорт визначається як продаж товарів (робіт, послуг) іноземним суб'єктам господарювання з вивезенням або без вивезення через митний кордон України [14].

Експорт є одним із головних інструментів інтеграції національних підприємств у світове господарство, сприяє залученню валютних надходжень, диверсифікації ринків збуту та використанню ефекту масштабу. У працях Kotler P. та Keller K. підкреслюється, що вихід на зовнішній ринок розширює стратегічні можливості компанії, стимулює модернізацію виробництва та впровадження інновацій [56].

З макроекономічної точки зору, експорт формує значну частку ВВП, впливає на платіжний баланс, сприяє розвитку пріоритетних галузей, зокрема аграрного сектору. У країнах із відкритою економікою, до яких належить і Україна, експортна орієнтація підприємств є передумовою економічної стійкості та глобальної конкурентоспроможності [25].

Експортна діяльність у працях сучасних учених, аналітиків і практиків традиційно розглядається як один із ключових напрямів функціонування підприємств. Значний обсяг наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів присвячено розкриттю змісту цієї категорії. У науковому дискурсі часто взаємозаміняють терміни «експорт» і «експортна діяльність», що свідчить про неоднозначність трактування та складність цієї економічної дефініції. Тому визначення сутності експортної діяльності потребує аналізу змістового наповнення понять «експорт» і «експортна діяльність підприємства» в економічній літературі та нормативно-правових актах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення категорій «експортна діяльність підприємства» і «експорт» сучасній економічній літературі

Автор визначення, літературне джерело	Трактування поняття
Експортна діяльність підприємства	
Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Іксарова Н.О. та ін.[16]	організована система управлінських, виробничих, логістичних та маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення присутності продукції підприємства на зовнішніх ринках
Мельник О., Нагірна М. [28]	низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону.
Череп А., Ортинська О.[49]	узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок.
Аль - Оста Салім Абдуль-Азіз [1]	послідовність стадій <u>переекспортної</u> діяльності, реструктуризації та власне експорту.
Експорт	
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [14]	продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.
<u>Митний кодекс України</u> [34]	митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань, щодо їх зворотного ввезення
Столяр Ю.А., Крутік Ю.В. [46]	вивезення вітчизняних товарів на закордонні ринки, через митний кордон держави, з метою їх реалізації
<u>Тюріна Н., Кравацка Н.</u> [47]	реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні.

Узагальнюючи підходи дослідників, можна сформулювати інтегральне визначення, експортної діяльності підприємства, як довготривалого комплексу організаційних, виробничих та комунікаційних процесів, що включає підготовку підприємства до виходу на зовнішній ринок, адаптацію продукції до вимог зарубіжного споживача та здійснення зовнішньоторговельних операцій, результатом яких є певні економічні ефекти. Таким чином, «експорт» відображає окремий акт продажу товарів чи послуг іноземному контрагенту, тоді як «експортна діяльність» охоплює широку сукупність дій, спрямованих на забезпечення присутності підприємства на міжнародних ринках.

До ключових характеристик сучасної експортної діяльності належать:

- орієнтація на міжнародні стандарти якості та безпеки продукції;
- необхідність гнучкої адаптації до вимог різних національних ринків;
- активне використання цифрових технологій та аналітики;
- функціонування в умовах високого рівня конкуренції [42].

Тому експортна діяльність розглядається не лише як збут за межі країни, а як комплексний процес стратегічного управління ресурсами, логістикою, маркетингом і зовнішніми комунікаціями.

Згідно з класифікацією Дж. Деніелса і Л. Радебо, найпоширенішими формами організації експорту є [53]:

- прямий експорт - продаж продукції іноземним покупцям без посередників;
- непрямий експорт - через дистриб'юторів, трейдерів, агентів;
- ліцензування та франчайзинг;
- спільні підприємства за кордоном;
- договірне виробництво;
- електронна торгівля та платформи B2B.

Кожна з форм має свої переваги й ризики, тому підприємства обирають їх залежно від власної стратегії, ресурсів та цільових ринків.

Для з'ясування сутності експортної діяльності важливим є аналіз мотивів, що спонукають підприємства розпочинати експортні операції. Кузьмін О.Є. та Демчук А. В. до таких мотивів відносять: посилення репутаційних позицій підприємства на внутрішньому ринку (зокрема завдяки асоціації з високими європейськими стандартами), розширення ринків збуту з метою підвищення рівня дохідності, пошук нових партнерів у зв'язку зі змінами на локальних ринках, а також потреба у реструктуризації підприємства [22, с. 173]. У роботах Л.Г. Ліпич та А.О. Фатенок-Ткачук також акцентується увага на чинниках, що можуть зумовлювати сумніви щодо доцільності здійснення експортних операцій [23, с. 147].

У систематизованому вигляді мотиви започаткування та стримування експортної діяльності підприємств наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Мотиви започаткування експортної діяльності промисловими підприємствами [10]

Експортна діяльність охоплює широкий спектр економічних відносин, що регулюють процес переміщення товарів та послуг із внутрішнього ринку на зовнішній. Для її ефективного здійснення підприємства використовують різні моделі та механізми виходу на міжнародний ринок.

Виходячи з рекомендацій Світової організації торгівлі та Європейської комісії, виділяють такі базові **принципи організації експортної діяльності**:

1. Прозорість та правова відповідність - дотримання міжнародних норм торгівлі, митного та податкового законодавства.
2. Ефективність логістичних потоків - оптимізація витрат на транспортування, зберігання та митне оформлення.
3. Адаптивність до зовнішнього середовища - врахування коливань валютних курсів, митних тарифів, тенденцій попиту.

4. Інноваційність - впровадження нових технологій у виробництво та управління.

5. Маркетингова орієнтація - створення доданої вартості через бренд, комунікації та післяпродажний сервіс.

Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності базується на поєднанні національного законодавства та міжнародних норм. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють експорт в Україні, є:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який визначає права та обов'язки суб'єктів зовнішньої торгівлі, умови здійснення експортних операцій, порядок ліцензування та квотування [14].

2. Митний кодекс України - встановлює правила переміщення товарів через митний кордон, процедури митного контролю, нарахування митних платежів [34].

3. Закон України «Про міжнародні договори України» - регулює процес укладення торгових угод із іншими країнами [15].

4. Регламенти та директиви ЄС, зокрема стандарти санітарного та фітосанітарного контролю (Regulation (EC) № 852/2004, Regulation (EC) № 853/2004), є обов'язковими для українських експортерів агропродовольчої продукції в межах Угоди про асоціацію [41].

Нормативно-правове поле є складною системою, яка вимагає від підприємств високого рівня компетентності та адаптивності при виході на зовнішні ринки.

Ефективне входження підприємства на зовнішні ринки потребує належної підготовки та наявності стійких конкурентних переваг. У науковій літературі виокремлюють низку ключових передумов, що забезпечують успішне розгортання експортної діяльності промислових підприємств [10].

По-перше, важливим чинником є забезпечення підприємства компетентними кадрами, які володіють знаннями щодо роботи з іноземними партнерами та специфіки міжнародних ринків. Виробничий персонал також має бути готовим до адаптації виробничих процесів - збільшення обсягів випуску,

модифікації продукції відповідно до вимог іноземних споживачів та освоєння нових продуктів.

По-друге, передумовою виходу на зовнішні ринки є спроможність підприємства до масштабування виробництва, підвищення якості та розширення асортиментної лінійки.

По-третє, експортна діяльність потребує значних фінансових ресурсів, оскільки витрати виникають на всіх її етапах - від формування кадрової політики до реалізації маркетингових заходів за кордоном. Тому підприємство повинно мати достатній фінансовий резерв для покриття таких витрат.

Згідно з гіпотезою Й. Гесселя та А. ван Стеля, підприємства, що прагнуть розпочати експортну діяльність, повинні заздалегідь володіти унікальними ресурсами та інноваційними можливостями. Саме ці характеристики забезпечують підприємству здатність адаптувати продукцію до специфічних вимог міжнародних ринків та сформувати початкові конкурентні переваги [54, с. 259].

Кузьміна О.Є. та Демчук А. В. вказують, що на міжнародному ринку конкурентоспроможність продукції формується під впливом виробничих, фінансових, маркетингових та інституційних чинників [22]. Ефективність експорту залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів [28].

Внутрішні фактори:

1. Якість та інноваційність продукції. Високотехнологічні продукти мають більшу додану вартість і кращі шанси для експорту.

2. Виробничі потужності. Їх достатність та гнучкість визначають можливість стабільних поставок.

3. Фінансові ресурси. Вартість капіталу, доступ до кредитів, валютні ризики впливають на цінову політику.

4. Логістика та інфраструктура. Зниження логістичних витрат напряду підвищує конкурентоспроможність.

5. Маркетингова компетентність. Здатність досліджувати зовнішні ринки, будувати бренд та просування.

Зовнішні фактори:

1. Митно-тарифне регулювання в країнах-імпортерах.
2. Економічна ситуація на міжнародних ринках. Кон'юнктура попиту, інфляційні тенденції, зміни в доходах населення.
3. Політичні ризики та воєнні загрози. Вони можуть обмежувати логістику, підвищувати вартість доставки або закривати ринки.
4. Конкурентний тиск. Світові компанії агросектору мають значну частку ринку і потужні маркетингові інструменти.
5. Технологічний розвиток. Автоматизація, цифровізація та big data формують нові вимоги до підприємств.

Ефективність експорту зростає за умов, коли підприємство володіє високим рівнем стратегічного планування, інвестує в модернізацію та інновації, а також здатне адаптуватися до змін міжнародного середовища.

Сучасний світовий ринок характеризується високим рівнем динамічності та цифрової трансформації. Серед ключових тенденцій, які впливають на розвиток експорту, варто виділити:

1. Глобальна цифровізація міжнародної торгівлі. Застосування систем електронного документообігу, блокчейну, онлайн-платформ для B2B-торгівлі значно прискорює експортні операції та зменшує трансакційні витрати [52].
2. Підвищення ролі міжнародних стандартів якості. Споживачі приділяють більше уваги екологічності, безпечності та відстежуваності продукції (ISO 22000, НАССР тощо) [8].
3. Розвиток зелених ланцюгів постачання. ЄС переходить до «зеленої економіки», що впливає на українських експортерів через вимоги щодо викидів CO₂ та сталості виробництва [11].
4. Логістичні зміни у зв'язку з воєнними загрозами. Для України актуальним є пошук альтернативних логістичних маршрутів: Дунайські порти, сухопутні коридори, транспорт через ЄС [27].
5. Регіональна диверсифікація торгівлі. Компанії намагаються зменшити залежність від конкретних країн чи регіонів, розширюючи ринки збуту [2].

Наукові дослідження підтверджують, що експортна діяльність позитивно впливає на результати функціонування підприємств, а показники експортерів є вищими порівняно з показниками підприємств, орієнтованих виключно на внутрішній ринок. Основні вигоди від здійснення експорту включають [21]:

- можливість ефективного використання надлишкових виробничих потужностей;
- підвищення прибутковості внаслідок сприятливої кон'юнктури зовнішніх ринків;
- зменшення залежності від ситуації у внутрішній економіці;
- скорочення витрат виробництва через ефект масштабу та підвищення продуктивності;
- диверсифікацію ризиків завдяки виходу на різні ринки;
- розширення компетенцій підприємства та формування нових можливостей розвитку (досвід, отриманий підприємствами від експортної діяльності може стимулювати їх досліджувати нові іноземні ринки та спонукати до використання інших форм діяльності, таких, як створення спільних підприємств, ліцензування та прямих іноземних інвестицій).

Останній ефект у західній літературі визначають як «learning-by-exporting», тобто навчання у процесі здійснення експортної діяльності, що сприяє подальшому освоєнню інших форм міжнародного бізнесу [54, с. 257].

Отже, ефективність експортної діяльності визначається не лише внутрішнім потенціалом підприємства, а й умінням інтегруватися в сучасні глобальні тенденції.

РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП») - одна з провідних міжнародних компаній України, центральний офіс якої розташовано в Києві. Виробничі потужності холдингу знаходяться на території України та в країнах Балканського регіону (група компаній Perutnina Ptuj). Окрім ПрАТ «МХП», до холдингу входять дочірні структури, що здійснюють діяльність у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, низці країн ЄС та інших державах

Засновником та головою правління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є Юрій Косюк. Статутний капітал товариства становить 786 927 920,00 грн. Формування холдингу розпочалося у 1998 році зі створення АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» та придбання контрольного пакета акцій ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів». У 1999 році було модернізовано птахофабрику «Перемога», на базі якої створено підприємство «Перемога Нова», що започаткувало промислове виробництво курятини. У 2002 році компанія вивела на ринок перший український бренд охолодженої курятини - «Наша Ряба» [38].

Станом на 2024 рік «МХП» об'єднує 31 дочірнє підприємство у різних регіонах України. Основні напрями діяльності холдингу включають птахівництво та пов'язані виробництва (заморожені готові продукти), рослинництво та інші види сільськогосподарської продукції та продуктів переробки.

МХП є власником компанії Perutnina Ptuj (Балканський регіон) – одного з провідних виробників курятини та м'ясопродуктів у цьому регіоні. Її виробничі активи знаходяться в Словенії, Хорватії, Сербії та Боснії і Герцеговини.

Perutnina Ptuj володіє дистриб'юторськими компаніями, що дозволяє «МХП» постачати свою продукцію більш ніж до 15 країн Європи.

МХП є вертикально інтегрованим холдингом, що охоплює повний цикл виробництва - від вирощування продовольчих та кормових культур і виробництва комбікормів до вирощування птиці та ВРХ, переробки та реалізації продуктів. Компанія спеціалізується на виробництві широкого спектру харчової продукції, включаючи м'ясо птиці, м'ясопереробні вироби, рослинні олії й комбікорми.

Починаючи з 2020 року, МХП реалізує стратегічну переорієнтацію бізнес-моделі, переходячи від статусу виробника сировини до формату міжнародної кулінарної компанії. У цьому контексті компанія активно розвиває напрям готових та напівготових продуктів, впроваджує інновації у сфері харчових технологій, відкриває нові торгові формати, зокрема «Кулінарний Центр», мережі «М'ясомаркет», «Свіжа Їжа» та стрітфуд-точки «Döner Маркет». Такий підхід сприяє формуванню сучасної моделі споживання в Україні та підвищенню доданої вартості продукції холдингу.

Портфель брендів МХП охоплює широкий асортимент продукції: «Наша Ряба», «Легко!», «Апетитна», «Бащинський», «LaStrava», «Skott Smeat», «РябChick», «Курка по-домашньому», Ukrainian Chicken, Qualiko, Sultanah, Assilah, Kurator та інші. Окремим напрямом є розвиток франчайзингових мереж.

МХП займає провідні позиції у своїх галузях. Так, компанія забезпечує понад 64% внутрішнього ринку курятини та формує близько 86% її національного експорту. За обсягами виробництва м'яса птиці МХП входить до трійки найбільших агрохолдингів країни та посідає одне з перших місць у Європі за чисельністю бройлерного поголів'я. Всі етапи вирощування та переробки курятини здійснюються на власних підприємствах холдингу [38].

В галузі рослинництва діяльність компанії зосереджена на виробництві зернових і олійних культур на власні потреби компанії і для продажу. Завдяки

власному виробництву соєвого шроту та соняшникової макухи ПрАТ «МХП» повністю забезпечує свої потреби у кормах для птиці.

Земельний банк холдингу становить близько 360 тис. га у 12 областях України. Наявність власної сировинної бази дозволяє компанії не лише контролювати якість продукції та дотримання стандартів біобезпеки, а й створює додаткові можливості для експорту зернових культур.

У МХП працює понад 30 тис. осіб, при цьому значна увага приділяється розвитку персоналу через діяльність Інноваційного центру розвитку МХП (з 2018 р.) та молодіжної програми «МХП СТАРТ».

Фінансові показники компанії (табл. 2.1) характеризуються загальною тенденцією зростання виручки, яка у 2024 році досягла 46,8 млрд грн (еквівалент 3021 млн дол. США).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Миронівський
хлібопродукт»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	_ р.	2024р. до 2020р.,%
Виручка від реалізації, тис. грн	35973856	45996975	46072255	51298072	46793252	130,1
Повна собівартість реалізованої, тис. грн	28110066	38956241	39095965	43497444	34207457	121,7
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	7863790	7040734	6978389	7800628	12585795	160,1
Інші операційні доходи, тис. грн	485593	284238	52236	541469	474477	97,7
Адміністративні витрати, тис. грн	2165853	3083009	2299167	3451293	6860420	316,8
Витрати на збут продукції тис. грн	3576132	4827779	3467982	4552283	6255190	174,9
Інші операційні витрати, тис. грн	155481	248316	1483854	966350	807744	519,5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	2451917	-834132	-222478	-627829	-863083	-35,2
Фінансові доходи, тис. грн	97223	597050	491441	480434	307058	315,8
Фінансові витрати, тис. грн	4395965	1389071	721641	654278	1291044	29,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1846825	-1626153	-423136	-747096	-1821815	98,6

Зростання обсягів реалізації олії та підвищення середньої ціни на м'ясо птиці стали ключовими чинниками цього збільшення. Водночас значні витрати на збут, адміністративні та фінансові витрати призвели до формування збиткового фінансового результату в останні роки

За даними таблиці 2.1 відмічаємо істотне зростання виручки від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2020 роком, найвищий розмір реалізації продукції у вартісному виразі 51,3 млрд грн компанія отримала у 2023 році. Водночас, починаючи з 2021 року, підприємство фіксує збитковий операційний результат. А враховуючи значні фінансові витрати, результатом діяльності ПрАТ «МХП» за досліджуваний період є збиток.

Негативна динаміка зумовлена низкою макроекономічних і зовнішніх факторів. Насамперед у 2020–2021 роках на результати діяльності суттєво вплинула пандемія COVID-19, яка спричинила різке падіння ділової активності, розрив логістичних ланцюгів, зростання собівартості матеріальних ресурсів та введення масштабних карантинних обмежень. Пандемійна криза спричинила глобальну рецесію, що, у свою чергу, негативно позначилася на рентабельності підприємства, призвівши у 2020 році до найбільшого збитку – 1846,8 млн грн.

У 2022 році ситуація ускладнилася через повномасштабне вторгнення росії, що спричинило нові ризики для виробництва та експорту. Військові дії, блокування логістичних шляхів, суттєве подорожчання енергоносіїв, пального та матеріальних ресурсів спричинили подальше зростання витрат агрохолдингу. У результаті за підсумками 2022 року підприємство отримало збиток у розмірі 423 136 тис. грн.

Попри це, керівництво компанії змогло адаптувати діяльність до кризових умов, відновити експортні поставки та оптимізувати внутрішні виробничі процеси. Це дало змогу зменшити масштаб збитковості у 2022–2023 роках порівняно з 2020–2021 роками. Примітно, що підприємство швидко відновило експортну активність: уже у квітні 2022 року обсяги експорту повернулися до довоєнного рівня, а за дев'ять місяців того ж року експортна виручка зросла на 32% і досягла 0,7 млрд дол. США (59% загального доходу).

Зменшення прибутковості починаючи з 2020 року є закономірним результатом сукупності глобальної пандемії та воєнних ризиків. Водночас ефективність антикризових заходів дозволила компанії стабілізувати виробництво та зберегти ключові ринки. Однак отримані фінансові результати все ще не забезпечують повноцінного відтворення виробничо-ресурсного потенціалу підприємства, що вимагає пошуку нових шляхів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Попри складну економічну ситуацію, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» залишається одним із найбільш інвестиційно активних агропідприємств України. Компанія входить до трійки найефективніших агрохолдингів країни та має один з найвищих показників частки переробки у загальному виторгу – 95%. З початку війни компанія збільшила чисельність персоналу на 700 осіб, що свідчить про її стійкість та продовження розвитку навіть у надзвичайно складних умовах. За два роки війни ПрАТ «МХП» збільшив обсяг річних інвестицій у 1,8 рази - до 263 млн доларів США. Інвестиції спрямовуються переважно на оновлення технологій у галузях агровиробництва та харчової промисловості, а також на розвиток зеленої енергетики. У 2024 році було реалізовано 28 інвестиційних проєктів на суму 14,5 млн доларів у межах аграрного напрямку.

Зростання інвестицій спрямованих на придбання активів, сучасних технологічних ліній збільшує обсяг та вартість необоротних активів (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Наявність і структура активів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Фонди	Вартість активів, млн. грн					Структура, %				
	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Необоротні активи	11860,9	14093,4	17627,4	21640,2	25516,6	36,5	40,9	54,2	46,4	57,2
-в т. ч. основні засоби (залишкова вартість)	9366,5	11326,4	12929,3	12129,8	16453,2	28,8	32,9	39,7	26,0	35,3
Оборотні активи	20607,9	20358,7	14921,9	24985,5	19090,1	63,5	59,1	45,8	53,6	42,8
Всього активів	32468,8	34452,1	32549,3	46625,7	44606,7	100	100	100	100	100

За досліджуваний період з 2020 по 2024 роки вартість необоротних активів зросла у 2023-2024 роках. При цьому збільшується їх частка у загальній вартості активів підприємства, особливо у 2024 році – частка необоротних активів становить більше половини всіх активів підприємства – 57,2% .

Інвестиційні проекти компанії направлені на:

- заміну обладнання, техніки та вантажних автомобілів, капітальні ремонти у сумі 2,4 млрд грн;
- проекти збільшення ефективності виробництва в сумі 1,8 млрд грн;
- проекти «зеленої енергетики» – 730 млн грн.

Порівняно із збільшенням необоротних активів вартість необоротних активів у 2023 році зросла порівняно із значним зменшенням 2022 року. Проте, у 2024 році їх вартість зменшилась проти 2023 року до рівня 2020-2021 року. Зменшення вартості оборотних активів у 2022 році до 14921,9 млн.грн, свідчить про намагання зменшити обсяги запасів в період економічної кризи.

Значне зростання вартості активів ПрАТ «МХП» свідчить про підвищення ресурсного потенціалу агрохолдингу.

У новій п'ятирічній стратегії, ухваленій у 2023 році, керівництво ПрАТ «МХП» визначило пріоритетні напрямки свого розвитку: збереження родючості ґрунтів, цифровізація виробничих процесів, розширення виробництва продуктів із високою доданою вартістю, підтримка працівників та формування кадрового резерву [38].

2.2. Динаміка, структура, географія та прибутковість експорту продукції підприємства

У діяльності ПрАТ «МХП» експорт відіграє роль стратегічного інструмента, що забезпечує стабільність розвитку компанії та її інтеграцію у світовий продовольчий простір. За останні роки підприємство дедалі активніше орієнтується на міжнародні ринки, оскільки саме вони формують значну частину доходів та відкривають можливості для розширення виробництва. В

умовах зростаючої конкуренції та постійних змін глобальної кон'юнктури аналіз експортних показників дозволяє глибше зрозуміти, наскільки гнучко й ефективно МХП реагує на зовнішні виклики.

Експортна діяльність ПрАТ «МХП» упродовж останніх років демонструє стійку тенденцію до зростання, незважаючи на коливання зовнішнього середовища, зміну логістичних маршрутів та різке ускладнення умов міжнародної торгівлі. Компанія поступово нарощує обсяги поставок, розширює асортимент експортованої продукції та зміцнює свої позиції на глобальних ринках продовольства. Експорт є ключовим системним елементом бізнес-моделі ПрАТ «МХП» і забезпечує структурну фінансову стійкість компанії в умовах війни, волатильності валютного ринку та регуляторної невизначеності. Так, частка експорту у загальній виручці становила 60% у 2023–2024 роках, а обсяг експортної виручки майже 0,9 млрд USD у 2021р. та 0,7 млрд USD у 2024 році, що робить ПрАТ «МХП» одним із найбільших експортерів продовольства у Східній Європі (рис. 2.1).

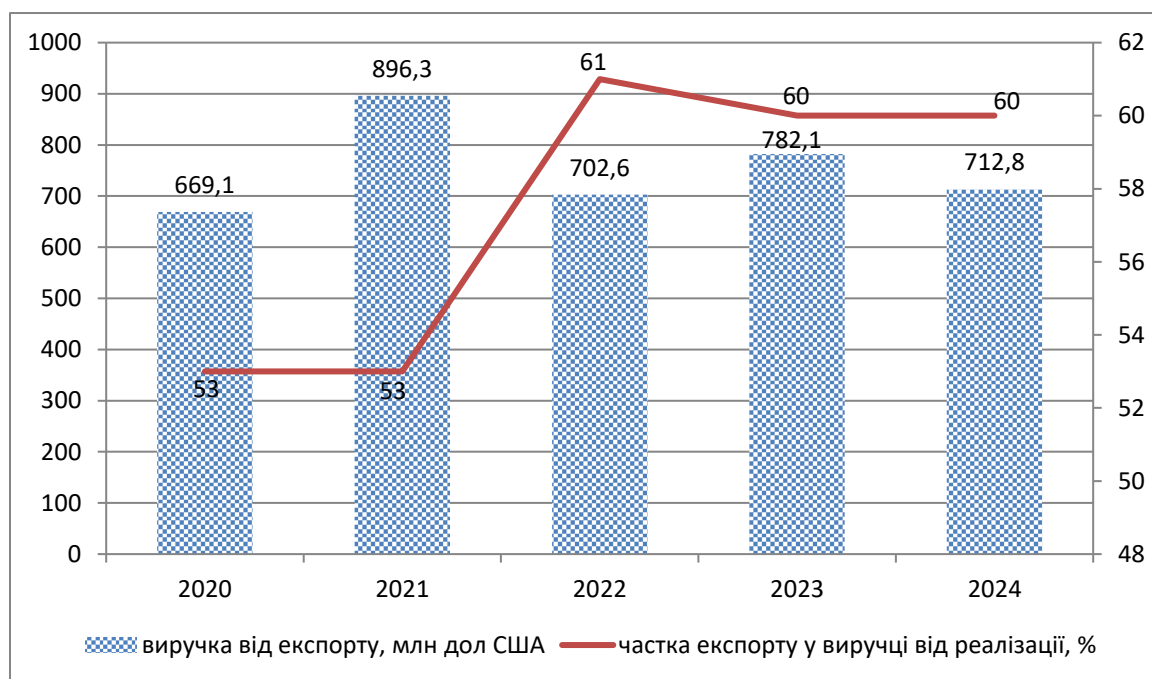


Рис. 2.1. Динаміка виручки від експорту продукції та її частка у доходах ПрАТ «МХП»

Впродовж досліджуваного періоду, з 2020 до 2024 року, частка експорту у загальній виручці від реалізації продукції перевищувала відсоток реалізації на внутрішньому ринку (рис. 2.2).

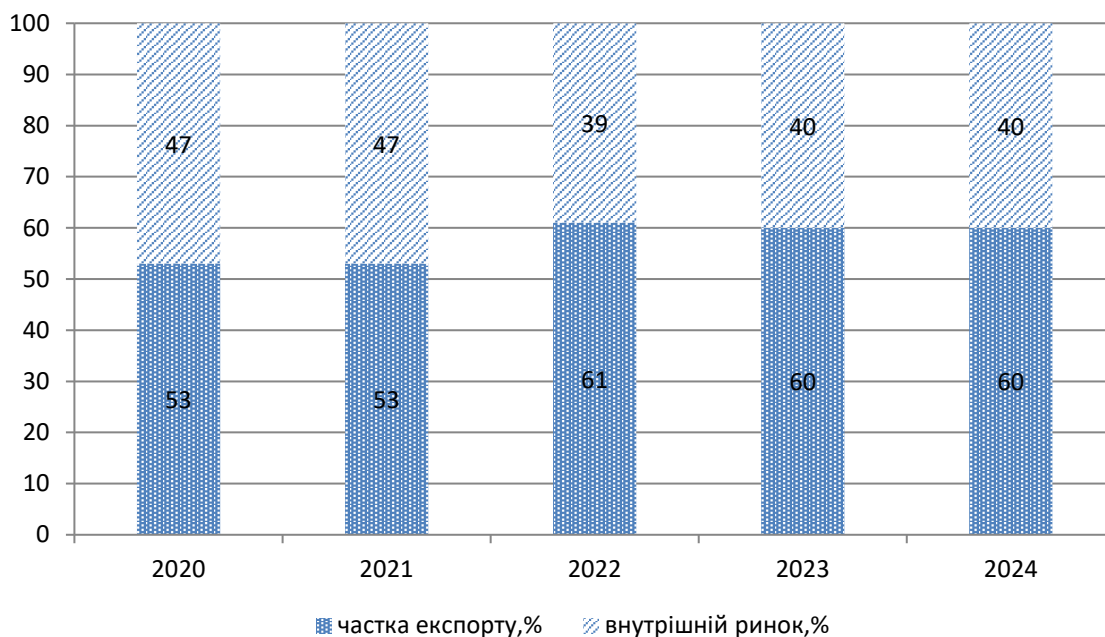


Рис. 2.2. Співвідношення експорту та внутрішнього споживання, %

Слід зазначити зростання експорту у відношенні до внутрішнього споживання починаючи з 2022 року, що пов'язано із скороченням ємності внутрішнього ринку внаслідок втрати окупованих територій, міграцією населення закордон, зниженням платоспроможності населення тощо [13].

Попри збереження стійкості ПрАТ «МХП», бізнес-середовище залишається складним, вразливим і непередбачуваним. ПрАТ «МХП» зберегли експорт зернових, олії, м'яса птиці та продуктів переробки до понад 80 країн, попри виклики, пов'язані з війною, та інші складні умови. Українські виробничі потужності продовжували працювати з повним завантаженням.

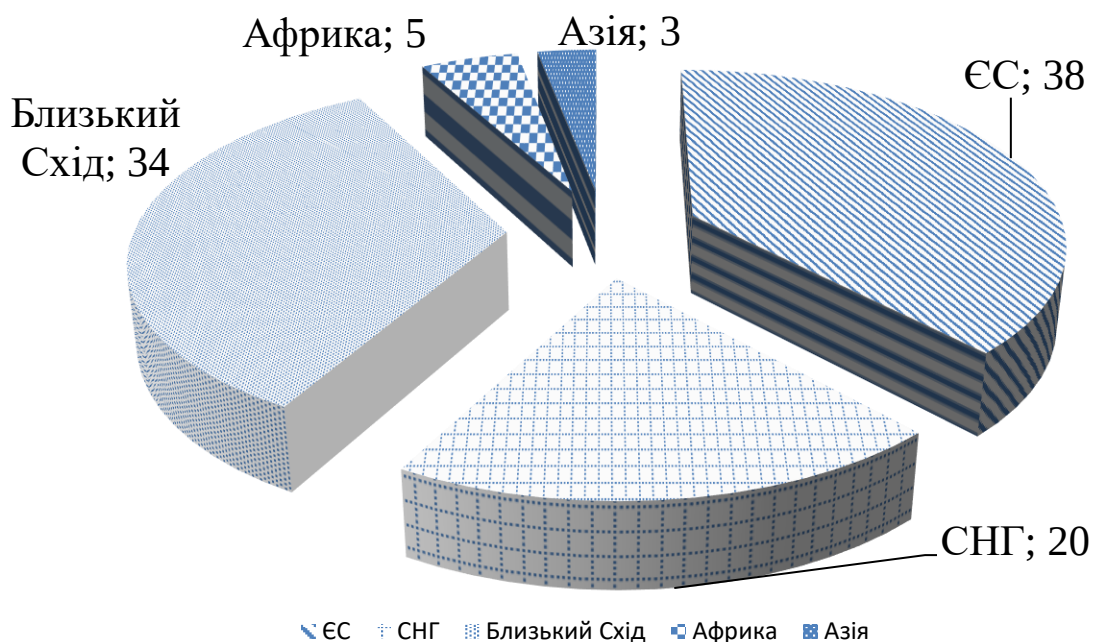
Основними експортними ринками ПрАТ «МХП» є ЄС, Близький Схід, СНД, Африка та Азія, діяльність на яких підтримується чотирма дистриб'юторськими центрами в Нідерландах, Великобританії, ОАЕ та Саудівській Аравії. Основні країни-імпортери за окремими напрямками представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Країни-імпортери продукції ПрАТ "Миронівський хлібопродукт»

Країни-імпортери продукції ПрАТ "Миронівський хлібопродукт»				
ЄС	СНД	Близький Схід	Африка	Азія
Великобританія, Естонія, Італія, Ірландія, Кіпр, Нідерланди, Німеччина, Польща, Румунія, Франція.	Азербайджан, Киргизстан Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан, Туркменістан.	Бахрейн, Ірак, Йорданія, Катар, Кувейт, Ліван, ОАЕ, Оман.	Ангола, Лівія, Єгипет, Кенія, Бенін, Буркіна-Фасо, Габон, Гамбія, Гана, Джибут, Екваторіальна Гвінея. Кабо-Верде, Камерун, Кенія, Конго, Мавританія, Мозамбік, Південний Судан.	В'єтнам, Лаос, Монголія, Таїланд, Гонконг, Сінгапур.

Географічна диверсифікація експорту достатньо широка, але має два домінантні центри - ЄС та Близький Схід, які спільно формують понад 70% експорту за 2024 рік (рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Географічна структура експорту за 2024 рік, %**

Це знижує ризики, але водночас створює залежність від регуляторних рішень цих регіонів, зокрема торговельних преференцій АТМс ЄС і Великої Британії та квот ЄС на птицю і агропродукцію. Останніми роками спостерігається зростання експорту до країн Близького Сходу в ключових категоріях продукції, особливо в сегменті ready-to-cook (підготовлені до приготування продукти) та pre-cooked (напівготові продукти).

Як зазначають в компанії, зростання експорту на Близькому Сході забезпечене збільшенням продажів товарних продуктів (Ірак, Йорданія, Оман, Катар) та pre-cooked і ready-to-cook продуктів (Саудівська Аравія, ОАЕ, Бахрейн, Ірак, Катар). У Європі зростання забезпечене зміною продуктового портфеля та збільшенням продажів продуктів з доданою вартістю. У інших регіонах зростання забезпечене розвитком продуктового портфеля, зростанням цін у Азії (Гонконг, Сінгапур), Канаді, Африці, вибраних ринках СНД (Грузія, Молдова, Казахстан).

Структура експорту багатокomпонентна та включає: м'ясо птиці та продукти переробки; соняшникову та соєву олію, макуху та інші побічні продукти; продукцію рослинництва (в основному пшеницю та зерно кукурудзи); іншу агропродукцію (яловичина, продукти переробки) та логістичні послуги (рис.2.4).

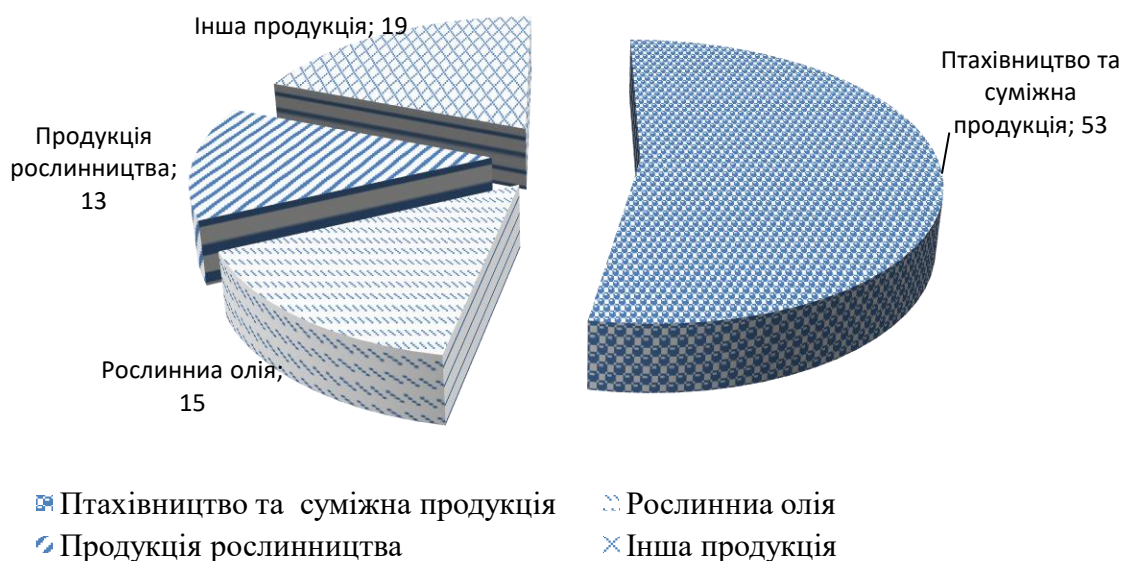


Рис. 2.4. Продуктова структура експорту за 2024 рік, %

Продукція птахівництва є найбільшою складовою виручки і становить більше половини експорту – 53 % за 2024 рік. До цієї групи товарів на експорт відноситься: м’ясо птиці, яйця, напівфабрикати, продукти переробки і побічні продукти (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Групи тавиди продукції на експорт ПрАТ «МХП»

Категорія	Підрозділи «МХП»	Експортується продукція
Птахівництво та суміжна продукція	Виробництво курятини та повний виробничий цикл	М’ясо птиці, яйця, напівфабрикати, продукти переробки і побічні продукти
Виробництво рослинної олії	Оліє-екстракційні заводи	Соняшникова олія, соєва олія, макуха
Продукція рослинництва	Рослинництво «МХП»	Зернові та олійні культури
Інша продукція	Заводи та збутові компанії «МХП»	Яловичина, продукти переробки, логістичні послуги

У 2024 році експортні обсяги сирого м’яса птиці знизилися на 6%, але експорт переробленої продукції зріс, що свідчить про стратегічну переорієнтацію компанії від сировинної моделі до моделі з вищою доданою вартістю. Компанія розширила партнерство з McDonald’s у Азербайджані та Грузії та розпочали першу міжнародну співпрацю з Domino’s у Азербайджані.

Продукція ПрАТ «МХП» вироблена в Україні представлена за кордоном брендами, більшість яких спеціалізуються на курятині:

- «MEAT & CULINARY» (заморожена продукція курятини) - цілі тушки частини, фарш.
- Qualiko (заморожена продукція курятини) - цілі тушки, частини, мариноване, фарш, формовані продукти, ready-to-cook.
- Assalam (заморожена курятина) - цілі тушки, частини.
- KURATOR (заморожена продукція курятини) - цілі тушки, частини, фарш, вакуумна упаковка.
- Skott Smeat (заморожена фермерська яловичина) - частини, фарш, формовані продукти.

- Секрети шефа (заморожене) – 40 найменувань продукції, заморожені готові страви, консерви, маринади, соуси, приправи, ready-to-eat та ready-to-cook.

Як бачимо, експорт продукції переважає у сегменті продажу продукції птахівництва. Динаміку показників значення та ефективності експорту продукції птахівництва представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників експорту продукції птахівництва ПрАТ «МХП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2020р, +,-
Вироблено продукції, тис. тонн	698	704	658	692	652	- 46
Експорт, тис. тонн	374	402	368	397	371	- 3
Частка експорту у фізичному виробництві, %	53,6	57,1	55,9	57,4	56,9	3,3
Частка експорту переробленого м'яса, %	3	7	8	16	26	23
Середня ціна на м'ясо птиці в Україні, дол. США/кг	1,34	1,66	1,45	1,95	2,02	0,86
Середня ціна на м'ясо птиці в ЄС, євро/кг	1,53	1,67	2,33	3,54	3,47	1,94
Маржа експорту (рентабельність), %	15	17	14	19	15	-

Загальні продажі м'яса птиці знизилися у 2024 році на 6,6% порівняно 2020 року та на 5,8% порівняно з попереднім 2023 роком, через зниження рівня загального виробництва курятини і переорієнтацію на готові до споживання продукти. Експорт переробленого м'яса становив в 2024 році майже чверть експортної продукції птахівництва, що більше на 23% порівняно з базовим періодом та на 10 % порівняно 2023 роком.

Експорт м'яса птиці зменшився на 6,5%, першочергово через скорочення обсягів до ЄС, частково компенсоване зростанням продажів у країнах Близького Сходу. Найменша експортна маржа спостерігалася у 2022 році, коли показник знизився до 14%, що свідчить про погіршення прибутковості через ускладнені умови зовнішньої торгівлі, логістичні ризики та зростання витрат.

Це був найбільш критичний період у динаміці рентабельності експорту продукції птахівництва. У 2023 році відмічаємо зростання виробництва та прибутковості експорту продукції птахівництва.

Не менш важливою складовою структури експорту є рослинні олії, що є продукцією переробки і, відповідно, забезпечують вищу додану вартість порівняно із сировинним експортом.

Обсяги експорту соняшникової олії, попри певні коливання, мають тенденцію до зростання: з 331 тис. тонн у 2020 році до очікуваних 403 тис. тонн у 2024 році, що свідчить про стабільне нарощування виробничих і збутових потужностей підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників експорту рослинної олії ПрАТ «МХП»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2020р, +,-
Експорт соняшникової олії тис. тонн,	331	207	273	467	403	+72
Експорт соєвої олії, тис. тонн,	41	45	41	51	53	+12
Виручка, млн US\$	283	309	464	606	457	+174
Маржа експорту (рентабельність), %	19	17	15	13	11	-8

Експорт соєвої олії характеризується поступовим збільшенням з 41 до 53 тис. тонн, що вказує на диверсифікацію продукції та вихід на нові ринки. Виручка від експорту за цей період зросла з 283 млн до 457 млн дол. США, що відображає як збільшення обсягів реалізації, так і вплив цінових факторів на світовому ринку. Водночас спостерігається зниження маржі експорту з 19% до 11%, що може бути наслідком підвищення витрат на виробництво, логістику або зміни цінової політики, що негативно впливає на рентабельність операційної діяльності.

Динаміка експорту відображає здатність ПрАТ «МХП» швидко адаптувати виробничі та збутові процеси до нових викликів. У 2024 році продовжується стабілізація експортної діяльності, проте показники експорту,

ще не досягли рівня 2021 року, до початку повномасштабної збройної агресії росії проти України.

Війна створює системні бар'єри як для виробничої діяльності, так і для експорту. Втрата доступу до орендованої землі, офісів та виробничих приміщень на окупованих територіях, відсутність або втрата працівників, а також блокада кордонів, руйнування логістичної та енергетичної інфраструктури, підвищення витрат - призводить до порушення виробничих бізнес-процесів та експортної діяльності (рис. 2.5).

Виробництво	Фінансування
<i>Збільшення вартості МТР</i> (найбільш суттєво зросли ціни на міндобрива та пальне), що підвищує собівартість та зменшує рентабельність. <i>Зміна сівозміни</i> через зниження рентабельності деяких культур і проблеми з реалізацією агропродукції. <i>Перебої з електроенергією</i> порушують виробничі процеси, адже у більшості виробництв важливою є безперебійна робота. <i>Дефіцит робочої сили:</i> міграція всередині країни та за кордон, мобілізація.	<i>Недостатність обігових коштів</i> внаслідок збільшення собівартості виробництва, інфляції, здорожчання банківського кредитування через підвищення облікової ставки НБУ, невідшкодування ПДВ та фіксованого валютного курсу. <i>Проблеми з відшкодуванням ПДВ:</i> на початку повномасштабного вторгнення було зупинено систему відшкодування на чотири місяці. З червня відшкодування ПДВ відновилося, проте із затримками. <i>Фіксований валютний курс</i> створює додаткові обмеження, адже засоби виробництва аграрії часто закуповують з прив'язкою до ринкового курсу, в той час як валютна виручка, отримана експортерами, продається за міжбанківським курсом, що є близьким до офіційного курсу НБУ.
Трейдинг та логістика	
Блокада портів	Обмеження сухопутних шляхів
До повномасштабного вторгнення 95% експорту здійснювалось морськими шляхами. З кінця лютого до липня були заблоковані всі порти, окрім малих Дунайських, пропускної здатності яких не вистачає. <i>Частково проблему вирішила зернова угода</i>, яка була підписана в кінці липня і згідно якої розблоковували 3 українські порти: «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний». Але з'явилась проблема заторів у Чорному морі через саботаж росії під час інспекції суден – середня кількість суден, які проходять інспекції, складає 3–4 на добу, це катастрофічно мало. експорту в довоєнному об'ємі. <i>Залишаються заблокованими порти Миколаєва</i>, які є одними з найбільших в Україні і до війни перевозили 35% українського продовольчого експорту.	Мала пропускна здатність залізничних станцій на кордоні з європейськими країнами. Відсутність достатньої кількості європейських вагонів для перевезення зерна. <i>Різна ширина колій</i> в Україні та ЄС <i>Ускладнений доступ</i> на ринок країн Європи з точки зору імпорту та сертифікації зернових. Обмеження пропускної спроможності європейських логістичних центрів <i>Нестача водіїв</i> для міжнародних перевезень автотранспортом.
<i>Вартість логістики у гривневому еквіваленті зросла в 2-3 рази</i> за рахунок підняття залізничних тарифів, збільшення плеча доставки та інфляції. Вартість логістики становить близько 2/3 від ціни зерна, роблячи його виробництво для українських аграріїв нерентабельним в окремих регіонах	

Рис. 2.5. Виклики та проблеми виробничої та експортної діяльності внаслідок війни

Попри це, компанія демонструє операційну адаптивність і зберігає експортну активність завдяки гнучкості логістичних маршрутів і переорієнтації на перероблену продукцію. Геополітичний ризик значною мірою поза контролем МХП. За можливості фактори пом'якшення включають переміщення операцій.

У періоди логістичних обмежень та збоїв у постачанні сировини компанія переорієнтувалася на альтернативні транспортні канали й змінила структуру продажів, що дозволило зберегти обсяги експорту. Поступове відновлення міжнародного попиту, зростання інтересу до української продукції з боку країн Близького Сходу, Північної Африки та Азії сприяли подальшому збільшенню експортних показників [2].

Важливим чинником динаміки експорту є інноваційність виробництва ПрАТ «МХП». Компанія активно впроваджує сучасні технології вирощування та переробки продукції, що дає змогу підвищувати її якість і відповідати міжнародним стандартам. Завдяки цьому ПрАТ «МХП» закріпила статус провідного українського експортера продукції птахівництва та переробленої аграрної продукції.

Отже, експорт ПрАТ «МХП» характеризується високим рівнем адаптивності, а позитивна динаміка свідчить про стратегічно правильно обрану модель розвитку та потужний потенціал компанії на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»

Експортна діяльність є одним із ключових факторів довгострокової стабільності та розвитку підприємств аграрного сектору України, особливо під час трансформаційних процесів та глобальних викликів, що впливають на міжнародні ринки продовольства. Для ПрАТ «МХП» як найбільшого українського агропромислового холдингу стратегічний розвиток експорту є не лише можливістю диверсифікувати канали збуту, але й необхідною умовою збереження конкурентних позицій у світовому ланцюгу виробництва та постачання продуктів харчування. У сучасних умовах, коли внутрішній попит знижується, а міжнародні ринки характеризуються високою волатильністю, ефективна стратегія експорту стає одним із визначальних чинників фінансової стійкості та економічної безпеки корпорації.

Експортна діяльність ПрАТ «МХП», як і більшості українських підприємств, в останні роки стримується низкою системних бар'єрів, які істотно ускладнюють вихід на зовнішні ринки. За результатами опитування українських компаній, проведеного Міністерством економіки у січні–лютому 2025 року, найчастіше вітчизняні експортери відзначали логістичні проблеми (73%), пов'язані з високими тарифами на перевезення, нестачею водіїв та низькою пропускнуою здатністю західних пунктів пропуску. Значна частина компаній (54%) заявила про труднощі, спричинені валютними обмеженнями воєнного часу, зокрема короткими строками повернення валютної виручки (НБУ вимагає повернення валютної виручки від експорту в строки: 120 днів для зерна та олії, 180 днів – для м'яса птиці).

Майже половина опитаних (49%) вказала на проблеми з перетином кордону для ділових поїздок, що ускладнює переговорні процеси, участь у виставках та особисту комунікацію з іноземними партнерами. Аналогічна частка підприємств повідомила про дефіцит кваліфікованих кадрів, який загострився через мобілізацію та міграцію. Додатковим стримувальним

фактором залишається недостатня розвиненість державних фінансових інструментів (46%) - передусім обмежені можливості експортного кредитування та страхування воєнних ризиків.

Також, серед інших поширених бар'єрів підприємці виділяють тарифні перешкоди (високі ввізні мита на окремих ринках Азії), нетарифні обмеження (специфічні вимоги до продукції, складність сертифікації), нестачу інформації про зовнішні ринки та обмежену підтримку за кордоном. Затримки митного оформлення також посилюють загальну невизначеність та підвищують експортні витрати. Сукупність цих чинників вказує на необхідність комплексного державного підходу до усунення бар'єрів і формування цілісної експортної політики [5].

Стратегічні напрями покращення експортної діяльності ПрАТ «МХП» ґрунтуються на аналізі зовнішнього середовища, структурі міжнародного попиту, наявних конкурентних переваг компанії, інноваційному потенціалі та результатах попередніх експортних операцій.

ПрАТ «МХП» вже тривалий час забезпечує понад половину експортних поставок м'яса птиці з України на світові ринки, демонструючи високий рівень вертикальної інтеграції, ефективну логістичну систему та диверсифікацію продуктового портфеля. Однак подальше зміцнення позицій на світових ринках потребує системного підходу до удосконалення операційних процесів, маркетингових стратегій, формування доданої вартості та впровадження інноваційних бізнес-моделей (рис. 3.1).

Першим важливим напрямом удосконалення експортної діяльності є розширення географії зовнішніх ринків. Традиційні ринки СНД та Близького Сходу забезпечували ПрАТ «МХП» значну частину валютних надходжень, проте у зв'язку з геополітичними змінами й обмеженням доступу до окремих країн компанія змушена переорієнтовуватися на ринки ЄС, Азії, Африки та Південної Америки. Кожен із цих регіонів має свою специфіку попиту, характер вимог до якості продуктів, культурні особливості споживання та регуляторні обмеження.



Рис. 3.1. Стратегічні напрями покращення експортної діяльності ПрАТ «МХП»

Тому географічна диверсифікація повинна включати не лише пошук нових країн для експорту, а й адаптацію продуктів під локальні потреби, створення брендів спеціально для конкретних ринків, а також розвиток партнерських мереж на основі довгострокових контрактів. Зокрема, на ринках Південно-Східної Азії зростає попит на заморожену курятину, у країнах Африки - на доступні білкові продукти, а в Європейському Союзі - на продукцію з високим ступенем переробки та органічні продукти.

Другим ключовим напрямом є нарощування експорту продукції з високою доданою вартістю. Історично ПрАТ «МХП» робив акцент на експорті сировини та напівфабрикатів, однак сучасні тенденції ринку свідчать про те, що найбільш рентабельними є продукти глибокої переробки, готові харчові вироби, преміальні категорії, а також інноваційні продукти, такі як high-protein snacks, готові набори для приготування їжі (meal kits) та продукти із застосуванням альтернативних рецептур.

Стратегічно важливо змістити фокус у бік продукції, що забезпечує більший маржинальний прибуток та дозволяє утримувати вищі конкурентні позиції за рахунок дизайн-мислення, інноваційних технологій упакування й

формування унікальних споживчих цінностей. Це також дозволяє підвищити експортну стійкість компанії, зменшуючи залежність від коливань цін на сировину та логістичних витрат [45].

Важливим напрямом удосконалення експортної діяльності ПрАТ «МХП» є посилення брендингу та маркетингової присутності на зовнішніх ринках. Упродовж багатьох років українські продукти харчування на світових ринках асоціювалися переважно з аграрною сировиною, тоді як бренд країни як виробника високоякісного готового продукту лише починає формуватися [24]. ПрАТ «МХП» має можливість виступати драйвером цього процесу, впроваджуючи стандарти просування, комунікаційні стратегії, інструменти digital-маркетингу та партнерські програми зі світовими рітейлерами. Важливо формувати позитивний імідж продукції через історії походження, екологічні характеристики, інноваційний підхід до виробництва та високу біологічну цінність продукції.

Ще одним стратегічним напрямом є розвиток логістичної інфраструктури та оптимізація транспортних процесів. Воєнні дії в Україні суттєво ускладнили доступ до традиційної експортної інфраструктури, зокрема морських портів, а також підвищили вартість транспортування та логістичних операцій. У відповідь на це ПрАТ «МХП» розвиває альтернативні логістичні маршрути, включаючи використання західних сухопутних коридорів, морських портів країн ЄС, модернізацію власних холодильних потужностей та транспортних засобів. У стратегічній перспективі важливим стає впровадження гнучких логістичних схем, здатних оперативно реагувати на зовнішні виклики, а також підвищення рівня енергоефективності транспортних операцій. Це дозволяє знижувати собівартість експорту та забезпечувати стабільність постачань для міжнародних партнерів [42].

Середньострокова стратегія ПрАТ «МХП» також передбачає розвиток партнерств та кооперації з міжнародними бізнес-структурами. Йдеться як про кооперацію в межах спільних дистриб'юторських мереж, так і про створення нових виробничих майданчиків за кордоном. Інвестування у локальні переробні

підприємства або підприємства спільного виробництва дозволяє ПрАТ «МХП» адаптуватися до регуляторних вимог окремих ринків та зменшувати логістичні витрати. Крім того, це сприяє зміцненню іміджу компанії як глобального виробника, здатного забезпечувати стабільні поставки продукції у будь-яких зовнішніх умовах.

Удосконалення експортної діяльності ПрАТ «МХП» неможливе без підвищення рівня сталості та екологічності виробництва. Тренд на здоровий спосіб життя, що стрімко розвивається як в Україні, так і у світі, формує нові вимоги до безпечності, натуральності та екологічності харчових продуктів. Курятина, як найбільш споживане м'ясо в Україні, залишається у фокусі особливої уваги покупців. За даними досліджень, близько 50% українських споживачів незадоволені якістю курячого м'яса, а попит на продукцію, вирощену без антибіотиків, зростає [11]. Відповідно, стрімко посилюється інтерес до продукції, отриманої без використання антибіотиків. Такий підхід до вирощування птиці базується на впровадженні альтернативної технології, яка включає комплекс гігієнічних, ветеринарно-санітарних та технологічних заходів. Зокрема, це повне очищення питної води, суворе дотримання персоналом санітарних вимог, а також застосування природних речовин замість медикаментів.

Практичний досвід ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика», що вже перейшла на технологію вирощування птиці без антибіотиків та стимуляторів росту, свідчить про значний економічний ефект: протягом першого року впровадження проєкту обсяги реалізації продукції збільшуються в середньому на 10–12% [38].

Крім того, європейські ринки, на які компанія активно виходить, характеризуються високими вимогами до екологічних стандартів, як-от скорочення викидів CO₂, впровадження принципів циркулярної економіки, мінімізація харчових відходів та впровадження енергоефективних технологій. ПрАТ «МХП» вже впроваджує низку таких рішень, включаючи виробництво

біогазу, використання альтернативних джерел енергії та системи утилізації відходів.

Стратегія розвитку органічного виробництва в аграрному підприємстві сприяє забезпеченню стійкого зростання та конкурентоспроможності органічної продукції внаслідок оптимізації виробничих процесів, ефективного використання природних ресурсів, впровадження інновацій у виробництво та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Отримання результатів передбачає необхідність розвитку інфраструктури, забезпечення та підвищення якості продукції, залучення інвестицій - державних і приватних, для підтримки сталого розвитку сільських територій, підвищення кваліфікації персоналу (Додаток А).

У майбутньому важливо посилити ці тенденції, оскільки саме екологічний фактор дедалі частіше визначає конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Окремого значення набуває інноваційний розвиток виробництва. Стратегічні напрями покращення експортної діяльності передбачають активне впровадження технологій автоматизації, роботизації, інтелектуальних систем контролю якості та сучасних технологій переробки. Це дозволить підвищити рівень стабільності виробництва, мінімізувати витрати, забезпечити сталість якості та підвищити гнучкість системи управління. Інновації відіграють критичну роль у можливості компанії оперативно адаптуватися до змін умов міжнародного ринку, що є одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Поєднання людського капіталу, природних ресурсів та вигідного географічного положення створює основу для масштабування експорту товарів і послуг із високою доданою вартістю [5]. При виборі різних інструментів формування стратегічної політики підвищення ефективності експортних операцій варто дотримуватися вже прийнятих типів управління: інноваційного, диверсифікованого, інтернаціонального, глобалізаційного, коопераційного (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типи стратегічної політики підвищення ефективності експортних операцій

<i>Типи політики</i>				
Інноваційний	Диверсифікований	Інтернаціональний	Глобалізаційний	Коопераційний
<i>Характеристики</i>				
Насиченість експортно-імпорتنих операцій на світовому ринку висока і формування нової та конкурентоспроможної політики визначає їх успіх та забезпечує достатній рівень економічної безпеки підприємства	Очікувані стратегічні результати підприємств залежать від освоєння нових напрямів експорту та імпорту, при цьому здійснюючи постійне розширення асортименту продукції та виробництва	Успіх експортно-імпорتنих операцій залежить від здатності адаптуватися до низки змін: посилення конкуренції, стагнація внутрішнього ринку, необхідність розподілу ризиків та загроз	Результати експортно-імпорتنюї діяльності підприємств зростають за умови адаптації до глобалізаційних викликів. Головним успіхом слід розглядати відповідність міжнародним стандартам	Пошук партнерів та взаємовигідного співробітництва дозволяє зміцнити підприємствам конкуренції позиції на ринку та ефективно використати власний конкурентний потенціал

Підвищення ефективності експортно-імпорتنюх операцій підприємств в основному характеризується процесами самоорганізації, але пріоритетне значення слід віднести реалізації цілеспрямованих управлінських рішень як інституційного, так і корпоративного рівнів. Йдеться про одночасне врахування з однієї сторони, інституційних норм, правил підприємницької діяльності, особливостей економіки регіону та галузей, тенденцій ринкового середовища, а з іншої сторони, моделей організації внутрішньо-фірмового управління операціями експортної та імпоротної діяльності.

Формування ефективної експортної політики має ґрунтуватися на стратегічній взаємодії держави та бізнесу. За словами заступника Міністра економіки України, Торгового представника України Качки Т. А., формування експортної стратегії держави орієнтується на синергію держави і бізнесу: державна політика спирається на реальні можливості підприємств, а бізнес – не державні ресурси та інструменти. Метою Національної експортної стратегії до 2030 року є зростання обсягу експорту товарів і послуг до 77 млрд дол.США (33% ВВП (2023 р. – 25%) та зменшення частки сировини та низькотехнологічної продукції до з 74% у 2024 році до 59% у 2030 році [18].

У новій стратегії держава бере на себе сервісну функцію у наданні підтримки експортерам як всередині країни, так і на зовнішніх ринках, що проявляється через:

- фінансові інструменти щодо покращення доступу до фінансування (Експортно-кредитне агенство, «Фонд розвитку експорту», «Укрексімбанк»);
- спрощення регуляції валютного та податкового режимів (збільшення термінів повернення валютної виручки до 365 днів, повернення автоматичного відшкодування ПДВ, спрощення переліку документів, необхідних для розрахунків в іноземній валюті, скорочення термінів і вартості митного оформлення);
- розширення доступу до експортних ринків, покращення логістики експорту, оптимізація часу і вартості перевезень;
- подолання тарифних бар'єрів доступу до ринків, продовження лібералізації торгівлі з ЄС;
- активізація виставкової діяльності та торговельних місій;
- інформаційні та освітні програми для бізнесу, надання консультацій, аналітики [18].

У підсумку стратегічні напрями покращення експортної діяльності МХП формують комплексну систему, яка охоплює розширення ринків збуту, розвиток продуктів з високою доданою вартістю, цифровізацію, логістичну оптимізацію, екологічну модернізацію, інноваційний розвиток, формування партнерств та управління ризиками. Реалізація цих напрямів дозволить компанії не лише посилити свої позиції на світовому ринку, але й забезпечити довгострокову стійкість у глобальному конкурентному середовищі. В умовах сучасних викликів експорт стає не просто інструментом розширення продажів, а важливою складовою стратегії економічного розвитку компанії, її адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності на найближчі десятиліття.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП» та визначено ключові напрями її вдосконалення відповідно до сучасних умов функціонування аграрного сектору України та глобальних торговельних процесів.

Експорт є стратегічним напрямом розвитку МХП, забезпечує значну частку доходу компанії та визначає її позиції на світовому ринку продовольства. У бізнес-моделі ПрАТ «МХП» експорт є ключовим системним елементом і забезпечує структурну фінансову стійкість компанії в умовах війни, волатильності валютного ринку та регуляторної невизначеності. Підприємство зберігає лідерство в експорті м'яса птиці та демонструє високий потенціал розвитку сегменту рослинних олій і готових харчових продуктів.

Аналіз динаміки експорту МХП показав стійку тенденцію до зростання обсягів поставок навіть в умовах воєнних ризиків та транспортних обмежень. Компанія зберегла широку експортну географію, охоплюючи ринки ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки, а також продовжує розширювати присутність у країнах із високим споживчим потенціалом. ЄС та Близький Схід спільно формують - 72% експорту за 2024 рік.

ПрАТ «МХП» поступово розширює асортимент експортованої продукції та зміцнює свої позиції на глобальних ринках продовольства. Частка експорту у загальній виручці становила 60% у 2023–2024 роках, а обсяг експортної виручки майже 0,9 млрд USD у 2021р. та 0,7 млрд USD у 2024 році, що робить ПрАТ «МХП» одним із найбільших експортерів продовольства у Східній Європі.

Структура експорту багатокomпонентна та включає: м'ясо птиці та продукти переробки; соняшникову та соєву олію, макуху та інші побічні продукти; продукцію рослинництва (в основному пшеницю та зерно кукурудзи); іншу агропродукцію (яловичина, продукти переробки) та логістичні послуги. Продукція птахівництва є найбільшою складовою виручки і

становить більше половини експорту – 53 % за 2024 рік. До цієї групи товарів на експорт відноситься: м'ясо птиці, яйця, напівфабрикати, продукти переробки і побічні продукти. Причому, експорт переробленого м'яса становили в 2024 році майже чверть експортної продукції птахівництва, що свідчить про стратегічну переорієнтацію компанії від сировинної моделі до моделі з вищою доданою вартістю. Найменша експортна маржа продукції птахівництва спостерігалася у 2022 році, коли показник знизився до 14%, що свідчить про погіршення прибутковості через ускладнені умови зовнішньої торгівлі, логістичні ризики та зростання витрат.

Не менш важливою складовою структури експорту є рослинні олії, що є продукцією переробки і, відповідно, забезпечують вищу додану вартість порівняно із сировинним експортом. Обсяги експорту соняшникової олії, попри певні коливання, мають тенденцію до зростання: з 331 тис. тонн у 2020 році до очікуваних 403 тис. тонн у 2024 році, що свідчить про стабільне нарощування виробничих і збутових потужностей підприємства

Встановлено, що основними проблемами експортної діяльності є високі логістичні витрати, значні нетарифні бар'єри, обмеження транспортної інфраструктури, зокрема нестабільність морських маршрутів і перевантаження сухопутних переходів на кордоні з ЄС.

На основі аналізу запропоновано комплекс стратегічних напрямів, спрямованих на покращення експортної діяльності МХП, серед яких: розширення географії експорту; модернізація логістичної інфраструктури та оптимізація ланцюгів постачання; подальший розвиток продуктової лінійки з високою доданою вартістю; підвищення інвестицій у розвиток міжнародного брендингу та маркетингу; розширення кооперації з міжнародними партнерами.

Запропоновані напрями покращення експортної діяльності дозволять МХП зміцнити конкурентні переваги, підвищити стійкість бізнес-моделі в умовах нестабільного зовнішнього середовища та забезпечити довгострокове прискорення економічного зростання компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №1. С.213-220.
2. Атаманчук З. А., Кузьменко Є. Г. Виклики та можливості розвитку зовнішньої торгівлі України під час війни. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-62>
3. Величко К.Ю., Печенка О.І. Міжнародна торгівля: конспект лекцій / Харк. держ. ун-т харчув. та торгівлі. Харків: Видавництво «Форт», 2018.41 с.
4. Величко К.Ю., Тимохова Г.Б., Євтушенко Г. В. Міжнародні бізнес стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». Економіка та суспільство, 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
5. Від логістики до технологій: як Україна планує збільшити експорт на 50% до 2030 року? URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/ukraine%E2%80%99s-national-export-strategy-by-2030>
6. Григорова-Беренда Л. І., Шуба М. В. Теорія і практика зовнішньої торгівлі: навч. посіб. / ХНУ імені В.Н. Каразіна, Харків, 2016. 136 с.
7. Голюк В.Я., Голець Н.І. Аналіз експорту м'яса курятини в Україні: стан та тенденції розвитку ринку. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 2. С. 131-135. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Golyuk-V.-YA.pdf>
8. Давиденко Г. Й. Теоретичний аспект впливу стандартів на міжнародну торгівлю. Інноваційна економіка. (9-10), 2020. С. 5-10. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/327>
9. Економіка підприємства: підруч. / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2018. 551 с.
10. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник /В. Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А. Полянский, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевский, А.

Голиздра. «Саміт-книга», 2016. С. 18-20.

11. Екологізація міжнародної торговельно-маркетингової діяльності: монографія / [авт. кол.: Оболенська Т.Є., Чужиков А.В. Циганкова, О.А. Федірко, О.О. Євдоченко, К.А. Лещенко]. Київ, КНЕУ. 2018.

12. Жабинець О. Удосконалення механізмів формування та реалізації державної експортної політики в Україні. Галицький економічний вісник. № 4 (83). 2023. С. 195-201. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.

13. Жила Г. Вплив війни в Україні на економічний розвиток, наслідки для світової торгівлі. Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С. 164–170.

14. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XI від 16.04.1991 (чинна редакція 04.12.2024, діє з 26.12.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

15. Закон України «Про міжнародні договори України», № 1906-IV від 29.06.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text>

16. Зовнішня торгівля України: XXI століття: монографія. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова та ін./ Київ. нац. торг.- екон. ун-т, Київ, 2016. 600с.

17. Інтеграція України в глобальний соціально-економічний простір: монографія / О.Г. Білорус, В.І. Власов, А.А. Гриценко, Т.І. Єфименко, М.І. Зверяков; ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України», НАН України. Ін-т демографії та соц.досліджень ім. М.В. Птухи, Держ.навч.-наук. Установа «Академія фінансового управління». К.: КНЕУ, 2019. 287 с.

18. Качка Т. А. Пріоритети національної експортної стратегії. Презентація проекту «Національна експортна стратегія». Міністерство економіки України. URL: https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/prezentacziya-t.kachka-05.03.2025_corrected2.pdf

19. Київська школа економки. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute

станом на січень 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/>

20. Ковтонюк К.В. Міжнародна торговельна діяльність: підручник/ В.В. Рокоча, В.Г. Алькема, В.І Терехов, Б.М. Одягайло, К.В. Ковтонюк та ін. К.: ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2018. 698 с.

21. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях [текст] підруч. К.: Центр учбової літератури, 2017. 228 с.

22. Кузьмін О.Є., Демчук А. В. Організація експортної діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Національний університет «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 173-174.

23. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. Культура народів Причорномор'я. 2017. № 102. С. 146-151.

24. Лопатовський В. Г., Новіцький О. В. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 139-146. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>

25. Мазаракі А. А., Сівова Т. Ю. Міжнародні економічні відносини в умовах глобалізації. Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в умовах інтеграційних процесів. 2019. С. 200.

26. Марусяк Н.Л. Фінанси підприємств: навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 176 с.

27. Македон Г. М. Експорт сільськогосподарської продукції України в умовах війни. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2023. С. 28-31.

28. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. №5. С. 63-66.

29. Міжнародна економіка: підруч. / С.О. Гуткевич, М.Д. Корінько, Ю.М.Сафонов. - 3-е вид., перероблене та доповнене. Вид-во «Діса Плюс», 2021. 428 с.

30. Міжнародна економіка [Електронний ресурс] : підручник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю «Економіка» / В. Г. Герасимчук, С. В. Войтко, Б. С. Серебренніков, Т. В. Сакалош ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,36 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2024. – 533 с.

31. Міжнародна торгівля: навч. посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. В. Притула та інші. 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 272 с.

32. Міжнародна економіка. Практикум: навчальний посібник. [Електронний ресурс] / К.Ю. Величко, Г.А. Баламут. Електрон. дані. Х. : ДБТУ, 2023. 108с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/30d3de6f-6c1e-4fae-b661-6ddd61ca9c09/content>

33. Мінфін - про ОВДП: збережемо криву дохідності на довоєнному рівні. 2022. URL: <https://finbalance.com.ua/news/minfin-pro-ovdp-zberezhemo-krivu-dokhidnosti-na-dovonnomu-rivni>

34. Митний кодекс України, № 4495-VI від 13.03.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

35. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>

36. Насипайко Д. С., Подплетний В. В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_11_15.

37. Офіційний сайт. Державна служба статистика України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Офіційний сайт ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>,
39. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка і фінанси підприємств: підруч. Львів. 2017. 408с.
40. Піскульова І.В., Мавріна М.І. Методичні підходи до управління коштами підприємств: сучасний аспект. Ефективна економіка. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/90.pdf
41. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 852/2004 від 29 квітня 2004 року про гігієну харчових продуктів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-04.
42. Рибіцька А. Р., Сухорукова О. А. Стан експортної діяльності України в сучасних умовах. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 248с. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329505>
43. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці: монографія / [А. М. Поручник, Я. М. Столярчук, А. М. Колот та ін.]; за заг. ред. А. М. Поручника та Я. М. Столярчук. К. : КНЕУ, 2016. 331с.
44. Семенова К.Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5 (110). С. 238-242.
45. Станасюк Н.С., Паліса А.Я. Тенденції та перспективи українського експорту. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-42>
46. Столяр Ю.А., Крутік Ю.В. Зміст понять «експорт» та «імпорт» як об'єктів державного управління. Актуальні питання у сфері державного управління. Т. 31 (70). № 5. 2020. С. 138-142.
47. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури", 2013. 408с.

48. Україна – хаб між Європою та Азією. Київ, 2020. URL: <https://sudohodstvo.org/ukraina-khab-transportnij-koridor-mezhdu-evropoj-i-aziej/>
49. Череп А.В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2008. С. 232-236.
50. Шкода А., Масюк Ю. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство, 2021. (34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27>
51. Bezpartochnyi M., Britchenko I., Bezpartochna O. Financial losses of Ukraine's agricultural exports and ensuring food security during martial law. VUZF Review. 7. 2022, 193–204.
52. Digital Economy Report 2024. UNCTAD. 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
53. Daniels J.D., Radebaugh L., Sullivan D. International Business. Pearson, 2019. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292403397_A42820253/preview-9781292403397_A42820253.pdf
54. Hessels J, A. van Stel. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth. Small Business Economics. 2011. №37(2). 255-268 p.
55. International Trade Centre. Trade. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
56. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. Pearson, 2022. 692p.
57. Krugman P., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. Pearson, 2018.
58. Singh M.-K., Singh S.-K., Sarkozy H., Zeman Z. Impact of Ukraine-Russia war on global trade and development: an empirical study. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-80-92>.
59. The World Trade Organization. URL: <https://www.wto.org/index.htm>

Додаток А

Мета	Стратегічні цілі	Операційні заходи	Очікувані результати
забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності органічної продукції шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це включає розвиток інфраструктури, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та залучення державних і приватних інвестицій для підтримки стійкого розвитку сільських територій та задоволення зростаючого попиту на органічні продукти.	Впровадження сучасних технологій виробництва	Використання енергоефективних та екологічно чистих технологій	Підвищення продуктивності та якості органічної продукції. Зниження витрат на виробництво та підвищення рентабельності
		Використання автоматизованих систем управління виробництвом. Впровадження технологій точного землеробства (GPS-навігація, дрони, датчики)	
		Впровадження технологій безвідходного виробництва (зокрема встановлення біогазових установок)	
	Забезпечення високої якості продукції та екологізації сільськогосподарської продукції	Сертифікація виробництва за стандартами органічного землеробства	Отримання високоякісної та безпечної продукції. Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Підвищення довіри споживачів до органічної продукції.
		Система контролю якості на всіх етапах виробництва	
		Впровадження інноваційних технологій	
		Використання органічних методів землеробства, у тому числі зменшення використання хімічних засобів та стимуляторів росту, використання природних добрив та біологічних методів захисту рослин	
	Підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу органічної продукції	Розвиток інфраструктури для зберігання та переробки органічної продукції	Збільшення обсягів виробництва та експорту органічної продукції. Підвищення рівня прибутковості.
		Розробка маркетингових стратегій просування органічної продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках	
		Сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами	
	Створення сприятливих умов для інвестицій	Державна підтримка виробників у отриманні сертифікації та виході на нові ринки	Збільшення обсягів інвестицій у розвиток органічного виробництва
		Участь у державних програмах підтримки та грантах у секторі органічного виробництва	
	Підвищення кваліфікації персоналу	Встановлення співпраці з міжнародними організаціями та фондами для залучення іноземних інвестицій	Зниження плинності кадрів. Підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці
		Організація навчальних програм та тренінгів для працівників з впровадження нових технологій та методів роботи	
		Стимулювання професійного розвитку та мотивація працівників через систему бонусів та заохочень	