

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ШЕВЧЕНКА БОГДАНА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**
на тему: «Розвиток конкурентних переваг компанії на аграрному ринку»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Шевченко Б.О.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Вострякова В.Ю.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО РИНКУ	6
1.1 Аграрний ринок: сутність та особливості функціонування	6
1.2 Сучасні підходи до оцінки конкурентних переваг аграрних підприємств	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «МХП» НА АГРАРНОМУ РИНКУ	25
2.1 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «МХП» на аграрному ринку	25
2.2 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «МХП» на аграрному ринку	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «МХП» НА АГРАРНОМУ РИНКУ	41
3.1 Впровадження продуктових інновацій на підприємстві	41
3.2 Удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»	47
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЛІДЕРСТВА НА АГРАРНОМУ РИНКУ	57
4.1 Євроінтеграційні перспективи аграрного ринку України	57
4.2 Удосконалення інвестиційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТОК	

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний ринок важливий як з точки зору економіки, так і соціального розвитку. Він впливає на якість життя людей, глобальну безпеку харчування, збереження навколишнього середовища та сталість розвитку суспільства. Конкурентні переваги відіграють важливу роль в успішному функціонуванні підприємств на аграрному ринку. Конкурентні переваги можуть варіюватися в залежності від специфіки компанії та ринку, але вони завжди допомагають компанії здійснювати успішний бізнес та вирізнятися серед конкурентів. Конкурентні переваги на аграрному ринку – це фактори або особливості, що надають компанії перевагу над конкурентами у даному секторі. Ці переваги допомагають компанії зберігати свою позицію на ринку, здійснювати успішний бізнес та досягати прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств розглядаються у працях науковців: М. Гофмана, С. Григор'єва, С. Кваши, Є. Кирилюк, О. Лебеденко, В. Мамчура, В. Месель-Веселяка, О. Непочатенко, П. Саблука, П. Сухого, Н. Тарнавської, І. Шаповалової, О. Шпичака та ін. Ці дослідники відомі своєю роботою в галузі аграрного менеджменту та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку конкурентних переваг ПрАТ «МХП» на аграрному ринку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- узагальнити розуміння та визначити особливості функціонування аграрного ринку;
- проаналізувати розвиток конкурентних переваг ПрАТ «МХП» на аграрному ринку;

- обґрунтувати шляхи удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»;
- визначити євроінтеграційні перспективи аграрного ринку України
- запропонувати напрями забезпечення підприємницького лідерства на аграрному ринку.

Об’єкт дослідження – це процес розвитку конкурентних переваг ПрАТ «МХП» на аграрному ринку

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку конкурентних переваг учасників аграрного ринку.

Методи дослідження: для розв’язання поставлених завдань було використано використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи термінологічного, логічного, системного аналізу для визначення основних підходів до визначення сутності поняття «аграрний ринок»; монографічний, економіко-статистичний – для дослідження сучасного стану аграрного ринку України; прийоми табличного аналізу – для наочного і схематичного відображення теоретичних та практичних результатів дослідження; логічний метод – для побудови структури дослідження, узагальнення теоретичних та практичних положень у висновках. Практичні рекомендації щодо розвитку конкурентних переваг ПрАТ «МХП», аграрного ринку України розроблялися із використанням методів наукової абстракції, порівняльного аналізу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У кваліфікаційній роботі поглиблено підходи щодо розвитку конкурентних переваг підприємств на аграрному ринку, що дозволило отримати ряд теоретичних і практичних результатів.

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат в частині уточнення сутності поняття «аграрний ринок»;
- ключові конкурентні переваги ПрАТ «МХП» на аграрному ринку;
- пропозиції щодо удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»;
- пропозиції щодо євроінтеграційного розвитку аграрного ринку України;

- пропозиції щодо підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, річні звіти ПрАТ «МХП», наукова монографічна література, статті зарубіжних та вітчизняних учених у періодичних виданнях за темою дослідження, а також інформація, що має форму недрукованої продукції та розміщена у світовій комп'ютерній мережі Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО РИНКУ

1.1 Аграрний ринок: сутність та особливості функціонування

Аграрний ринок відіграє важливу роль для забезпечення стабільності суспільства та життєдіяльності людей. Стабільність аграрного ринку стратегічно важлива для економічного розвитку країни. Ефективне функціонування аграрного ринку в тому числі забезпечує належний рівень продовольчої безпеки. Аграрний ринок пов'язаний з оборотом сільськогосподарської продукції, має специфічну структуру, складається з різних продуктових сегментів, серед яких ринки зернових культур, цукру, овочевої продукції, м'яса, молока тощо.

Сучасний стан сільського господарства дає можливість передбачати у розвитку сільськогосподарських підприємств один із шляхів його майбутнього перспективного розвитку. Активна динаміка економічних та політичних змін, що відбуваються в українському суспільстві вимагає активної та адекватної реакції. Зусилля мають бути направлені на мінімізацію негативних впливів на економіку суспільства та підвищення корисності від поглиблення економічної інтеграції... Аграрний ринок поєднує сфери виробництва та споживання аграрної продукції, а також включає їх у загальний економічний процес відтворення. [37].

Аграрний ринок формується і функціонує відповідно до загальних закономірностей ринкового механізму, базується на загальному розумінні дефініції «ринок». Серед науковців та фахівців довгий час точилася широка дискусія щодо сутності і змісту дефініції «аграрний ринок», адже ця категорія досить містка і має декілька значень. Зазначимо, що дослідники і зараз досить по різному трактують це поняття.

Характеризуючи аграрний ринок як систему, Ю. С. Коваленко [18] зазначає, що аграрний ринок є одним із найдавніших явищ економічного життя, а отже, і людської цивілізації взагалі. І нині серед інших товарних ринків як окремий виділяють ринок сільськогосподарський (аграрний, продовольчий, агропродовольчий), тому що предметами купівлі-продажу на ньому виступають сільськогосподарська продукція та продовольство.

Як зазначає О. П. Сухий О., аграрний ринок – це система товарно-грошових відносин в аграрній сфері, де на основі співдії попиту і пропозиції та відповідно до умов конкуренції в межах економічної свободи, гарантованої державою, встановлюються ціни на товари та послуги і відбуваються акти їх купівлі та продажу [23].

Досить розгорнуте визначення запропонував дослідник В. І. Семчик, а саме: «аграрний ринок – це сфера товарного обміну, який (у межах, урегульованих законодавством про аграрні ринки) здійснюється між продавцями й покупцями (юридичні та фізичні особи, територіальні громади й держава) як товарообмін, що виникає за результатами аграрного товаровиробництва в установлених місцях, формах, шляхом укладення та виконання договорів купівлі(продажу інших цивільно(правових правочинів на добровільних узгоджених умовах і за відповідними цінами й волевиявленням продавців покупців» [7].

Колектив авторів роботи «Формування та функціонування ринку агропромислової продукції» щодо визначення дефініції аграрний ринок зазначають: «аграрний ринок – це сфера взаємодії суб'єктів ринку щодо забезпечення виробництва й вільного руху сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів, засобів виробництва та послуг для агропромислового комплексу, аграрної науково-технічної продукції» [18].

В. А. Мамчур аграрний ринок визначає як інституційну систему або простір економічних, соціальних, господарських, галузевих відносин всіх суб'єктів господарювання, завданням якого є співпраця (координація) та управління, що здійснюється в умовах виробництва, обміну, зберігання, транспортування, розподілу і купівлі, та є сукупністю великої кількості спеціалізованих ринків

(землі, фінансового, зерна, цукру, молока тощо), а також здійснює формування ефективного поля їх діяльності, формуючи відповідні правила та механізми спільної участі в цьому середовищі з метою забезпечення продовольчої безпеки та споживчих потреб громадян [8].

Ми підтримуємо думку Є. М. Кирилюка, що «аграрний ринок – це динамічна система економічних відносин, форм обміну продукцією аграрного сектора (в інтересах задоволення суспільних потреб) у їх поєднанні й взаємозв'язку з процесами виробництва, розподілу й споживання, зумовлених розвитком суспільного поділу праці. Аграрний ринок є складною багатofункціональною системою соціально-економічних відносин між людьми (що складаються в процесі виробництва, обміну й споживання), яка покликана створювати сприятливі умови для забезпечення населення необхідною сільськогосподарською продукцією і продуктами харчування» [17].

Як стверджує дослідник М. О. Гофман, аграрний ринок – це «система установ, методів і ресурсів, головним завданням якої є координація та управління агропромисловим виробництвом країни на основі обмінних процесів з метою задоволення споживчих потреб» [12].

Аграрний ринок – сукупність грошово-кредитних, товарообмінних і фінансових відносин, які виникають між сільськогосподарськими виробниками та іншими зацікавленими господарчими суб'єктами [22].

Відзначимо, що згідно Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України», «аграрний ринок – сукупність правовідносин, пов'язаних з укладенням та виконанням цивільно-правових договорів щодо сільськогосподарської продукції» [14]. Таке визначення, на нашу думку, віддзеркалює лише правову, а не економічну сторону даного поняття.

З метою більших можливостей для аналізу, узагальнимо визначення поняття «аграрний ринок» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1– Визначення поняття «аграрний ринок»

Зміст	Автор
Аграрний ринок є цілісною системою відносин усіх суб'єктів господарювання, завданням якої виступає співпраця та управління, що здійснюються в умовах виробництва, обміну, зберігання, транспортування, розподілу і купівлі товарів.	В. Г. Андрійчук
Аграрний ринок є економічною категорією, що представляє собою сферу товарного обміну сільськогосподарською продукцією з характерною системою економічних відносин між продавцями і покупцями, в яких проявляються виробничі відносини певного способу суспільного виробництва.	М. А. Горлачук
Аграрний ринок – це складна система багатогранних економічних відносин між суб'єктами ринку (покупцями, продавцями, посередниками тощо), що виникають під час виробництва, розподілу та споживання сільськогосподарської продукції.	В. К. Збарський В. І. Мацибора.
Аграрний ринок – це система установ, методів і ресурсів, головним завданням якої є координація та управління агропромисловим виробництвом країни на основі обмінних процесів з метою задоволення споживчих потреб її громадян	Ю. С. Коваленко
Аграрний ринок – це відносини, які складаються між сільським господарством і промисловими підприємствами та іншими споживачами його продукції, а також із сукупності обмінних операцій між самими сільськогосподарськими товаровиробниками.	О. В. Кривончак
Аграрний ринок – це система економічних відносин, зумовлених розвитком суспільного поділу праці, яка забезпечує обмінні процеси між виробниками та споживачами продукції аграрної сфери з метою задоволення суспільних потреб	О. В. Лебеденко
Аграрний ринок – це система економічних відносин між суб'єктами ринку у сфері обігу сільськогосподарських і продовольчих товарів, факторів сільськогосподарського виробництва та послуг.	Є. Й. Майовець

Джерело: складено автором на основі [3, 10, 13, 18, 19, 20, 22]

Виходячи з вищевикладеного, сформуємо авторське визначення: аграрний ринок – це ринок, на якому здійснюється обмін сільськогосподарською продукцією, сировиною, послугами та іншими пов'язаними товарами і послугами.

Цей ринок включає в себе всі операції, пов'язані з вирощуванням, збиранням, переробкою, зберіганням, торгівлею та розподілом сільськогосподарських товарів і послуг.

Аграрний ринок може бути фізичним або електронним, локальним або глобальним, і включати різні сектори сільського господарства, такі як рослинництво, тваринництво, риболовля та інші галузі. Цей ринок важливий для забезпечення продовольчої безпеки, стійкості сільського господарства та розвитку сільських територій.

Аграрний ринок включає в себе різноманітних учасників, таких як сільськогосподарські виробники, оптові торговці, роздрібні продавці, переробники, споживачі, фінансові установи, торгові посередники та інші. Товари, що обмінюються на аграрному ринку, можуть бути сільськогосподарською продукцією, наприклад, зерно, м'ясо, молоко, фрукти та овочі, або послугами, пов'язаними з сільським господарством, такими як транспортування, зберігання та консультації.

Аграрний ринок включає різноманітних суб'єктів і об'єкти, які взаємодіють на ньому. Зокрема, до суб'єктів аграрного ринку можна віднести:

- сільськогосподарських виробників, які є основними постачальниками сільськогосподарської продукції: фермери, селяни, агрофірми та інші сільськогосподарські підприємства;

- оптові та роздрібні торговці, які купують сільськогосподарську продукцію у виробників і реалізують її на ринку, а оптові торговці можуть постачати продукцію іншим підприємствам або переробникам;

- переробники, які займаються обробкою сільськогосподарської сировини і виробництвом готових продуктів, наприклад, м'ясопереробні заводи, млини, молокопереробні підприємства та інші;

- споживачі – люди та організації, які купують продукцію для власного вживання або подальшого використання (господарства, ресторани, супермаркети та інші);

- фінансові установи – банки, кредитні спілки і інші фінансові установи, які надають фінансову підтримку сільськогосподарським виробникам і підприємствам;

- торгові посередники – агенти, брокери та інші посередники, які допомагають укладати угоди між різними суб'єктами ринку.

До об'єктів аграрного ринку можна віднести:

- сільськогосподарську продукцію: сільськогосподарські товари, такі як зерно, м'ясо, молоко, фрукти, овочі, риба, яйця та інші продукти;

- сільськогосподарську сировину: сировинний матеріал, який використовується для виробництва готових продуктів (зерно, бавовну, вовну та інше);

- послуги, які пов'язані з сільським господарством, такі як транспортування, зберігання, консультації та фінансові послуги;

- інформацію про ринкові умови, ціни, попит та пропозицію, що є важливим об'єктом аграрного ринку, оскільки вони впливають на прийняття рішень суб'єктами ринку.

Зазначимо, ці суб'єкти та об'єкти взаємодіють на аграрному ринку, створюючи умови для обміну товарами і послугами, а також для формування цін та регулювання ринкових процесів.

Дослідниця Г. С. Тимофієва зазначає, що аграрний ринок забезпечує реалізацію комплексу функцій, серед яких головними виділяють такі [27]:

- регулююча (здійснює формування основних пропорцій суспільного відтворення в АПК та міжгалузеве використання ресурсів); розподільча (забезпечує раціональний розподіл споживання продуктів харчування);

- стимулююча (ринок виступає стимулятором економічного розвитку та науково-технічного прогресу);

- санаційна (через ринкову конкуренцію відбувається очищення аграрного сектору економіки від збиткових сільськогосподарських підприємств);

інформаційна (забезпечується інформування населення щодо асортименту продовольства, який представлений на ринку).

Досліджуючи сутність та особливості аграрного ринку С. М. Кваша та С. О. Григор'єв виділили такі функції аграрного ринку, як: регулююча, адаптивна, інформаційна, посередницька, сануюча, ціноутворююча, посилення конкуренції, стабілізуюча, стимулююча, техніко-економічна, алокаційна, інтеграційна, розподільна [15].

Проаналізувавши вищезазначені функції, можна додати ще не зазначену комунікаційну функцію, яка є супутньою інформаційній функції та забезпечує відповідний обмін інформацією між всіма учасниками ринку. Комунікаційна функція аграрного ринку відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та функціонування цього ринку. Ця функція включає в себе передачу інформації між різними суб'єктами ринку і допомагає їм приймати рішення щодо виробництва, реалізації та споживання сільськогосподарських товарів і послуг.

Основними аспектами комунікаційної функції аграрного ринку, на нашу думку, є забезпечення:

- поширення інформації про поточні ціни на сільськогосподарську продукцію та сировину, яка допомагає виробникам приймати рішення щодо того, що вирощувати, і яку ціну встановлювати за свої товари;
- попиту та пропозиції на певні види продукції, що дозволяє виробникам пропонувати свою продукцію на ринок, уникаючи надлишків або дефіциту товарів;
- маркетингу і реклами, що включає в себе рекламу та маркетингові заходи для просування сільськогосподарських товарів та допомагає виробникам привертати увагу споживачів і збільшувати попит на їхню продукцію:
- інформацією про якість та стандарти, що допомагає споживачам приймати рішення про покупку і гарантує якість товарів;
- освітніми та консультаційними послугами для виробників, допомагаючи їм удосконалювати методи виробництва та керування господарством;
- управління фінансовими та ринковими ризиками, що допомагає виробникам та іншим суб'єктам ринку приймати рішення щодо управління ризиками.

Відзначимо, що ці аспекти комунікаційної функції допомагають зробити аграрний ринок більш прозорим, ефективним і конкурентоспроможним, сприяючи покращенню якості сільськогосподарських товарів і послуг, а також підвищенню рівня задоволення потреб учасників ринку.

Як зазначає дослідник С. В. Васильчак, «аграрному ринку притаманні такі особливості:

- попит на сільськогосподарську продукцію має низьку еластичність;
- пропозиція сільськогосподарської продукції характеризується циклічністю і сезонністю, а також значною залежністю від природно-кліматичних умов;
- сільськогосподарська продукція має різне призначення: частина її використовується як сировина для подальшої переробки на продовольство, частина без переробки надходить до споживачів, інша частина надходить до господарств для подальшого виробництва продукції (насіння, молодняк худоби тощо);
- велика кількість виробників та їх роздрібненість на противагу потребам переробних підприємств у великих партіях сировини зумовлюють необхідність утворення ланок, які б нагромаджували та стандартизували продукцію;
- сільськогосподарська продукція обмежена в термінах реалізації, що спричиняє додаткові проблеми транспортування й зберігання, потребує добре налагодженої системи логістики» [6].

Аграрний ринок є специфічною формою реалізації економічних відносин між виробниками та споживачами сільськогосподарської продукції. У межах цих відносин відбувається конкурентне змагання, що формує передумови для виробника, з урахуванням вподобань споживачів, здійснює адаптацію обсягів та асортименту виробництва аграрної продукції, відповідно до потреб і параметрів платоспроможного попиту населення. За таких умов, платоспроможний попит є формою вираження суспільних потреб і своєрідним регулятором аграрного виробництва, параметри розвитку якого визначаються можливостями цього попиту. Це створює базові передумови розуміння ринку, як форми організації та функціонування суб'єктів господарювання, що забезпечує взаємодію виробництва

та споживання на засадах прямого й зворотного впливу на сукупність виробничих процесів [16].

Зрозуміло, що аграрний ринок є важливою частиною світового господарства і має свої особливості, які відрізняють його від інших ринків.

Виділимо деякі з основних особливостей аграрного ринку:

- залежність від природних факторів: сільське господарство сильно залежить від погодних умов та інших природних чинників, таких як суша, повінь, шкідники тощо. Це може спричиняти значні коливання в урожайності та врожаї;

- сезонність: більшість аграрних продуктів мають сезонний характер, що означає, що вони вирощуються і збираються лише певні періоди в році. Це призводить до сезонних змін в постачанні та цінах;

- велика кількість учасників: аграрний ринок об'єднує велику кількість різних гравців, включаючи фермерів, посередників, оптових та роздрібних торговців, обробників і споживачів;

- постійна змінність цін: ціни на сільськогосподарську продукцію можуть дуже сильно коливатися через фактори, такі як погода, загальна обсяг врожаю, світовий попит і пропозиція, а також економічні та політичні події;

- велика концентрація ресурсів: зазвичай, аграрний сектор вимагає значних інвестицій у земельні ресурси, технології та обладнання, що може створювати бар'єри для вступу на ринок для невеликих гравців;

- регулювання державою: багато країн регулюють аграрний ринок через субсидії, тарифи, мита та інші заходи для захисту внутрішнього виробництва та забезпечення безпеки харчування;

- глобалізація: сільське господарство стає все більш глобалізованим, збільшується торгівля сільськогосподарською продукцією між країнами і регіонами, що впливає на конкуренцію та ціни;

- екологічні питання: сільське господарство має значний вплив на довкілля, і все більше акцентується на сталому розвитку та збереженні природних ресурсів.

Таким чином, аграрний ринок є складним і важливим компонентом глобальної економіки, і його особливості потребують специфічних підходів до управління та регулювання.

1.2. Сучасні підходи до оцінки конкурентних переваг аграрних підприємств

Сталий розвиток аграрних підприємств можливий при сформованості конкурентних переваг, адже значний деструктивний вплив мають кризові явища в економіці країни та посилення процесів глобалізації.

За сучасних економічних умов, якщо агробізнес хоче вижити і зберегти свої позиції на ринку, він повинен постійно налаштовуватися на пошук шляхів і засобів для забезпечення конкурентної переваги.

Зазначимо, що існують різні точки зору стосовно визначення конкурентних переваг. Вперше поняття «конкурентна перевага» було досліджене М. Портером, який конкурентну перевагу визначає як «перевагу фірми в якійсь області випуску товарів при порівнянні з іншими конкуруючими фірмами» [33]. На думку І. Шаповалової, «конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього, так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на тривалий період [47]. Дещо ширше дає визначення конкурентних переваг І. Боришкевич: «Конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність [4]. Як стверджує дослідниця А. Левицька, конкурентними перевагами підприємства є «сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та

способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами» [21].

Отже, враховуючи багатогранність та важливість для діяльності кожного підприємства, такої складної категорії, як конкурентні переваги вчасна та достовірна оцінка дасть змогу визначити проблеми в діяльності підприємства та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції. Досвід функціонування підприємницьких структур галузей АПК показав, що для забезпечення конкурентоспроможності здобуття конкурентної переваги недостатньо, стійке зростання забезпечує стійка перевага, тобто процес досягнення та утримання переваг повинен бути постійним [30].

Сучасні дослідження засвідчують про наявність різних підходів щодо оцінки конкурентних переваг підприємства, це пов'язано з відсутністю єдиного підходу до визначення самого поняття.

Відзначимо, сучасні підходи до оцінки конкурентних переваг аграрних підприємств можуть включати такі аспекти:

- аналіз конкурентного середовища: ретельний аналіз ринку та конкурентів допомагає зрозуміти поточний стан справ на ринку. Це включає в себе оцінку конкурентів, їхніх стратегій та сильних та слабких сторін;
- оцінка ресурсів та компетенцій: підприємства повинні оцінювати свої власні ресурси, включаючи земельні площі, обладнання, технології, кадри, фінанси і інші активи. Крім того, важливо оцінювати свої компетенції та здатності до інновацій;
- визначення унікальних продуктів та послуг: аграрні підприємства можуть намагатися створити унікальні продукти чи послуги, які відповідають потребам ринку та відрізняють їх від конкурентів;
- розвиток інновацій: інновації можуть бути джерелом конкурентних переваг, таких як нові методи виробництва, використання нових технологій, розширення асортименту продукції тощо;
- оцінка ланцюга вартості: аналіз ланцюга вартості допомагає зрозуміти, де саме виробництво може бути оптимізоване, щоб знизити витрати та підвищити якість продукції;

- вивчення споживчих та ринкових тенденцій: знання споживчого попиту та ринкових тенденцій допомагає підприємствам пристосовувати свою продукцію та стратегії до змін в попиті споживачів;
- співпраця та партнерство: співпраця з іншими аграрними підприємствами, науковими установами та організаціями може створити додаткові конкурентні переваги через об'єднання ресурсів та знань;
- соціальна відповідальність та сталість: дедалі більше споживачів та інвесторів цікавить соціальна відповідальність та сталість аграрних підприємств. Це може стати джерелом конкурентних переваг через покращення іміджу та доступ до нових ринків;
- використання аналітики та інформаційних технологій: використання сучасних інформаційних технологій та аналітики може допомогти підприємствам більш ефективно керувати виробництвом та ринковими операціями;
- постійне вдосконалення та адаптація: у сучасному аграрному секторі важливо бути готовим до постійних змін та адаптуватися до нових умов, щоб зберегти та підвищити конкурентність.

Для оцінки конкурентних переваг аграрних підприємств використовуються різні методи та інструменти. Розглянемо деякі з них:

- SWOT-аналіз: SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього стану підприємства (S - Strengths, W - Weaknesses) і можливості та загрози зовнішнього середовища (O - Opportunities, T - Threats). Цей аналіз допомагає підприємствам визначити, які переваги можна використовувати та які недоліки слід виправляти. При цьому методі конкурентні переваги підприємства розглядають з чотирьох принципів позицій: сильних та слабких сторін його діяльності, можливостей та загроз майбутнього розвитку. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти резерви, визначати потенційні загрози, розраховувати оптимальну траєкторію на перспективу і в кінцевому результаті суттєво підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльність підприємства;

– Бостонська матриця: Ця матриця допомагає класифікувати різні продукти чи напрями бізнесу на основі їхньої частки ринку та темпів зростання. Вона допомагає підприємствам визначити, які напрями є конкурентними та потребують більшої уваги. Бостонська матриця, також відома як БКГ-матриця (BCG Matrix), є інструментом стратегічного аналізу, розробленим Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group). Цей інструмент допомагає класифікувати різні продукти чи напрями бізнесу компанії на основі двох основних параметрів: частка ринку та темпи зростання ринку. Зрозуміло, що це досить трудомісткий метод оцінки, який базується на довготривалих розрахунках. Бостонська матриця складається з чотирьох квадрантів, причому кожен із них пропонує різну стратегію для підприємств. У цій матриці розмежовано дві осі: вертикальна вісь визначає ріст ринку, а горизонтальна – ринкову частку. Залежно від стратегічної цілі, підприємства будуть розташовуватися з тієї чи іншої сторони (рис.1.1)

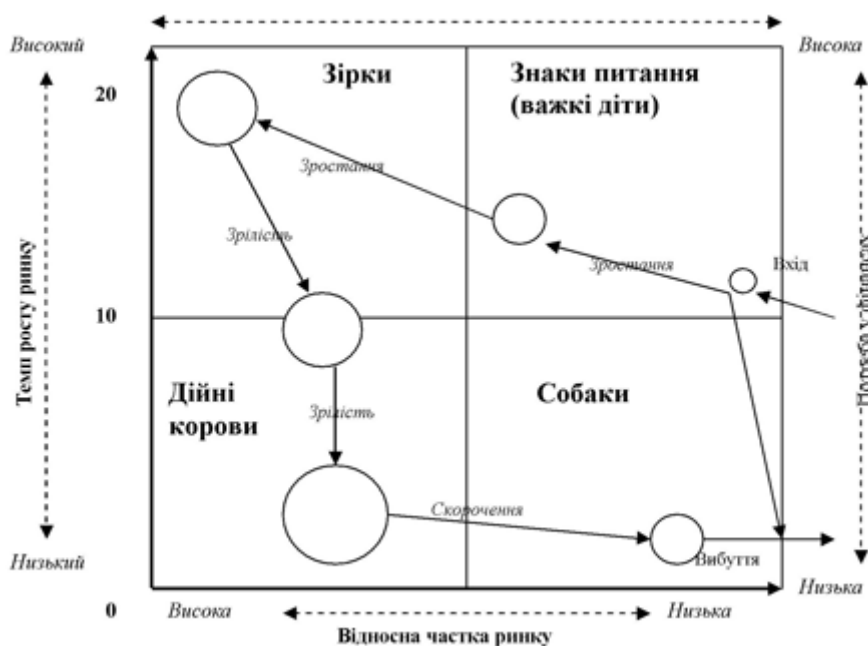


Рисунок 1.1– Матриця БКГ «зростання – частка ринку» [45].

Для розробки матриці BCG необхідно дотримуватися визначення наступних показників:

1. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень

конкурентоспроможності або рентабельності. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1).

2. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 %, тому темп зростання $<10\%$ вказує на повільний ріст компанії на ринку, $>10\%$ – на швидкий [45].

Бостонська матриця допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо алокування ресурсів та інвестицій в різні продукти чи напрями бізнесу відповідно до їхнього потенціалу та ризиків.

– Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» по іншому називається також матриця General Electric (GE) / McKinsey – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Матриця General Electric (GE) / McKinsey може бути адаптована для оцінки конкурентних переваг аграрних підприємств, де параметри оцінки відповідають особливостям аграрного сектору. Наприклад, можливий підхід до створення такої матриці:

Фактори привабливості галузі: ринковий ріст (ріст попиту на аграрну продукцію та послуги, а також тенденції ринку); прибутковість (розглядається рентабельність аграрної галузі, включаючи ціни на продукцію та витрати); ризики (фактори ризику, такі як кліматичні умови, швидкість змін на ринку та регуляторні обмеження); можливості для інновацій (можливості для впровадження нових технологій та методів виробництва в аграрному секторі).

Конкурентоспроможність аграрного підприємства: частка ринку (частка ринку аграрного підприємства); якість продукції (наскільки якісна та конкурентоспроможна продукція порівняно з конкурентами); вартість виробництва витрати на виробництво та оптимізацію виробничих процесів; технологічна перевага (технології та інновації, які використовують для підвищення конкурентоспроможності).

Матриця GE/McKinsey є корисним інструментом для аграрних підприємств, оскільки вони можуть використовувати її для аналізу своєї конкурентоспроможності та визначення найкращих стратегічних кроків на ринку.

– Аналіз конкурентної переваги (Competitive Advantage Analysis): за допомогою цього підходу можна визначити, в чому саме аграрне підприємство відрізняється від конкурентів і як воно може використовувати ці переваги для здобуття конкурентної переваги. Аналізується якість продукції, бренд, цінова стратегія, інновації та інші фактори;

– Модель бізнес-екосистеми – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає аграрним підприємствам оцінити їхню конкурентну перевагу в контексті ширшого бізнес-середовища. Вона допомагає розглядати підприємство як частину екосистеми, яка включає в себе клієнтів, постачальників, конкурентів, регуляторів та інших учасників ринку. Оцінювання конкурентних переваг аграрних підприємств в рамках бізнес-екосистеми може включати такі аспекти: аналіз клієнтів та споживачів, аналіз постачальників, аналіз конкурентів: Оцініть ідентифікацію і конкуренцію в вашій бізнес-екосистемі, аналіз регуляторного середовища, аналіз технологічних інновацій, пошук нових можливостей і партнерств. Модель бізнес-екосистеми допомагає аграрним підприємствам зрозуміти свою роль у більшому контексті ринку і виявити можливості для покращення конкурентних переваг. Цей аналіз може бути корисним для розробки стратегій, спрямованих на збільшення вартості для клієнтів та підвищення ефективності в умовах конкурентного середовища.

Також можна використати метод бенчмаркінгу. Вперше поняття «бенчмаркінг» було використано в Кембриджі у 1972 році, вченими було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах» [42].

Аграрний бенчмаркінг – «метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи суб'єктів господарювання, що займаються

виращуванням сільськогосподарської продукції, та використання його у роботі інших подібних підприємств» [49].

Бенчмаркінг забезпечує фахівців інформацією для розробки конкурентних переваг, оперуючи такими показниками [38]:

- вимоги ринку, гнучкість номенклатури, якість продукції та дотримання термінів її доставки;
- коефіцієнт ліквідності, співвідношення власного та залученого капіталу, собівартість;
- тривалість виробничого циклу, рівень запасів, незавершеного виробництва, кількість відходів і рівень браку тощо.

Для використання методу бенчмаркінгу можна застосувати два підходи: можна використати для порівняння певне реальне аграрне підприємство (конкурента) або умовне, користуючися середньогалузевими показниками. Зрозуміло, що необхідно враховувати схожість основних показників діяльності, щоб порівняльна характеристика була більш точна, а висновки і пропозиції більш ґрунтовними.

До переваг даного підходу щодо оцінки конкурентоспроможності належить врахування ефективності всієї системи маркетингу на аграрному підприємстві, а також можливість прогнозування її рівня на перспективу. До недоліків можливо віднести трудомісткість збору первинної інформації та суб'єктивність експертних оцінок. Комплексний підхід можливо розкрити за рахунок двох концепцій: ті, що базуються на окремих показниках конкурентоспроможності; та ті, що передбачають розробку зведеного показника конкурентоспроможності [36].

Бенчмаркінг - це процес, який може допомогти аграрним підприємствам знаходити і використовувати найкращі практики галузі для поліпшення їхньої продуктивності та конкурентних переваг.

Бенчмаркінг аграрних підприємств передбачає кілька основних етапів, які варто виконати для успішного порівняння та покращення ефективності та конкурентних переваг.

Основні етапи бенчмаркінгу аграрних підприємств представлено на рис. 1.2.

Визначення цілей та областей бенчмаркінгу	→	Вибір ключових показників: врожайність, витрати, якість продукції, ефективність використання ресурсів тощо).
↓		
Вибір зразків для порівняння	→	Визначити зразки, тобто аграрні підприємства, з якими буде порівняння (аналогічними за розміром, галузевим напрямом, географічним розташуванням тощо).
↓		
Збір даних	→	Зібрати всі необхідні дані для порівняння, включаючи виробничі показники, фінансові дані, витрати, якість продукції, використання ресурсів тощо, використовуючи надійні джерела і методи збору інформації.
↓		
Аналіз і порівняння	→	Детальний аналіз діяльності та порівняння її з обраними зразками.
↓		
Розробка плану дій	→	На основі отриманих результатів розробити конкретний план дій для поліпшення діяльності, встановити цілі для поліпшень.
↓		
Впровадження змін	→	Розпочати впроваджувати зміни та покращення відповідно до розробленого плану дій, відстежувати впровадження та вимірювати результати.
↓		
Моніторинг та оновлення	→	Моніторинг результатів та порівняння їх з бенчмарками, впровадження корективів, оновлення стратегії на основі нових даних та результатів.

Рисунок 1.2 – Основні етапи бенчмаркінгу аграрних підприємств.

Джерело: складено автором на основі [24, 38, 42].

В аграрній сфері у світі функціонує Agri Benchmarking, заснована Інститутом економіки сільського господарства Тюнена та Німецьким сільськогосподарським товариством, яка є глобальною неприбутковою мережею економістів, радників, виробників та спеціалістів у ключових галузях сільського господарства та садівництва [31].

В Україні на базі платформи Agrohub, яка займається поширенням знань про технології підвищення ефективності в агробізнесі, відкрито напрям бенчмаркінгу українських аграрних компаній, що здійснює аналіз конкурентів або різних підрозділів одного холдингу, який дозволяє співставляти їхні показники та визначати кращі галузеві практики [32].

Під час оцінки конкурентних переваг підприємств використовують як кількісні, так і якісні показники.

Кількісні показники дають змогу оцінювати фактичний стан справ аграрного підприємства у конкурентній боротьбі за привабливі перспективні зони господарювання та приймати виважені управлінські рішення, направлені на виконання стратегічних планів підприємства. Якісні методи переважно мають низький ступінь математичної формалізації, їм притаманна трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. При цьому останні не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку [36].

При виборі підходу до оцінки конкурентних переваг аграрних підприємств спочатку необхідно визначитися, які показники ми маємо висвітлити. Наприклад, показники виробничо-збутової діяльності – обсяг продажу, вартість реалізованої продукції до її кількості за поточний період, завантаження виробничих потужностей, обсяг капіталовкладень, відношення прибутку до загальної вартості продаж та ін. Далі отримані результати можна порівняти з кращими значеннями в галузі чи групі підприємств, що аналізуються, а також можна порівняти з показниками діяльності підприємств-конкурентів.

Зазначимо, для отримання експертних оцінок використовуються методи отримання експертної інформації, до яких в основному відносяться: ранжування, попарне порівняння (парний аналіз), пряме оцінювання та послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить, в тому числі, від мети експертної оцінки, кількості оцінюваних характеристик (вимог), часових і фінансових обмежень. Для експертної оцінки якісних показників кількісного забезпечення використовується метод прямої оцінки (бальна оцінка), оскільки цей метод вирішує поставлене завдання, а також є найменш трудомістким серед інших перерахованих методів. Під час опитування експерт ставить оцінку (від 0 до 10), яка, на його думку, відповідає рівню ефективності вимірювання заявлених показників. Результати оцінки кожного експерта виражаються як реалізація деяких випадкових величин, і

використовується метод математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість експертних думок і значущість отриманих оцінок.

Таким чином, оцінка конкурентних переваг аграрних підприємств є важливим завданням в умовах постійних змін на аграрному ринку. Оцінка конкурентних переваг вимагає систематичного підходу та постійного моніторингу ринкових та внутрішніх факторів, що впливають на аграрні підприємства. Важливо відзначити, що використання кількох методів і отримання інформації від різних джерел може забезпечити більш повну та об'єктивну картину конкурентного ландшафту для аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ ПрАТ «МХП» НА АГРАРНОМУ РИНКУ

2.1 Аналіз господарської діяльності компанії «МХП» на аграрному ринку

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (далі – МХП) є найбільшим виробником та експортером курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також на іншій сільськогосподарській діяльності (виробництві м'ясних та ковбасних виробів, готових м'ясних виробів) [53]. Вирощування власного зерна є однією з найважливіших складових комплексної бізнес-моделі МХП.

МХП – міжнародна компанія у сфері харчових, агротехнологій та ритейлу зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні та на Балканах (Perutnina Ptuj Group). Дочірні підприємства МХП працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, країнах Балканського півострова та інших країнах ЄС. Станом на 2021 рік компанія МХП посідає 8 місце у переліку Forbes 100 найбільших приватних компаній України. Компанія МХП – вагомий гравець на аграрному ринку, виробничі потужності якого охоплюють 12 областей України. Земельний банк становить 360 000 га, з них під вирощування сільськогосподарських культур – 353 000 га. Важливою складовою агровиробництва МХП є цифровізація та застосування інновацій [27].

Компанія МХП є однією з провідних у сільському господарстві України та має значний вплив на аграрний сектор країни. Компанія відома своєю стійкістю до економічних та ринкових коливань, а також здатністю до інновацій та розвитку.

Коротка історія створення і основних етапів становлення компанії представлена в Додатку А.

Відзначимо, що МХП – це компанія, яка постійно інвестує в сучасні технології, дослідження та розвиток нових методів виробництва. Вона також активно розвиває виробництво органічних продуктів та приділяє увагу сталому розвитку. Один із ключових етапів розвитку компанії МХП – це створення власних птахоферм для вирощування курчат та іншої птахоферми продукції. Ця вертикальна інтеграція дозволила компанії контролювати якість та виробництво на всіх етапах. З появою птахоферми продукція компанія МХП почала активно розширювати свою експортну діяльність, продаючи свою продукцію на міжнародних ринках. Компанія постійно збільшувала свої виробничі потужності, включаючи вирощування птахів, кількість земельних ресурсів та виробництво зернових культур. Компанія МХП стала важливим гравцем на глобальному аграрному ринку, експортуючи свою продукцію в багато країн світу.

Відзначимо, що компанія МХП заснована на основі стратегічного підходу до аграрного бізнесу та постійного росту. Вона стала однією з найбільших та найвпливовіших компаній в аграрному секторі України і має значний вплив на світовий ринок сільськогосподарської продукції.

Узагальнимо основні дані про компанію МХП в табл. 2.1.

Таблиця 2.1– Загальна характеристика компанії МХП

№ з/п	Зміст відомостей	Інформація
1	2	3
1.	Назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт», ПрАТ «МХП» PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY MHP (PJSC MHP)
2.	Дата, серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію	27.03.2006 р., А01 820511
3.	Контакти	ПрАТ «МХП», вул. Академіка Заболотного, 158, м. Київ, 03143, Україна; Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1; +380442070000, +380442070033
4.	Код ЄДРПОУ	25412361
5.	Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
6.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
7.	Форма власності	Недержавна власність
8.	Види діяльності	Основний: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; Інші: 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.46 Розведення свиней та ін.

Джерело: складено автором на основі [28].

Сьогодні компанія МХП – це [25]:

- провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні.
- один з найбільших виробників зерна в Україні зі значним потенціалом зростання.
- найбільший виробник на ринку м'ясопереробки в Україні.

До основних характеристик МХП можна віднести:

- виробництво м'яса: МХП є однією з найбільших компаній в Україні у сфері виробництва курячого м'яса. Вони вирощують, обробляють та продають курчатку та інші птахи для споживачів на внутрішньому ринку та експорту;
- виробництво зернових: компанія також займається вирощуванням зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, соя та інші. Це дозволяє їм забезпечувати корм для своєї птахоферми та інших господарств;
- експорт: МХП активно експортує свою продукцію до багатьох країн світу, включаючи Європу, Близький Схід, Африку та інші регіони. Компанія має широкий експортний портфель;
- вертикальна інтеграція: МХП володіє всіма етапами виробництва, від вирощування курей та кормів до обробки та реалізації готової продукції. Ця вертикальна інтеграція дозволяє контролювати якість та виробництво на всіх етапах;

– інновації та сталість: МХП активно інвестує в інноваційні технології та сталий розвиток сільського господарства, зокрема у вирощування органічних продуктів.

Компанія МХП забезпечує 100% зернових для виробництва власних комбикормів. Це дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на підприємствах.

Згідно даних з офіційного сайту компанії, земельний банк компанії складає понад 370 тис. га в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та інших областях, де вирощується кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак, соя та інші зернові культури [53].

МХП – це одне з найбільших аграрних підприємств в Україні, і у нього є розгалужена бізнес-географія в різних регіонах України та інших країнах. Бізнес-географія компанії «МХП» в Україні представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1– Бізнес-географія компанії МХП в Україні [53].

Загалом, компанія МХП має широкий географічний обсяг діяльності та займає важливу позицію на аграрному ринку України та світу. Їхній бізнес охоплює різні аспекти аграрної галузі та включає вирощування зернових культур,

виробництво птахопродукції, обробку та переробку сільськогосподарських продуктів.

Стосовно бізнес-географії у світі зазначимо, що компанія МХП має значну міжнародну присутність і розширює свої бізнес-операції за межами України. Продукція МХП представлена на ринках понад 70 країн світу, зокрема, компанія експортує свою птахопродукцію та іншу сільськогосподарську продукцію в різні країни Європи, включаючи Польщу, Німеччину, Італію, Велику Британію та інші, а також має партнерство з країнами Близького Сходу, такими як Саудівська Аравія та Ірак, для постачання своєї продукції на ці ринки (рис.2.2).

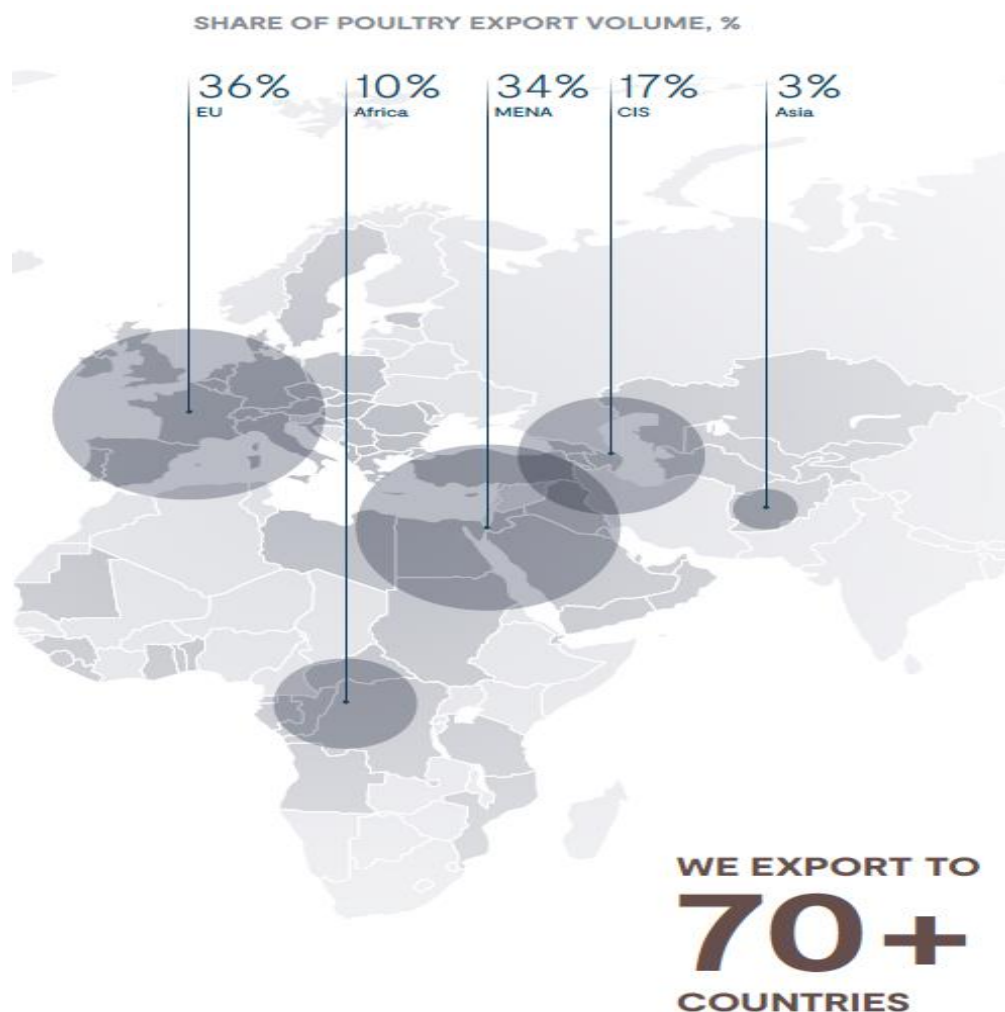


Рисунок 2.2 – Бізнес-географія компанії МХП на міжнародному ринку [53].

Це включає вирощування та поставку птахопродукції та зерна. Компанія також розглядає можливості для розширення на африканських ринках. Вони мають інвестиційні проекти та партнерства в країнах Африки, де розвивають сільське господарство та виробництво продуктів.

Компанія МХП володіє популярними брендами готової до приготування або готової до вживання продукції: «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бацинський», «РЯБСНІСК», а також брендами франчайзингових магазинів біля дому «М'ясомаркет» шаурменні «Döner Маркет».

Вертикальна інтеграція виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з дев'яти дистрибуційних центрів (хабів) в найбільших містах країни, дозволяють МХП забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах – від виробництва до реалізації кінцевому споживачу. Це гарантує найвищу якість продукції холдингу, що відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food [53].

Продукція МХП реалізується в Україні через франчайзингову мережу, прямі поставки в супермаркети, торгові мережі та інші канали збуту.

Близько 30% охолодженої продукції реалізується через франчайзингові мережі, ще 40% – через супермаркети та інші роздрібні магазини, решта постачається на підприємства громадського харчування та промислові підприємства. Продукція МХП продається в 98% торгових мереж України. Компанія постачає продукцію у провідні мережі супермаркетів, зокрема Fozzy, Сільпо, АТБ, Еко, Новус, Metro Cash & Carry, Ашан, Фуршет. МХП постійно підтримує продажі курятини через маркетингову кампанію ТМ «Наша Ряба» [53].

В компанії МХП відбуваються значущі трансформації: зміни полягають в трансформації МХП з продуктової на кулінарну компанію, а отже – в переході від фокусу на продукт до розвитку екосистеми для створення клієнтської цінності.

Компанія також проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові кампанії в торгових мережах, спрямовані на збільшення продажів і залучення нових клієнтів, а також національні акції, підкріплені широкою рекламою в ЗМІ.

На початок 2023 р. функціонує три птахокомплекси, два племінні комплекси, три соняшникових олійних заводи, один соєвий завод, три комбікормові заводи та два біогазові комплекси.

Розглянемо динаміку результатів виробничої діяльності компанії МХП за 2021-2022 рр.. в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка результатів виробничої діяльності компанії МХП за 2021-2022 рр.

Продукт	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+,-)
Вироблено курятини, тонн	754 387	697 071	-57316
Інкубаційні яйця, млн. шт.	563	544	-19
Комбікорм, тонн	1 920 607	1 958 128	37521
Олія соняшникова, тонн	212 425	318 202	105777
Олія соєва, тонн	47493	44620	-2872
Біогаз, МВт	17	17	-

Джерело: розраховано автором на основі [53]

За даними, наведеними в табл. 2.2 табл. видно, що у 2022 р., порівняно з 2021 р., відбулися зміни у виробничій діяльності: зменшилося виробництво курятини на 57316 тонн, зменшилося виробництво інкубаційних яєць на 19 млн. шт., зменшилося виробництво соєвої олії на 2872 тонни. А от виробництво комбікорму, та соняшnikової олії, навпаки – збільшилося, відповідно на 37521 тонни та 105777 тонни.

Далі розглянемо основні фінансові показники компанії МХП за 2021-2022 рр. у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності компанії МХП за 2021-2022 рр., дол. США

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+,-)
1	2	3	4
Дохід від відсотків	43 183 096	44 936 473	1 753 377
Дивідендний дохід	140 019 032	38 250 602	(101 768 430)
Адміністративні витрати	(2 404 863)	(5 319 832)	2 914 969
Очікувані кредитні збитки	(943 093)	(9 973 792)	9 030 699
Збиток від зміни справедливої вартості фінансових активів за справедливою вартістю через прибуток або збиток	-	(358 881)	358 881
Інші операційні доходи від інвестицій	-	925 565	925 565
Інші операційні витрати	-	(154 137)	154 137

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Прибуток від основної діяльності	179 854 172	68 305 998	(111 548 174)
Фінансові витрати	(45 193 516)	(45 258 407)	64 891
Інші прибутки	1 538 537	843 121	(695 416)
Прибуток до оподаткування	136 199 193	23 890 712	(112 308 481)
Витрати з податку на прибуток	(7 355 418)	(633 126)	(6 722 292)
Чистий прибуток за рік	128 843 775	23 257 586	(105 586 189)

Джерело: розраховано автором на основі [53]

За даними, наведеними в табл. 2.2 табл. видно, що у 2022 році компанія МХП отримала загальний сукупний дохід за рік у розмірі 23 257 586 доларів США порівняно із загальним сукупним доходом склав у 2021 році – 128 843 775 доларів США.

Станом на 31 грудня 2022 року та 31 грудня 2021 року статутний акціонерний капітал Компанії становив 221 540 000 євро, поділений на 110 770 000 звичайних акцій, номінальною вартістю 2 євро кожна. Статутний акціонерний капітал Товариства повністю випущений і всі акції повністю оплачені. Станом на 31 грудня 2022 року та 31 грудня 2021 року Компанія безпосередньо володіла викупленими акціями (звичайними акціями, представленими рівною кількістю глобальних депозитарних розписок «GDR») у кількості 3 731 792 акції. Утримувалися 3 564 568 акцій безпосередньо Компанією, а 167 244 акції належали дочірньому підприємству. Протягом року, що закінчився 31 грудня 2022 року, статутний капітал Компанії не змінювався [53]

Фінансовий стан компанії МХП за 2021-2022 рр. представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансовий стан компанії МХП за 2021-2022 рр., дол. США

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+,-)
1	2	3	4
<i>Необоротні активи</i>	407 794 080	407 727 249	(66 831)
Інвестиції в дочірні компанії			
Інвестиції в асоційовані підприємства	1 251 571	1 251 571	-
Основні засоби	36 405	30 519	(5 886)
Позики до отримання	519 001 992	512 088 255	(6 913 737)
Інші фінансові активи за амортизованою вартістю	2 552 525	-	(2 552 525)
<i>Оборотні активи</i>	57 792 250	152 252 909	94 460 659
Позики до отримання			

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Фінансові активи за справедливою вартістю через прибутки та збитки	1 780 000	1 421 119	(358 881)
Інша дебіторська заборгованість	188 756	1 068 108	879 352
Інші фінансові активи, що оцінюються за амортизованою вартістю	-	2 403 780	2 403 780
Готівка в банку	31,880,136	38 300 312	6 420 176
<i>Сукупні активи</i>	1 022 277 715	1 116 543 822	94 266 107
Власний капітал і зобов'язання			
Власний капітал			
Акціонерний капітал	284 505 000	284 505 000	-
Додатковий сплачений капітал	118 133 404	118 133 404	-
Власні акції	42 594 759	42 594 759	-
Нерозподілений прибуток	316 631 226	339 888 812	23 257 586
Інші резерви	10 843 145	10 843 145	-
Резерв злиття	222 955 983	222 955 983	-
Сукупний капітал	464 562 033	487 819 619	23 257 586
<i>Необоротні активи</i>			
Інвестиції в дочірні компанії	490 850 961	494 415 861	3 564 900
Позики до сплати	19 221 295	48 000 000	28 778 705
Фінансові гарантії	-	2 669 389	2 669 389
<i>Поточні зобов'язання</i>			
Позики до сплати	37 849 365	52 182 125	14 332 760
Відсотки до сплати	6 622 605	29 094 437	22 471 832
Фінансові гарантії	614 002	1 004 674	390 672
Інша кредиторська заборгованість та нарахування	2 557 454	1 357 717	(1 199 737)
Всього пасивів	557 715 682	628 724 203	71 008 521
Всього власного капіталу та зобов'язань	1 022 277 715	1 116 543 822	94 266 107

Джерело: розраховано автором на основі [53].

За даними, наведеними в табл. 2.3 видно, що у фінансовій звітності є позиція чистих активів у розмірі 487 819 619 доларів США (2021 рік: 464 562 033 доларів США), що відображає позитивний фінансовий результат за 2022, незважаючи на складний економічний стан в Україні в цьому періоді.

Керівництво, переглянувши прогнози грошових потоків Компанії в майбутньому, беручи до уваги поточні та очікувані економічні умови в Україні, фінансовий стан Компанії, розширює наявні можливості запозичень та умови кредитування. Незважаючи на те, що існують значні невизначеності, пов'язані з

війною в Україні, керівництво продовжує вживати заходів для мінімізації впливу на компанію МХП та її дочірні компанії.

Відзначимо, розвиток компанії на сьогоднішній день, фінансові результати та становище, представлені у фінансовій звітності визнано задовільним.

Таким чином, МХП – провідна харчова та агротехнічна компанія, яка з моменту повномасштабного вторгнення, відіграє провідну роль у підтримці населення, забезпечуючи доступ до якісних продуктів харчування. Також у світі компанія МХП визнана як великий гравець у сільському господарстві та харчовій промисловості. Її бізнес-географічні операції свідчать про активне розширення та глобальну присутність на аграрному ринку.

2.2 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «МХП» на аграрному ринку

Ринкова конкуренція стимулює працювати компанію МХП над поліпшенням якості та асортименту продукції, стандартів обслуговування клієнтів, розробки нових продуктів та інновацій. Здатність бізнесу своєчасно та ефективно реагувати на мінливі ринкові тенденції та формувати споживчі переваги – запорука підтримання своєї конкурентоспроможності, дозволяє отримати справедливу конкурентну перевагу та забезпечити сталий розвиток.

В останні роки через збільшення експорту та скорочення імпорту ринок м'яса демонструє поступову тенденцію до зниження. З 2021 р. експорт курятини продовжує зростати. Це пояснюється тим, що протягом останніх років компанія МХП – найбільший виробник курятини в Україні активно розширює ринки збуту у країни MENA – регіон у складі країн Близького Сходу та Північної Африки.

Взагалі, в Україні споживання курятини завищене, що характерно для країн з низьким рівнем доходу, адже курятина є найдешевшим серед основних видів м'яса (рис.2.3).

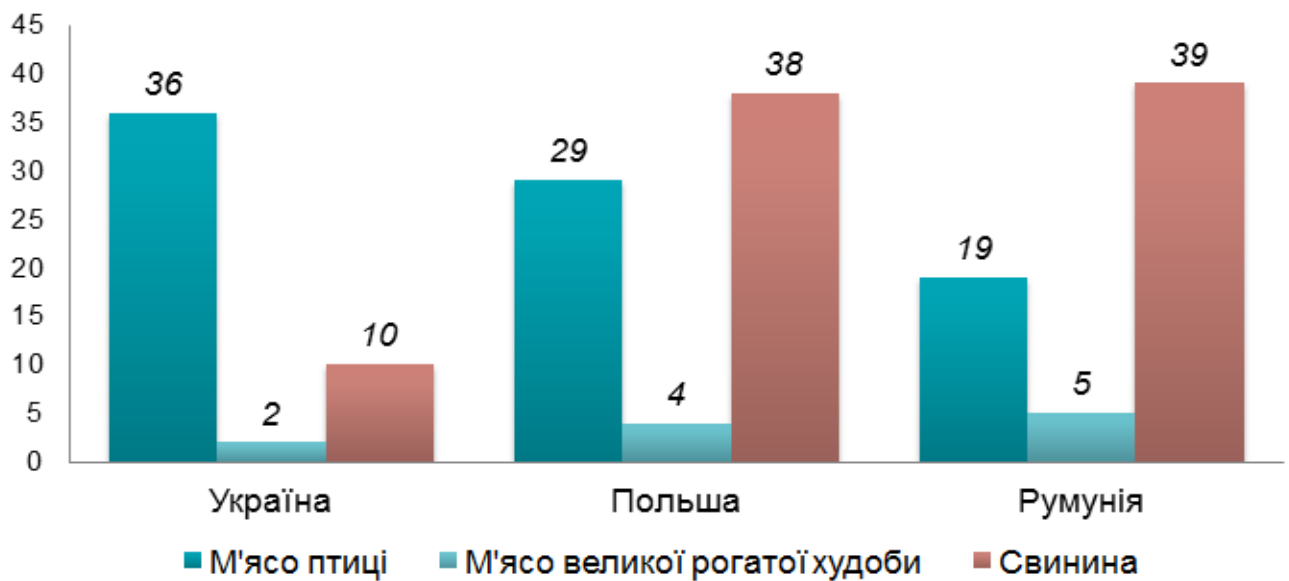


Рисунок 2.3 – Річне споживання м'яса на душу населення в Україні, Польщі та Румунії в 2021 р., кг на душу населення [2].

Яловичина вважається м'ясом людей з високим рівнем доходів, тому Польща та Румунія є достатніми орієнтирами для розрахунку п'ятирічної перспективи. Але, на сьогодні і розуміючи, що в найближчому майбутньому немає передумов для зростання купівельної здатності наших громадян, споживання м'яса курки буде зростати. Відповідно, виробники м'яса курки будуть займати лідируючі позиції серед виробників всіх видів м'яса.

У довгостроковій перспективі перехід на м'ясо птиці продовжуватиме посилюватися, частково через перевагу білого м'яса в країнах з високим рівнем доходу. Це пояснюється тим, що м'ясо птиці вважається легшим у приготуванні, кориснішим і вважається кращим вибором. У країнах з низьким і середнім рівнем доходу птиця вважається дешевшою альтернативою іншим м'ясним продуктам.

У результаті очікується, що до 2031 року споживання протеїну з м'яса птиці зросте на 16%, що становитиме 47% від споживання протеїну м'яса, за яким слідують свинина, вівці та велика рогата худоба.

МХП є найбільшим виробником і експортером курятини в країні на його долю припадає 58% загального виробництва м'яса в Україні в 2022 р. Найбільші конкуренти МХП представлено на рис. 2.4.

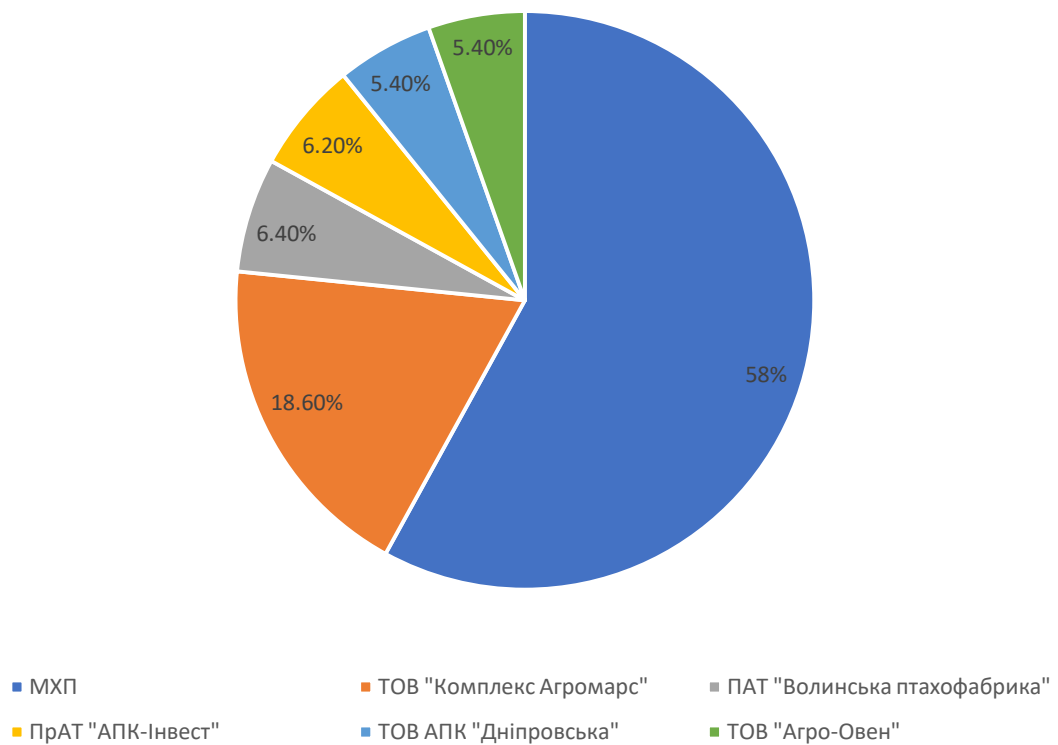


Рисунок 2.4 – Найбільші виробники м'яса та птиці в Україні в [25].

Дані рис. 2.4 свідчать, що компанія МХП є лідером виробництва м'яса та птиці в Україні (58%), причому найближчий конкурент ТОВ «Комплекс Агромарс» займає позицію в три рази менше (18,6%)

Якщо розглядати конкурентні переваги компанії МХП на аграрному ринку, то досить цікавим є рейтинг 10 найдоходніших сільськогосподарських компаній в 2022 р., відповідно до дослідження платформи великих даних VKURSI [54].

У списку найприбутковіших компаній є як великі холдинги, так і ті компанії, які ніколи не отримували такого рейтингу – їх виручка становить лише кілька мільйонів гривень. До рейтингу Топ-10 увійшли ТОВ «Вінницька Птахофабрика» ПрАТ «Миронівська Птахофабрика», ПрАТ «Зернопродукт МХП», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай»» – всі вони входять до компанії МХП, (рис. 2.5).

Назва підприємства	Чистий дохід (виручка) 2022, млрд грн	Чистий дохід (виручка) 2021, млрд грн
ТЗОВ «Вінницька птахофабрика»	31,13	20,43
СФГ «КРУІЗ»	23,41	16,7 млн!
ПРАТ «Миронівська птахофабрика»	14,51	12,37
ПРАТ «Лебединський насінневий завод»	14,29	13,85
СФГ «Дружинка»	10,24	15,6 млн!
ПРАТ «Зернопродукт МХП»	8,9	8,89
ТЗОВ «Енселко агро»	8,48	10,25
СГ ТЗОВ «Дружба-Нова»	7,75	12,2
ТЗОВ «Науково-виробнича фірма "Урожай"»	6,56	4,66
ПП «Західний Буг»	5,36	4,14

Рисунок 2.5 – Топ-10 найдохідніших сільськогосподарських компаній – 2022 [54].

Далі розглянемо конкурентні переваги компанії МХП у розрізі Топ-10 компаній, які у 2022 р. мають найбільший земельний банк, виглядає інакше, аніж топ найдохідніших компаній [54]:

- ПРАТ «Зернопродукт МХП». Земельний банк – 116 601 га. Кількість земельних ділянок – 78 974;
- СТОВ «Дружба-Нова». Земельний банк – 115 202 га. Кількість земельних ділянок – 52 176;
- ТОВ «Енселко Агро». Земельний банк – 95 307 га. Кількість земельних ділянок – 50 869;
- ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай»». Земельний банк – 72423 га. Кількість земельних ділянок: 31 794;
- ПСП «Агрофірма «Світанок»». Земельний банк: 57487 га. Кількість земельних ділянок: 19 945;
- ТОВ «Райз Північ». Земельний банк: 57197. Кількість земельних ділянок: 29 734;
- ТОВ «Баришівська зернова компанія». Земельний банк: 56 711. Кількість земельних ділянок: 26132;

– ТОВ «Райз Схід». Земельний банк: 49456. Кількість земельних ділянок: 19 728;

– ТОВ «Продовольча компанія «Зоря Поділля»». Земельний банк: 45 734. Кількість земельних ділянок: 22 492;

– ПРАТ «Продовольча компанія «Поділля»». Земельний банк: 45 520. Кількість земельних ділянок: 21 815.

Даний рейтинг свідчить, що ПРАТ «Зернопродукт МХП» та ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай»», які входять до компанії МХП, також займають лідируючі позиції серед тих, які мають найбільший земельний банк.

На сьогоднішній день власні потужності компанії МХП не зазнали фізичних ушкоджень внаслідок війни. У разі негативного впливу війни на діяльність компанії розроблено комплексні плани на випадок надзвичайних ситуацій, які гарантують, що компанія готова вжити будь-яких необхідних заходів для якнайшвидшого відновлення та повторного запуску виробництва.

Для оцінки конкурентних переваг компанії МХП проведемо SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони (S – Strengths, W – Weaknesses) внутрішнього стану підприємства, а також можливості та загрози (O – Opportunities, T – Threats) зовнішнього середовища. Цей аналіз може допомогти компанії визначити, які сильні сторони можна використати, а які слабкі – усунути (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз конкурентних переваг компанії МХП

S – Strengths Сильні сторони	W – Weaknesses Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – вертикальна інтеграція; – великий обсяг виробництва; – міжнародний експорт; – доступ до сировини; – інновації; – розуміння потреб споживачів; – чітко сформульована стратегія; – кваліфікованість персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від ринків; – ризики здоров'я та безпеки (захворювання та епідемії птиці); – недостатність фінансів, необхідних для зміни стратегії; – зростання темпів інфляції – зміни в потребах споживачів.

Продовження таблиці 2.4

1	2
<p>O – Opportunities Можливості</p>	<p>T – Threats Загрози</p>
<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту; – зростання споживчого попиту; – можливість збільшення частки ринку; – оптимізація асортименту; – можливість збільшення виробництва аграрної продукції; – сприятливі взаємовідносини з конкурентами; – можливість виходу на зовнішні ринки – доступність ресурсів; – політична підтримка аграрних підприємств. 	<ul style="list-style-type: none"> – конкуренція; – зміни в законодавстві; – коливання на валютному ринку; – посилення вимог постачальників; – зміна потреб і смаків покупців на товари та послуги; – втрати від війни.

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Загальний SWOT-аналіз показує, що МХП має сильні сторони, такі як вертикальна інтеграція та міжнародний експорт, але також існують слабкі сторони та потенційні загрози, з якими вона повинна боротися. Використовуючи свої конкурентні переваги та працюючи над зменшенням слабких сторін, МХП може підтримувати своє лідерство на аграрному ринку.

Далі сформулюємо ключові конкурентні переваги компанії МХП на аграрному ринку:

- вертикальна інтеграція: МХП має повний цикл виробництва, включаючи вирощування зернових, вирощування птиці, виробництво кормів, переробку та реалізацію продукції. Це дозволяє компанії забезпечити контроль над якістю та вартістю продукції на кожному етапі, а також зменшити витрати.

- великий обсяг виробництва: МХП має великі виробничі потужності та високі обсяги виробництва, що дозволяє їй конкурувати за рахунок низьких витрат на виробництво;

- міжнародний експорт: МХП активно експортує свою продукцію на міжнародні ринки, що дозволяє розширити свій бізнес та диверсифікувати ризики. Компанія має сертифікацію, що відповідає міжнародним стандартам безпеки та якості;

– доступ до сировини: багаті природні ресурси та земельні ресурси забезпечують компанії МХП доступ до якісної сировини для виробництва кормів та вирощування птиці;

– інновації та дослідження: МХП інвестує в дослідження та розвиток, щоб покращити якість продукції та знизити вплив на навколишнє середовище;

– бренд та репутація: МХП має добру репутацію на ринку та високий брендовий статус, що сприяє збільшенню споживчого попиту на їхню продукцію.

Таким чином, компанія МХП має суттєві конкурентні переваги на аграрному ринку, які дозволяють їй займати лідируючі позиції у виробництві та експорті м'яса птиці та яєць.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «МХП» НА АГРАРНОМУ РИНКУ

3.1 Впровадження продуктових інновацій на підприємстві

Компанія МХП є одним із найбільших аграрних підприємств в Україні та може створювати продуктові інновації в різних галузях сільського господарства та харчової промисловості. За останні роки в компанії МХП відбулися зміни, які включають перетворення МХП із харчової компанії на компанію, що займається приготуванням їжі, таким чином переходячи від зосередження на продуктах до розвитку екосистем для створення цінності для клієнтів.

Департамент інновацій компанії МХП працює на основі дотримання основних принципів [52]:

- клієнт – розуміння задач клієнтів та бажання допомогти в їх реалізації;
- технології – можливість реалізувати задумане внутрішніми та зовнішніми ресурсами;
- бізнес – створення стійких і прибуткових бізнес-рішень.

Категорії інновацій компанії [52]:

- продукти – розробка нових продуктів, що допомагають споживачам реалізувати свої потреби (функціональні та емоційні);
- сервіси, що створюють додаткову цінність через клієнтський досвід найвищого рівня (офлайн та онлайн);
- бізнес-моделі – нові бізнес-моделі та партнерства пов'язані із замовленням, приготуванням, покупкою, доставкою та іншими елементами клієнтського досвіду.

З моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року, мета діяльності і стратегія компанії адаптовувалися до ситуації, що швидко змінюється. Головний пріоритет – захист безпеки робочої сили та народу України,

і працювати над забезпеченням продовольчої безпеки. Тобто, довгострокова мета і стратегія компанії МХП залишаються незмінними.

З 2020 року компанія МХП трансформується в кулінарну компанію. Це полягає в тому, щоб стати провідним світовим виробником екологічно чистих продуктів харчування. МХП переживає кулінарну трансформацію – компанія перетворюється із сировинної компанії на кулінарну. Це масштабний процес, який зачіпає всі частини компанії. Ця трансформація передбачає розробку нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, має на меті наблизити МХП «до столу споживачів». Кулінарний центр МХП – це унікальний та інноваційний простір, єдиний у Європі. Він відкрився в червні 2021 року у Вишневому під Києвом. Весь центр займає площу майже 5000 квадратних метрів, з яких виробнича площа займає понад 3000 квадратних метрів.

Місія Кулінарного центру МХП – популяризувати кулінарний процес українців, впроваджуючи концепцію готової Ready to cook (RtC) та готової до вживання Ready to eat (RtE) їжі. Цей центр поєднує в собі все необхідне, щоб надати кожному кваліфіковану допомогу в приготуванні їжі найвищої якості. Тут можливо випробувати свої концепції – від ідей для пост-продакшну страв до індустріалізації кулінарних рішень або організувати навчальні заходи для своїх співробітників. Кулінарний центр МХП – це простір з повністю обладнаними кухнями для шеф-кухарів, рестораторів, компаній, що спеціалізуються на кейтерингу та кулінарних блогерів. Якщо хтось має ідею нової страви, розробляє новий рецепт або вже давно думає про запуск нового продукту в серійне виробництво, перш ніж це зробити, може спробувати реалізувати це в кулінарному центрі, обладнаному професійною та сучасною кухнею.

Створення кулінарного центру є частиною трансформації МХП із сировинної компанії в кулінарну. Ідея полягає в тому, щоб популяризувати український кулінарний досвід та пришвидшити процес приготування доступних, готових до споживання страв із ідеальним смаком.

У Кулінарному центрі є все необхідне для надання професійної допомоги найвищої якості в кулінарії. Є можливість спробувати свої сили в приготуванні

пробної порції в технічній майстерні, тобто інноваційний простір пропонує розширені можливості для розробки нових продуктів, тестування інгредієнтів і сенсорного аналізу. В даний час в оренду доступні професійно-обладнані демонстраційні кухні в різних форматах. Це означає, що кожна кухня обладнана за такими напрямками: харчування, вулична їжа, піцерія, професійні кухні для потреб ресторанів, кафе та індустрії гостинності, закрита кухня з доставкою, кухня-студія для фото та відео зйомок.

Щоб бути ближче до клієнтів, компанія МХП заключила договір з Glovo, для якої МХП є єдиним постачальником напівфабрикатів. Враховуючи запити споживачів, уподобання та продаж продуктів харчування, на умовах франчайзингу відкриваються нові магазини: наприкінці 2022 р. вже 220 магазинів «М'ясомаркет» перебували в експлуатації, втілюючи концепцію «MeatMarket 2.0», яка була запущена в липні 2021 року, і 98 точок швидкого харчування «Döner Market» з продажу донерів, шаурми та ін.

МХП паралельно запустив «М'ясомаркет» у двох форматах: самостійному та франчайзинговому. Незалежно від того, чи відкривається магазин безпосередньо компанією чи партнером, він завжди орієнтується на якість продукції, різноманітність і високий рівень обслуговування. Кулінарний відділ магазину пропонує покупцям м'ясо преміум-класу, готові гарячі та холодні страви. Також в асортименті є супутні товари: бакалія, молочна продукція, приправи, соуси та хлібобулочні вироби.

У кожному магазині «М'ясомаркет» працюють м'ясні сомельє. Це унікальні в Україні фахівці, які обирають продукти, діляться порадами щодо приготування м'ясних страв та допоможуть вдало поєднати закуски та інгредієнти. Ці експерти пройшли навчання в Школі м'ясних сомельє.

Загалом, місія МХП – змінити культуру харчування в Україні. Компанія пропонує споживачам якісні, смачні страви, виготовлені за найсучаснішими харчовими технологіями.

Цікавим є факт, що за підсумками першого кварталу 2023 р. мережа магазинів «М'ясоМаркет», яку розвиває агрохолдинг МХП серед Топ-10

продовольчих торгових операторів України увійшла в першу п'ятірку FMCG операторів за кількістю магазинів (228 точок) (рис.3.1).


№	Компанія	Мережі	Лого	Місто	Кількість магазинів, березень, 2023	Кількість магазинів, 2022	Приріст 2023-2022 рр, %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express		Дніпро	1182	1162	1,7%	7
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrashl, Фора, Fozzy, Le Silpo, Favore		Київ	692	692	0,0%	1
3	VolWest Retail	Наш Край, SPAR		Луцьк	249	249	0,0%	3
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет		Київ	228	220	3,6%	8
5	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО		Київ	222	221	0,5%	1
6	ТОВ ТВК "Львівхолод"	Рукавичка, Під боком		Львів	200	200	0,0%	1
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі		Луцьк	179	167	7,2%	13
8-10	ТОВ «Оптторг-15», ТОВ НМСМ "Делві"	Делві		Київ	146	148	-1,4%	1
8-10	ПП "Мережа-Сервіс-Львів"	Близенько		Львів	146	141	3,5%	5
8-10	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto		Кропивницький	146	138	5,8%	8

Рисунок 3.1 – Топ-10 продовольчих торгових операторів України за кількістю магазинів [40].

Розвиток мережі «М'ясомаркет» є одним із напрямків перетворення МХП на кулінарну компанію. Зараз МХП розвиває близько 2 тис. роздрібних магазинів різного профілю (з них понад 1,3 тис. франчайзингових). Окрім «М'ясомаркету», до списку також увійшли магазини «Наша ряба», «Іжа Свіжа», «Українське курча» та мережа вуличних закладів «Döner Market».

Зазначимо, що постала потреба оновлювали формат існуючої розгалуженої мережі «Наша Ряба» в «Їжу Свіжу», враховуючи, що третина існуючої мережі магазинів була втрачена в тимчасово окупованих і на деокупованих територіях. Незважаючи на ці невдачі, франчайзі продовжувала працювати і відкривалися нові

магазини: наприкінці 2022 р. було додатково відкрито 284 магазини оновленого формату

У вересні 2023 р. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) з групи Світового банку повідомила, що відновить співробітництво з агрохолдингом МХП, який є найбільшим виробником курятини в Україні, і надасть кредит до \$30 млн його «дочці» ТОВ «Вінницька птахофабрика» для фінансування модернізації та розширення потужностей заводу з виробництва біометану з сільськогосподарських відходів. Компанія МХП вже управляє двома біогазовими заводами для переробки гною зі своїх ферм у «зелену» енергію. У рамках своєї стратегії декарбонізації МХП планує збільшити виробництво біометану в Україні за рахунок модернізації та розширення потужності своїх біогазових установок у кілька етапів. Перший етап, який фінансуватиметься в рамках проєкту, слугуватиме демонстрації життєздатності виробництва скрапленого біометану [51].

Загальну вартість проєкту оцінюють у \$52 млн, окрім кредиту IFC МХП розраховує в його фінансуванні на власні кошти. Передбачається також, що проєкт підтримають гарантією на \$15 млн з боку European Fund for Sustainable Development Plus, Великої Британії та інших донорів. Підкреслимо, будівництво планують на біогазовому заводі в селі Василівка (Гайсинський р-н, Вінницька обл.), який запустили 2019 року і який є найбільшим таким заводом в Україні з потужністю 12 МВт [39]. На першому етапі проєкту планують модернізувати наявні потужності, щоб отримувати 14 тис. тонн скрапленого біометану на рік, а на другому – розширити потужності до 20,5 МВт.

Окремо зазначимо про такий інноваційний проєкт, який реалізує компанія МХП – стати вуглецево-нейтральним бізнесом до 2030 року, для реалізації якого щорічно оголошують конкурс «МНР Innovation lab: Декарбонізація», напрямки і сфери реалізації якого представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрямки і сфери реалізації конкурсу «МНР Innovation lab: Декарбонізація».

Напрямок 1. Відновлення родючості ґрунтів та «чисті» органічні добрива.	Напрямок 2. Декарбонізація виробничих процесів та Green CO2.
1	2
<p><i>Сфера 1. Технології відновлення родючості ґрунтів.</i> Структурні зміни в сільському господарстві призвели до негативних наслідків:</p> <ul style="list-style-type: none"> – за останнє сторіччя українські чорноземи втратили 50% основного родючого компоненту – гумусу; – щороку через ерозію втрачається близько 300-600 мільйонів тонн ґрунту; – підвищується закисленість та солонцюватість ґрунтів, через це урожайність сільськогосподарських культур зменшується на 15-20%. <p><i>Завдання:</i> створити рішення та технології удобрення та обробки для відновлення родючості українських ґрунтів.</p>	<p><i>Сфера 4. Кріогенні технології заморозки та зберігання готової продукції.</i> Кріогенні технології на основі «зеленого» CO₂ забезпечують тривале зберігання продуктів харчування зі збереженням їх високих споживчих властивостей. Це дозволяє вирішити питання зі зберіганням в промислових масштабах продуктів харчування, напівфабрикатів, м'яса, риби, овочів та фруктів.</p> <p><i>Завдання:</i> знайти рішення для підвищення енерго- та ресурсоефективності процесів заморозки, зберігання та логістики готової продукції, і, відповідно, зменшення вуглецевого сліду від неї.</p>
<p><i>Сфера 2. Удосконалення органічних добрив після біогазового виробництва.</i> МХП побудував унікальну та ефективну модель циркулярної економіки. В процесі діяльності підприємств групи МХП утворюються органічні відходи, які ми ефективно використовуємо для виробництва «зеленої» енергії на двох біогазових комплексах. Але в Україні біогазові комплекси сприймаються виключно як енергетичні об'єкти, і зовсім незначна увага приділяється ще одному унікальному продукту їх діяльності – чистим органічним добривам. За своєю суттю дигестат з біогазових установок МХП – це високоефективне органічне добриво, використання якого дозволяє збільшити врожайність та покращити структуру ґрунту. Такі добрива виробляються у твердому та рідкому стані та є достатньо важкими, що збільшує витрати на їх транспортування та внесення.</p> <p><i>Завдання:</i> знайти рішення з удосконалення форми органічних добрив після біогазового виробництва, рішення для гранулювання, високоефективної сушки (зменшення вологості), зменшення норм внесення.</p>	<p><i>Сфера 5. Використання «зеленого» CO₂ в агронапрямку.</i> CO₂ – це основа якісного існування агронапрямку.</p> <p>По-перше, підвищення рівня CO₂ пришвидшує зростання рослин на 5-10%, покращує якість урожаю, збільшує розмір листя та їх товщину. У таких рослин, як томати, огірки, перець, підвищення врожайності досягається за рахунок того, що у них утворюється більша кількість плодів, які ростуть швидше.</p> <p>По-друге, засвоєння CO₂ рослинами є пропорційним темпам їх зростання. Якщо високорослі сільськогосподарські культури достатньо забезпечені мінеральним живленням, вологою, а також мають сприятливі умови для процесу фотосинтезу, то вони будуть поглинати дуже багато вуглекислого газу. Наприклад, кукурудза здатна засвоїти в годину кожним квадратним дециметром свого листя 80-100 мг CO₂. Також CO₂ можна ефективно використовувати під час зберігання зерна в елеваторах та силосуванні.</p> <p><i>Завдання:</i> запропонувати нові рішення із застосування «зеленого» CO₂ в агронапрямку.</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2
<p><i>Сфера 3. Інноваційні методи внесення добрив та обробки землі з мінімальним механічним впливом на ґрунт та скороченням викидів парникових газів.</i></p> <p>Сільськогосподарські ґрунти стають джерелом значних викидів парникових газів від втрати органічного вуглецю, в тому числі в результаті органічного землеробства.</p> <p><i>Завдання: запропонувати технології мінімального обробітку землі, використання інформаційних та телекомунікаційних технологій для скорочення викидів парникових газів.</i></p>	<p><i>Сфера 6. Інноваційне ресурсозберігаюче та екологічне пакування.</i></p> <p>Нові технологічні рішення щодо виробництва тари з перероблених матеріалів дозволяють вирішити цілий спектр економічних та екологічних питань. Зокрема, економії в результаті використання вторинної сировини, утилізації відходів, зменшення вуглецевого сліду та загального рівня забруднення. Таким чином вирішується не менш важлива проблема для України – проблема вирубки лісів, адже більшість тари виробляється саме з деревини.</p> <p><i>Завдання: знайти рішення, пов'язані із розробкою інноваційних та ресурсозберігаючих технологій виробництва тари з перероблених матеріалів.</i></p>

Джерело: складено автором на основі [52].

Зазначимо, всі бажаючі можуть подавати проекти, а експерти МХП та партнери по конкурсу проводять експертну оцінку певного рішення та надають промислові та комерційні поради щодо вдосконалення проекту. Переможці конкурсу мають можливість отримати виробничі ресурси МХП як пілотні майданчики для дослідної експлуатації, а вже кайкраці інноваційні рішення можуть бути втілені в комерційних проектах у партнерстві з МХП.

Таким чином, МХП фокусується на реалізації проектів, спрямованих на становлення сучасної культури харчування в Україні, де люди інвестують час не в приготування їжі, а в найважливіше для них – родину, хобі, навчання, спілкування, дозвілля, відпочинок.

3.2 Удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»

Удосконалення міжнародної діяльності компанії МХП може бути важливим кроком для розвитку та розширення її бізнесу на міжнародному рівні, вимагає систематичної роботи, тобто відкриває нові можливості для компанії.

На жаль, за підсумками 2022 року компанія отримала збитки у \$231 млн проти \$393 млн чистого прибутку у 2021-му. Саме тому, міжнародна діяльність МХП є важливим елементом її стратегії розвитку, що допоможе компанії зміцнити своє лідерство в агропромисловому секторі, а також надасть можливість розширити свою присутність на світових ринках харчової продукції. Крім європейського ринку, компанія МХП активно розвиває свою присутність на Близькому Сході. Розширення на нові ринки допомагає зменшити ризики, пов'язані з кон'юнктурними коливаннями на існуючих ринках, і надасть змогу забезпечити стабільний потік доходів. Зокрема, в компанії активно розвивають відносини із Саудівською Аравією.

Саудівська Аравія є великим імпортером продуктів харчування, включаючи м'ясо, яйця, курятину, іншу продукцію МХП. Саудівська Аравія розташована в важливому регіоні Близького Сходу, який є ключовим для глобальних постачань харчової продукції. Саудівська Аравія має населення з високим рівнем доходів, що призводить до значного споживчого попиту на продукти харчування. Встановлення присутності в цій країні може забезпечити компанії МХП геополітичні переваги та нові можливості, а співпраця з місцевими компаніями і партнерами в Саудівській Аравії може допомогти МХП зрозуміти місцеві особливості та вимоги ринку, а також полегшити вхід на цей ринок.

MHP Food Trading є дистриб'юторським центром МХП в Дубаї (ОАЕ). З моменту заснування в 2016 році МХП Food Trading з великим ентузіазмом розвивається, щоб завоювати ринки ОАЕ та Близького Сходу. Країни покриття центру: Саудівська Аравія, Ірак, ОАЕ, Катар, Оман, Кувейт, Бахрейн, Єгипет, Ємен, Лівія, Йорданія, Туреччина. Ще цей регіон називають MENA (англомовний акронім від словосполучення «Middle East and North Africa», що іменує регіон у складі Близького (Середнього) Сходу та Північної Африки).

В даний час MHP Food Trading є одним з основних гравців на ринку замороженої курки в ОАЕ. Важливо відзначити, що забій птиці здійснюється відповідно до законів ісламу та підлягає постійному контролю та нагляду представників Центру сертифікації та досліджень HALAL. Оскільки продукція

відповідає стандартам HALAL – це унеможлиблює забруднення або накопичення шкідливих речовин у м'ясі курки. Саме тому, продукція є придатною для споживання мусульманами та гарантує найвищу якість та безпеку продукції.

Продукція на експорт реалізується під торговими марками: Qualiko, SULTANAH, ASSILAH, Ukrainian Chicken (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Бренди експорту компанії МХП

	<p>Торгову марка Qualiko було засновано в 2011 році. У асортименті – широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса. Це розумний вибір для тих, хто прагне забезпечити краще для своїх сімей, оскільки піклується про здоров'я і благополуччя.</p>
	<p>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).</p>
	<p>Бренд, який пропонує асортимент замороженого м'яса курки (ціла тушка та її частини). Експорт продукції здійснюється до країн СНД, Близького Сходу, Азії та Африки.</p>

Джерело: складено автором на основі [5].

В лютому 2023 агрохолдинг заявив про співпрацю з дочірньою компанією Tanmiah Food Company – лідером ринку Саудівської Аравії з виробництва м'яса птиці. У I кварталі 2023 компанія отримала \$49,07 млн чистого прибутку.

Зазначимо, що вже в поточному році (2023 р.), в компанії МХП відбулося укладення акціонерної угоди з компанією з Саудівської Аравії Desert Hills Veterinary Services Company Limited «донькою» Tanmiah Food Company – провідного постачальника м'яса птиці та іншої м'ясної продукції на Близькому Сході, що котирується на саудівському фондовому ринку та стало вирішальним кроком у створенні спільного підприємства після отримання необхідних дозволів, включно з дозволом Головного управління з конкуренції Саудівської Аравії та інших відповідних юрисдикцій.

Компанії DHV і МНР об'єднують зусилля для інвестування понад 200 млн саудівських ріалів (майже \$53 млн за поточним курсом) у фермерські господарства з потужністю понад 1 млн батьківських стад, які, як очікується, вироблятимуть приблизно 175 млн інкубаційних яєць за рік, в сучасний інкубатор і комбікормовий завод для птиці. Згідно Меморандуму про взаєморозуміння, який було підписано на початку 2023 році, DHV належатиме 55% акцій, а МХП – 45% акцій спільного підприємства [26].

«Наша співпраця з МХП означає більше, ніж просто партнерство; вона відображає нашу прихильність зміцненню системи продовольчої безпеки Саудівської Аравії. Використовуючи наші місцеві знання в поєднанні з найкращими світовими практиками, наш портфель найкращих першокласних продуктів, послуг і рішень демонструє прихильність... ширшим цілям програми «Бачення 2030», – зазначив генеральний директор компанії Tanmiah Food Company (дочірньої компанії DHV) Зульфікар Хамадані [26].

МХП експортує свою продукцію до: Європейського Союзу, MENA (Ближній Схід, Північна Африка, країни GCC), СНД. У лютому 2019 року компанія МХП завершила угоду щодо придбання словенської компанії Perutnina Ptuj.

У лютому 2023 року МХП уклала кредитну угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) на суму 100 мільйонів доларів США (ЄБРР – 90

мільйонів доларів США та сторонній кредитор – 10 мільйонів доларів США). Позика призначена для фінансування потреб сегменту птахівництва та пов'язаних операцій. Це сезонна позика під заставу запасів насіння соняшнику та олії з терміном погашення в серпні 2023 року, яка буде використана для фінансування закупівлі насіння соняшнику та інших операційних витрат, пов'язаних з виробництвом соняшникової олії та супутніх продуктів. Позика містить низку кovenант та інших умов, включаючи вимогу щодо підтримки Групою певних фінансових коефіцієнтів, які відповідають угодам Групи щодо єврооблігацій. Позика також містить низку вимог до звітності [27].

За даними ЄБРР, проект передбачає фінансування сезонних потреб МХП у ліквідності для виробництва соняшникової олії. Основна мета проекту – забезпечити належне фінансування заготівлі та накопичення насіння соняшнику та виробництва з них олії для подальшого експорту з України.

Очікується, що надання позики посилить стабільність МХП в умовах війни в Україні, що позитивно вплине на глобальну продовольчу безпеку.

ЄБРР нагадав, що група компаній МХП управляла трьома заводами з переробки соняшнику в Україні. Компанія-позичальник, ТОВ «МХП Фуд Трейдинг», є дочірньою компанією МХП, зареєстрованою в Об'єднаних Арабських Еміратах, і торговим підрозділом групи, що відповідає за продаж соняшникової олії, виробленої українськими підприємствами групи. Позичальник спрямує кредитні кошти дочірньому підприємству МХП в Україні для закупівлі насіння соняшнику та подальшої його переробки на соняшкову олію для експорту.

Далі розглянемо експортні тенденції сегменту птахівництва та суміжних операцій компанії МХП у 2021-2022 рр. у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка експортних тенденцій сегменту птахівництва та суміжних операцій компанії МХП у 2021-2022 рр.

Продукт	2021 р.	2022 р.	% зміни
<i>Птиця</i>	704010	665975	-5
<i>Обсяг продажів, тонн</i>			
Обсяг експортних продажів, тонн	402388	368379	-8
Обсяг продажу на внутрішньому ринку, тонн	301622	297596	-1
Експортні продажі, % від загального обсягу продажів	57	55	-2 п
<i>Середня ціна за 1 кг без ПДВ, дол. США</i>	1,67	1,95	17
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, грн (Україна)	45,37	47,01	4
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, дол. США (Україна)	1,66	1,45	-13
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, дол. США (експорт)	1,67	2,33	40
<i>Соняшникова олія</i>	207240	272807	32
Обсяг продажів стороннім особам, тонн			
<i>Соєва олія</i>	45209	40845	-10
Обсяг продажів стороннім особам, тонн			

Джерело: складено автором на основі [53].

За даними, наведеними в табл. 3.3 видно, що за загальним обсягом проданого курячого м'яса у 2022 році відбулося скорочення на 5% до 665 975 тонн (2021р. – 704 010 тонн), в основному за рахунок логістичних проблем експортних продажів і зниження попиту в Україні через ефекти війни.

Під впливом новин і викликів, пов'язаних із війною, а також за сезонністю, у 2 кв. 2022р. ціни на птицю значно зросли. Проте з вересня 2022 р. через зміни в економічному середовищі в ЄС і Великобританії та посилення конкуренції у регіоні MENA ціни на м'ясо птиці по всій території експортних ринків (MENA, ЄС та СНД) почали різко знижуватися, що призвело до 11% зниження ціни в 4 кв. Актуальні ціни залишаються значно нижчими, ніж у 3 кв. 2022 р. Крім того, компанія МХП з березня 2022 рік зіткнулася зі значним зростанням ціни логістики, порівняно з попереднім роком у своїх експортних логістичних витратах, на відміну від міжнародних конкурентів, які мають значно нижчі логістичні витрати.

У 2022 році продажі компанією МХП соняшникової олії збільшилися на 32% в порівнянні з минулим роком (2021р. – 207 240 тонн), в основному завдяки збільшенню виробництва макухи соняшника (через зміну рецепту корму), який був значно нижчим у 4 кв 2021 р. (тоді базувалася рецептура корму більше на соєвій макусі), а також відбулися позитивні зміни у логістиці, пришвидшився оборот

суден. Продажі соєвої олії склали 40 845 тонн, що на 10% менше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, в основному в результаті зниження обсягів виробництва макухи соєвої, необхідної для рецептури корму та виклики, пов'язані з експортною логістикою через війну в Україні.

Далі розглянемо фінансові результати та тенденції компанії МХП у 2021-2022 рр. у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Динаміка фінансових результатів та тенденцій компанії МХП у 2021-2022 рр.

Показник (у млн. доларів США, якщо не вказано інше)	2021 р.	2022 р.	% зміни
<i>Дохід</i>	1,607	1,887	17%
Птиця та інше	1,305	1,425	9%
Рослинна олія	302	462	53%
Стандартний прибуток за МСБО 41	14	13	-7%
<i>Загальний прибуток</i>	285	375	32%
Валовий дохід	18%	20%	2 п
<i>Скоригована EBITDA</i>	267	270	1%
Скоригована маржа EBITDA	17%	14%	-3 п
Скоригована EBITDA на 1 кг (за вирахуванням МСБО 41) (дол. США)	0.36	0.39	8%

Джерело: складено автором на основі [53].

За даними, наведеними в табл. 3.4 видно, що у 2022 р. виручка зросла на 17% через підвищення цін на експортних ринках, що частково компенсується меншими обсягами продажів м'яса. Валовий прибуток зріс на 32% до 375 мільйонів доларів США. Зростання було в основному викликане зростанням ціни курячого м'яса та збільшенням обсягів продажу, а також зростанням ціни на соняшникову олію. Скоригований показник EBITDA залишився без змін у порівнянні з минулим роком, в основному через вплив війни через витрати (включаючи дарування, відшкодування збитків і списання активів), що компенсує ціну збільшення на експортних ринках.

Якщо окремо розглянути європейський операційний сегмент, то можна зазначити, що у 2022 році зросли обсяги реалізації м'яса птиці на 7% до 77 766 тонн. Це відбулося завдяки збільшенню виробництва м'яса птиці після розширення потужностей в Хорватії та Сербії. Середня ціна курячого м'яса збільшилася на 25%

3,24 євро (2021 р. – 2,59 євро). Зросли продажі продукції м'ясопереробки на 7% до 43 277 тонн (2021 р. – 40366 тонн). Середня ціна продукції м'ясопереробки зросла на 11% до 3,09 євро. Вирчка по вропейському операційному сегменті за 2022 рік зросла на 16% до 464 мільйонів доларів США (2021 р. – 401 мільйон доларів США), в основному за рахунок збільшення поголів'я птиці, зростання обсягів продажів і ціни. Скоригована ЕВІТДА за 2022 р. (за вирахуванням МСФЗ 16) становила 63 мільйони доларів США (2021 р. – 63 мільйони доларів США), зі скоригованою рентабельністю ЕВІТДА (без урахування МСФЗ 16) знизилася на 2 п до 14%.

Зазначимо, що міжнародна діяльність компанії МХП під час війни зазнає певних серйозних ризиків, а саме:

- логістичні ризики: проблеми з логістикою, такі як затримки в поставках, втрати товарів під час транспортування або інфраструктурні проблеми на транспортних шляхах, можуть вплинути на поставки на міжнародні ринки;

- безпека персоналу та активів: війна створює серйозні загрози для безпеки працівників і активів компанії, включаючи виробничі об'єкти та транспортні маршрути. Компанія повинна розробити плани евакуації, захисту та безпеки для свого персоналу;

- економічні збитки, спричинені економічною турбуленцією, включаючи валютні кризи та інфляцію, які впливають на фінансову стабільність компанії та її прибутковість;

- валютні ризики: зміни валютних курсів можуть впливати на вартість експорту та імпорту. Падіння вартості місцевої валюти, в якій продукція компанії МХП продукується, може збільшити витрати на виробництво, тоді як зростання вартості іноземної валюти може зменшити прибуток від експорту;

- зміни в регуляторному середовищі (ліміти на поставку, прийняття надзвичайних законів і регуляторних обмежень під час війни), що впливає на виробництво, поставки та експорт;

- тарифи та мита: на міжнародних ринках можуть позначитися на конкурентоспроможності продукції МХП та вплинути на ціноутворення;

– репутаційні ризики: зміни споживчих переконань та сприйняття бренду компанії МХП. Негативна публічність або проблеми з продукцією під час війни можуть пошкодити репутацію компанії;

– політичні ризики: зміни у владі та політичному керівництві країн, що може вплинути на умови для міжнародної діяльності компанії.

Для управління ризиками в умовах війни, компанії МХП доцільно розробити плани надзвичайних ситуацій та безпеки, моніторити геополітичну ситуацію, диверсифікувати ланцюг постачання та бізнес-партнерів, а також співпрацювати з місцевими органами та консультантами з ризик-менеджменту для ефективного керування ризиками у цих непростих умовах.

Також зазначимо, що для удосконалення міжнародної діяльності компанії МХП можна запропонувати такі напрямки та стратегії для розвитку її міжнародного бізнесу:

1. Розширення ринків: пошук нових ринків для експорту продукції компанії МХП. Це може включати дослідження ринків, де є попит на агропродукцію, яку компанія виробляє, а також розробку стратегії для входу на ці ринки.

2. Маркетинг і брендинг: розробка міжнародної маркетингової стратегії та адаптація бренду компанії для міжнародних аудиторій. Це включає в себе створення міжнародних кампаній, роботу з рекламними агентствами і позиціонування продукції на світових ринках.

3. Підвищення якості та безпеки продукції: дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки продукції, включаючи системи сертифікації і контролю якості. Це може значно підвищити довіру споживачів і партнерів на міжнародних ринках.

4. Логістика і постачання: вдосконалення системи логістики для міжнародних поставок, включаючи вибір оптимальних маршрутів, оптимізацію транспорту та складського обслуговування.

5. Партнерства і співпраця: укладання стратегічних партнерств з місцевими компаніями та дистриб'юторами на міжнародних ринках. Це може полегшити входження на нові ринки і підвищити ефективність дистрибуції.

6. Соціальна відповідальність та сталий розвиток: розробка та впровадження програм соціальної відповідальності та сталого розвитку, які допоможуть покращити стосунки з місцевими спільнотами та відобразити відповідальний бізнес-підхід компанії.

7. Фінансове управління: розробка ефективної фінансової стратегії для міжнародної діяльності, включаючи управління валютними ризиками та оптимізацію фінансових процесів.

Таким чином, удосконалення міжнародної діяльності вимагає систематичної роботи, стратегічного планування та адаптації до специфіки аграрного ринку. Ключовою характеристикою є постійна оцінка результатів та готовність до внесення коректив у стратегію відповідно до змін на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЛІДЕРСТВА НА АГРАРНОМУ РИНКУ

4.1 Євроінтеграційні перспективи аграрного ринку України

Сьогодні продовольча безпека є надзвичайно важливою для української економіки. Найбільший вплив на продовольчу безпеку України має зернова галузь. Складний період, який розпочався 24 лютого 2022 року і триває досі, приніс серйозні виклики всій економіці, в тому числі і зерновій галузі. Проте, незважаючи на війну, масштабні руйнування та знищення виробничих потужностей, аграрний ринок України навряд чи втратить статус одного з найважливіших ринків економіки України.

Війна безпосередньо торкнулася кожного суб'єкта господарювання в нашій країні, і багато різних сільськогосподарських компаній втратили можливість садити, сіяти та збирати свою продукцію, оскільки зараз важко працювати в районах, де точилися чи точаться бойові дії. Збитки, завдані війною, були величезними для нашої економіки, в тому числі для аграрного сектора. Чимало елеваторів, складів, техніки, яка використовувалася для вирощування чи збирання продукції, були знищені російськими ракетами чи артилерійськими снарядами. Частина земель у Херсонській, Луганській, Запорізькій, Миколаївській та Донецькій областях наразі не може бути використана українськими фермерами для вирощування продовольчих культур, оскільки ці землі зараз окуповані.

Крім того, війна зруйнувала експортні коридори України, зокрема, для експорту зерна до країн Центральної Азії, Північної Африки та Західної Європи. Ці коридори просто знищені або заблоковані. З цією метою після кількох місяців консультацій 22 липня 2022 року в Стамбулі було підписано тристоронню угоду про експорт зерна з Одеського порту з України. Крім того, з березня 2022 року країни-партнери України: Польща, Румунія, Велика Британія, США та країни

Балтії долучилися до будівництва нових доріг та залізниць, якими українські трейдери зможуть експортувати зерно.

Разом із міжнародними партнерами Україна докладає максимум зусиль для розвитку нових логістичних маршрутів, у тому числі для запуску зернових коридорів. Через це ми залишаємося гарантом світової продовольчої безпеки. Але навіть за таких складних умов з початку повномасштабного вторгнення наша країна все одно успішно експортувала понад 40 мільйонів тонн зерна, олії та продуктів переробки, забезпечивши продовольством сотні мільйонів людей у всьому світі. Незважаючи на це, Україна зберігає свої позиції в п'ятірці найбільших експортерів сільськогосподарської продукції світу.

Значним викликом світовій продовольчій безпеці сьогодні є перешкоджання українському аграрному експорту як на початку повномасштабного вторгнення, так і сьогодні через штучні перевірки суден у Босфорі. Це дестабілізувало продовольчі ринки, що призвело до підвищення цін на продукти харчування та загального загострення продовольчої кризи.

Нині чи не єдиним безпечним коридором для українського аграрного експорту став напрямок кордону з країнами ЄС, у тому числі з метою транзиту. Реконструкція нових транзитних логістичних маршрутів є одним із ключових факторів значного зростання експорту сільськогосподарської продукції до країн ЄС. Поставки сільськогосподарської продукції до ЄС зросли втричі, в результаті чого частка ЄС у зовнішніх сільськогосподарських поставках досягла рекордних 55% у 2022 році з урахуванням можливих транзитів. Проте експорт агропродукції за 2022 рік все ж скоротився на 4,3 млрд доларів США, зменшившись на 15,5%. При цьому необхідно враховувати, що український аграрний експорт у 2022 році формується за рахунок рекордного сільськогосподарського виробництва у 2021 році [1].

Динаміка експортної виручки української агропродукції в 2021-2022 рр. представлена на рис. 4.1.

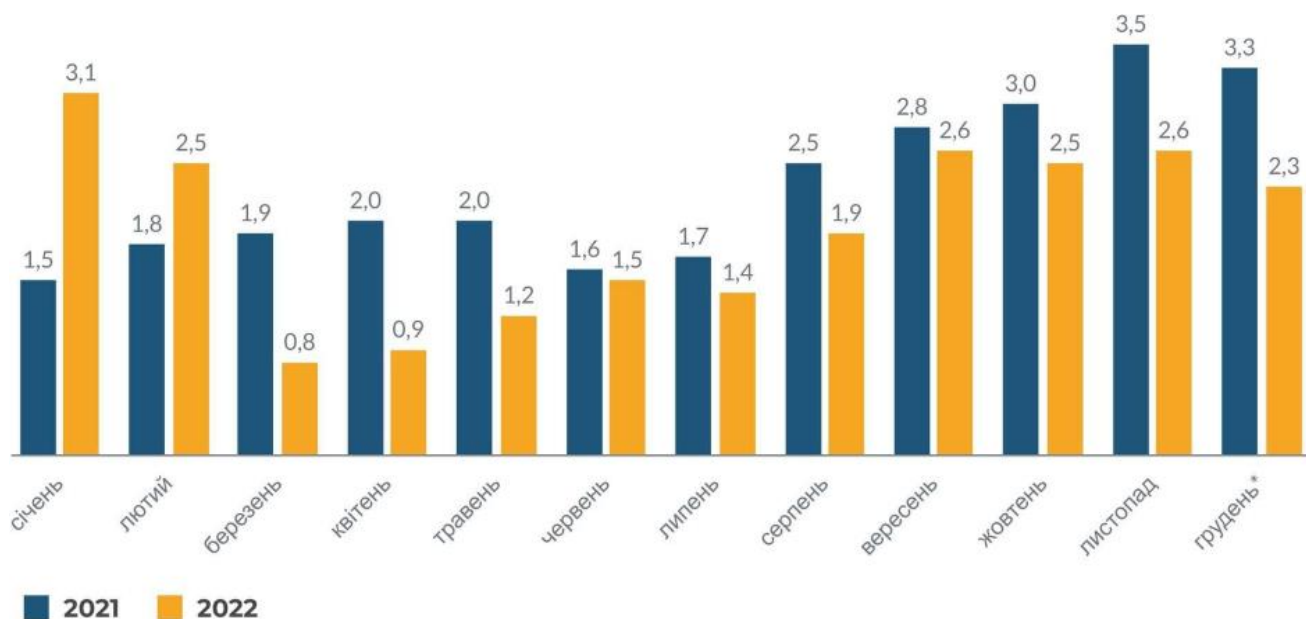


Рисунок 4.1 – Експортна виручка агропродукції в 2021-2022 рр. [29].

За даними рис. 4.1, у 2022 році виручка від експорту продукції агропромислового комплексу становить 23,3 млрд доларів США, що на 16% менше, ніж в 2021 році. На початку 2022 року експортні поставки суттєво зросли на тлі можливого нападу Росії на Україну, що дозволило уникнути більшого розриву в річному показнику. Як видно, у січні 2022 року показник експортної виручки вдвічі перевищив показник січня 2021 року.

Найбільше падіння надходжень від експорту відбулося на початку війни, у березні та квітні 2022 року, з подальшим поступовим зростанням до кінця року на основі встановлення альтернативних маршрутів та запуску «зернових коридорів».

Частка сільськогосподарської та харчової продукції в загальному експорті України зросла з майже 44% у 2021 році до 57% у 2022 році та до 62% за підсумками 5 місяців 2023 року (у грошовому вираженні). Загалом, за даними митниці, обсяг українського експорту сільськогосподарської продукції у 2022 році склав \$23,4 млрд, що на 16% менше, ніж у 2021 році (27,7 млрд). За п'ять місяців 2023 року Україна експортувала сільськогосподарської продукції на 10,1 млрд доларів, що на 18% менше, ніж за аналогічний період 2022 року. Водночас майже 90% аграрного та продовольчого експорту становить продукція агропромислового комплексу, особливо зернові та олійні культури [41].

Після повномасштабного вторгнення змінився напрям експорту української сільськогосподарської продукції. У 2022 році Азія вперше за понад десять років втратила статус основного імпортера української сільськогосподарської продукції та посіла друге місце, поступившись Європі. Загалом вартість сільськогосподарської продукції, поставленої до країн Азії у 2022 році, становить 6,8 млрд доларів США, що на 45,7% менше, ніж у 2021 році, а сільськогосподарський експорт до ЄС становить 32,5% від загального аграрного експорту України. У 2022 році постачання сільськогосподарської продукції до країн-членів ЄС становить 11,7 мільярда доларів США, що на 77,6 % більше, ніж у 2021 році, і становило 56 % сільськогосподарського експорту до ЄС.

Поставки до країн Африки у 2022 році впали на 55% до \$1,6 млрд, при цьому на цей регіон припадає 7,6 % аграрного експорту України. Порівняно з 2021 роком поставки сільськогосподарської продукції з України до країн СНД скоротилися на 67 % – до 400 млн доларів США, що становить 0,6 % українського аграрного експорту.

Структура експорту аграрної продукції у 2022 році за регіонами світу наведено на рис. 4.2., млн доларів

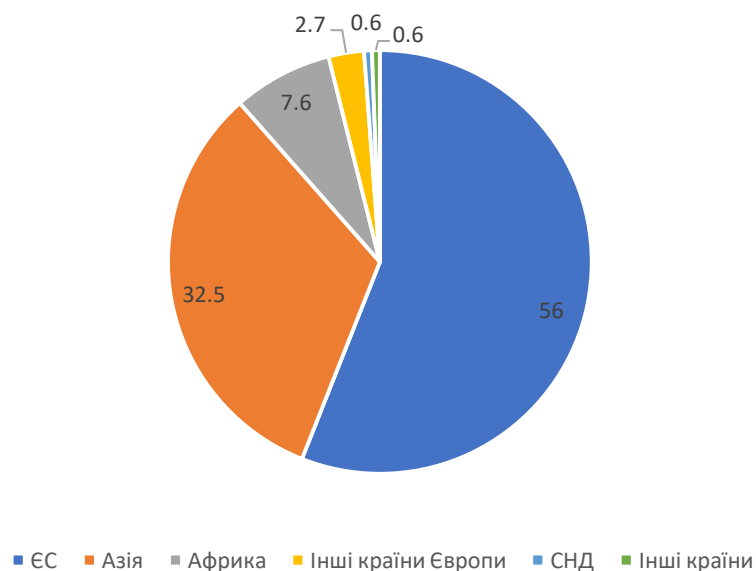


Рисунок 4.2 – Структура експорту аграрної продукції у 2022 році за регіонами світу наведено на рис. 4.2., %

Джерело: складено автором на основі [41].

Зазначимо перелік країн-лідерів, які найбільше закуповували українську агропродукцію у період війни (з березня 2022 року до травня 2023- го):

- Румунія – \$3,5 млрд, що становить 13,9% українського аграрного експорту;
- Туреччина – 2,9 млрд дол., що становить 11,6% українського аграрного експорту;
- Польща – 2,3 млрд дол. США, що становить 9,4% аграрного експорту України;
- Китай – \$2 млрд, що становить 8,2% українського аграрного експорту;
- Іспанія – \$1,3 млрд, що становить 5,2% українського аграрного експорту;
- Нідерланди - \$900 млн, що становить 3,7% українського аграрного експорту;
- Угорщина – \$800 млн, що становить 3,1% українського аграрного експорту;
- Болгарія – \$800 млн, що становить 3,1% українського аграрного експорту;
- Італія – \$700 млн, що становить 2,8% українського аграрного експорту;
- Німеччина – \$600 млн, що становить 2,5% українського аграрного експорту.

Під час війни ці 10 країн дали близько 63% валютних надходжень для вітчизняних експортерів сільськогосподарської продукції. Позиції із найбільшою експортною виручкою у 2022 році – це традиційні українські експортні продукти: кукурудза, соняшникова олія, пшениця, ріпак, насіння соняшнику та м'ясо. Винятком є лише насіння соняшнику, яке раніше перероблялося в межах України. З початком війни у зв'язку з тимчасовою блокадою морських шляхів переробка насіння соняшнику була скорочена, в результаті чого сировина прямувала на експорт.

Також варто зазначити, що за рік збільшилась кількість підприємств – виробників продуктів тваринного походження, що мають право експорту своєї продукції на територію Європейського Союзу до 432, що на 53 більше, ніж було на початок 2022 року. Для порівняння, за 2021 рік таке право отримали 23 підприємства. Ця позитивна динаміка у збільшенні кількості українських експортерів на європейський ринок є надзвичайно важливою в умовах отриманого Україною статусу країни - кандидата на вступ до Європейського Союзу. Робота в цьому напрямку буде продовжуватись постійно і, при виконанні вимог угоди про

Асоціацію з ЄС в рамках наших зобов'язань щодо вступу до Євросоюзу, ця цифра буде збільшуватись щодня [43].

Як і інші європейські країни, Україна досліджує високу цінність біоресурсів, оцінює свої економічні перспективи та визначає пріоритети подальшого розвитку біоекономіки. Україна також може стати активним учасником біометанового буму, оскільки 70% нашої території займають сільськогосподарські угіддя, що є найбільшим у Європі. Наш потенціал виробництва біометану становить до 10 млрд кубометрів на рік, що може задовольнити внутрішній попит та є можливість експортувати до ЄС через існуючі газопроводи.

Сільськогосподарська продукція здавна становила значну частку експортних надходжень, і за нинішніх умов ця частка продовжує збільшуватися. Отже, до листопада 2022 року коефіцієнт становить 68%. Основними причинами його зростання є, з одного боку, величезний міжнародний інтерес до української сільськогосподарської продукції, а з іншого боку, кількість української сільськогосподарської продукції є більш ніж достатньою, що значно перевищує внутрішній попит.

Крім того, вісім із десяти найбільших імпортерів сільськогосподарської продукції України є членами ЄС, чотири з яких мають спільний кордон з Україною. Країни ЄС наразі відіграють вирішальну, а часом і вирішальну роль у збуті української сільськогосподарської продукції. Ембарго та інші обмеження, введені Польщею, Угорщиною, Словаччиною та Болгарією на українські поставки з квітня по травень 2023 року, також призвели до зниження кількісних і вартісних показників українського аграрного експорту.

Звичайно, основні причини цієї блокади, окрім політичних причин, можна також поділити на такі аспекти: частина реекспорту залишається в країнах ЄС, спричиняючи порушення основних виробничих і торговельних ланцюгів цих країн, а також продовольчій базі цих країн ЄС. Непідготовленість потужностей для великого експорту України лише посилює проблему. Крім того, погіршила ситуацію зміна ринкової кон'юнктури, падіння цін на світовому ринку та дешевизна українського зерна порівняно з європейським. Всі ці причини

потребують комплексного вирішення. Якщо подібні ситуації, як-от раптове перешкоджання експорту сільськогосподарської продукції, періодично повторюватимуться, експортний потенціал сільськогосподарської продукції України продовжуватиме падати.

Серед можливих шляхів скасування ЄС обмежень на імпорт української сільськогосподарської продукції можна передусім запропонувати заходи для прискорення євроінтеграції України та протидії аграрному лобі в ЄС. Враховуючи рівень субсидій для європейського сільського господарства та потенціал українського аграрного сектору, Україна може повністю гарантувати продовольчу безпеку ЄС.

Водночас, окрім зовнішніх проблем, українські аграрії стикаються з внутрішніми проблемами: втрата виробничих потужностей та основних фондів, налагодження логістичних каналів, будівництво необхідної інфраструктури на кордоні, кадрові проблеми (відтік людського капіталу, мобілізація), втрати енергоносіїв, доступність та високі ціни на енергоносії, перебої з електропостачанням тощо. Оскільки аграрний експорт вже орієнтований на західний кордон, для часткового вирішення внутрішніх проблем рекомендується активніше розширювати супутню інфраструктуру (будувати логістичні хаби), ефективно планувати та формувати товари, збільшувати пропускну спроможність кордону. Крім того, враховуючи те, що робота над «Зерновим коридором» нестабільна і залежить від багатьох факторів, особливо від дій росії, необхідно активніше розвивати портову інфраструктуру Дунаю.

Водночас, враховуючи те, що Китай став основним покупцем українського зерна під час продовольчої угоди, доцільно активніше залучати його у переговорах щодо повного розблокування портів, оскільки це сприятиме диверсифікації ринку збуту сільськогосподарської продукції та збільшенню пропозиції. Певною мірою проблеми логістики та експорту можуть бути вирішені шляхом модернізації галузі переробки сільськогосподарської продукції та забезпечення формування високої доданої вартості, особливо будівництва заводів глибокої переробки зерна та виробництва продукції з високою доданою вартістю. Глибока переробка не тільки

має високу додану вартість, але й може зменшити обсяги транскордонних перевезень, оптимізувати логістичні маршрути та зменшити витрати на транспортування продукції.

На жаль, існуючі економічні факти та об'єктивні очікування свідчать про неминуче скорочення виробничо-експортного потенціалу українського аграрного ринку в поточному році. Зараз важливо знайти необхідні рішення для адаптації діяльності всього агросектору до нових реалій. Пошук ресурсів для відродження аграрного сектора України може відбуватися з різних джерел. Перше джерело – це власні резерви підприємства, до яких також можна віднести інвестиції, в тому числі іноземні. Друге джерело – міжнародна донорська допомога. Її розмір і структура наразі невідомі, але, зрозуміло, що кошти, можливо, будуть надаватися через програми Європейського Союзу, а також як допомога з інших країн. Третє джерело – підтримка всіх учасників аграрного ринку України на рівні держави (програми, дотації, кредити).

Зазначимо, що Україна продовжує працювати над своєю євроінтеграцією, зокрема в аграрному секторі. В подальшому необхідно адаптувати законодавство та впровадити європейські стандарти на аграрному ринку.

Узагальнимо пропозиції щодо євроінтеграційного розвитку аграрного ринку України:

- законодавчі та інституційні реформи: Україна вносить зміни в законодавство для гармонізації його з європейськими стандартами. Це стосується не лише питань технічних норм, але й стандартів безпеки, якості продукції та інших аспектів;
- стандарти якості та безпеки продукції: впровадження європейських стандартів щодо якості та безпеки продукції в сільському господарстві;
- підвищення конкурентоспроможності: шляхом вдосконалення виробництва, управління ресурсами, інновацій та інших аспектів аграрний сектор України спрямовується на підвищення своєї конкурентоспроможності на європейському ринку;
- розвиток кооперації: зміцнення кооперації між аграрними виробниками для підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції;

– екологічні стандарти: приділення уваги збалансованому та екологічно стійкому сільському господарству, що відповідає європейським екологічним стандартам;

– фінансова підтримка: залучення фінансової підтримки від міжнародних організацій та інвесторів для модернізації сільського господарства.

Таким чином, успішна імплементація цих заходів може допомогти Україні збільшити ефективність свого аграрного сектору, підвищити якість продукції та забезпечити його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

4.2 Удосконалення інвестиційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку

Експерти прогнозують, що після закінчення бойових дій інвестиційна привабливість аграрного ринку зросте. Україна – аграрна країна з найактивнішим ринком сільськогосподарської продукції. Немає сумніву, що війна в країні створює значні перешкоди для будь-яких інвестицій. Існує дуже мало ситуацій, коли країна може активно брати участь у військових діях і при цьому має можливості для веденні прибуткового бізнесу. Але, незважаючи ні на що, агробізнес є пріоритетним сектором української економіки. Аграрний ринок є одним з найбільш стабільних та дохідних ринків економіки України, тому інвестиції в аграрний сектор були і залишаються найбільш привабливими для інвесторів.

Інвестиції в сільське господарство вважаються одними з найбезпечніших і надійних інвестицій. В умовах економічної кризи та рецесії їжа – це останнє, від чого люди готові відмовитися, а коли економіка зростає, споживання зростає, що гарантує збільшення прибутків. Крім того, аграрний сектор є одним із небагатьох секторів, який може виграти від високої інфляції, до якої готується світова економіка.

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (FAO), з 1990-х років споживання калорій на душу населення зросло в середньому на 10%. У той же час кількість жителів на планеті також збільшується, що збільшує величезний попит на продукти харчування.

За останні 30 років виробництво м'яса подвоїлося, але в той же час в країнах, що розвиваються, його споживання все ще відстає від західних країн. Аналітики кажуть, що цей розрив скоротиться, а отже, попит на корм для тварин зросте. Фермери виграли від збільшення споживання. Попит на їх продукцію продовжує зростати, а розвиток технологій, удосконалення добрив і посадкових матеріалів можуть збільшити врожайність. Минулий рік був особливо успішним у фінансовому плані для сільгоспвиробників. За рік на світовому ринку пшениця подорожчала на 31%, кукурудза – на 36%, цукор – на 29%, кава – на 83%.

Зазначимо, що 2021р. «виявився особливо успішним для сільгоспвиробників у фінансовому плані. За рік ціни на світових ринках на пшеницю зросли на 31%, кукурудзу – 36%, цукор – 29%, а каву – на фантастичні 83%» [50].

Україна є найбільшим у світі експортером соняшникової олії та одним із найбільших експортерів зерна. Сільськогосподарська продукція є товаром глобального обміну, вартість якої визначається у валюті, тому ризик девальвації досить низький для підприємств, які працюють на аграрному ринку.

Але, на жаль, війна по-різному вплинула на різні регіони України, і це важливо розуміти з точки зору ризиків відкриття аграрного бізнесу в тому чи іншому регіоні. Так, діяльність агрокомпаній на окупованих та частково окупованих територіях країни наразі є вкрай проблематичною. Щодо загальних збитків агропідприємств, зазначимо, що їх рентабельність впала з 30% у 2021 р. до -30% у 2022 р. Водночас продовжують зростати складові сільськогосподарських витрат: зростають ціни на енергоносії, добрива та логістику. Одна лише блокада портів призвела до збільшення витрат на логістику на 170-180 доларів США за тонну продукції.

Взагалі війна в Україні має значний вплив на аграрний ринок України, зокрема: території, на яких відбулися військові дії зазнали значних збитків через знищення інфраструктури, замінування, зниження родючості та забруднення небезпечними речовинами; війна призвела до затримок у транспортуванні сільськогосподарської продукції через обмеження руху та руйнування інфраструктури; війна негативно вплинула на інвестиційний клімат в аграрному секторі та доступ до фінансування (інвестори відмовляються вкладати кошти через нестабільність та ризики); війна спричинила масове переміщення людей та знищення сільських господарств, що призвело до втрат врожаю та зменшення виробництва продукції; в умовах війни, країна стала більш залежною від імпорту сільськогосподарської продукції, що підсилює потребу в імпортозаміщенні і розвитку внутрішнього сільського господарства для забезпечення продовольчої безпеки; війна впливає на можливості експорту сільськогосподарської продукції, особливо на ринки, які можуть бути недоступними через політичні обмеження та санкції; війна впливає на доступ до природних ресурсів, водних ресурсів та земельних ресурсів для сільськогосподарського виробництва.

Саме тому важливо надавати підтримку сільському господарству та розвитку сільських громад, забезпечувати стабільність в аграрному секторі та сприяти відновленню сільськогосподарської інфраструктури. Для України це важливе завдання, яке вимагає ретельного аналізу та розробки стратегій для підтримки аграрного ринку під час війни та в реінтеграційний період після неї.

Однією з найбільш рушійних сил для вирішення цих проблем є іноземні інвестиції. Іноземні інвестиції можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність сільського господарства, підвищити якість та кількість виробництва та забезпечити сталість постачання сільськогосподарських продуктів на ринку. Важливо, щоб іноземні інвестиції були спрямовані на сталість та ефективність виробництва, дотримання вимог стандартів якості та безпеки, а також на збереження природних ресурсів та довкілля. Такий підхід сприяє сталому розвитку сільського господарства та підвищує його спроможність відповідати на зростаючий попит на продовольство в світі.

Щодо напрямків іноземних інвестицій в аграрний ринок України зазначимо, що вони залежать від потреб та можливостей країни та інвесторів. Зокрема, серед основних напрямків іноземних інвестицій в аграрний ринок можна виокремити:

- сільськогосподарське виробництво: іноземні інвестори можуть вкладати кошти у розвиток сільськогосподарського виробництва, включаючи придбання сільгосптехніки, насіння та добрива;

- обробка та переробка продукції: іноземні інвестиції можуть бути спрямовані на розвиток підприємств, що займаються обробкою та переробкою сільськогосподарської продукції, такі як млини, пекарні, м'ясопереробні заводи, консервні фабрики та інші;

- технології та інновації: іноземні інвестиції можуть бути спрямовані на впровадження новітніх технологій та інновацій в сільське господарство, що підвищить продуктивність та якість продукції;

- органічне виробництво: зростаючий попит на органічну продукцію в світі створює можливості для іноземних інвестицій в розвиток органічного сільського господарства;

- логістика та інфраструктура: іноземні інвестиції можуть бути спрямовані на розвиток транспортної інфраструктури, складських комплексів та інфраструктури для зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції;

- розробка нових ринків: іноземні інвестиції можуть допомогти відкрити нові зовнішні ринки для сільськогосподарської продукції через розвиток експортних каналів та маркетингові дії;

- водні ресурси та ірригація: інвестування в ірригаційні системи та зберігання водних ресурсів може бути важливим напрямком для збільшення врожаїв та підвищення продуктивності аграрного ринку;

- співпраця з місцевими гравцями аграрного ринку: іноземні інвестори можуть вкладати кошти в спільні проекти з місцевими фермерами та сільськими господарствами, що сприяє розвитку малих та середніх підприємств в аграрному секторі;

– придбання акцій Першого Українського Аграрного Фонду (ПУАФ), створеного для інвестування та отримання доходу від активних операцій. ПУАФ – перший спеціалізований інвестиційний фонд, який спеціалізується на інвестиціях в агробізнес України та надає можливість отримання пасивного доходу (дивіденди та зростання вартості інвестицій) від роботи українського агробізнесу;

– придбання акцій: українських сільськогосподарських підприємств на Українському фондовому ринку (фондова біржа «Перспектива», фондова біржа «ПФТС», АТ «Українська біржа») найбільших українських аграріїв Ukrproduct Group Ltd (Укрпродукт), МНР S.A. (Миронівський хлібопродукт), Kernel Holding S.A. (Кернел), Milkiland Public Company Limited (Мілкіленд), ASTARTA HOLDING N.V. (Астарта) – на Лондонській та Варшавських фондових біржах;

– інвестування може здійснюватися в інші активи, дозволені чинним законодавством України. Розвиток аграрного ринку України неможливий без залучення інвестицій для розширення виробництва, автоматизації фермерських робіт, заміни застарілого устаткування, навчання персоналу.

Окремо зазначимо про необхідність розбудови аграрних кластерів – конгломерату підприємств, організацій та інших учасників, які співпрацюють один з одним на основі взаємної вигоди з метою досягнення спільних переваг. Створення таких кластерів забезпечує ефективне використання земельних ресурсів, забезпечує підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України, сприяє виходу на міжнародний ринок. Розбудова аграрних кластерів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості аграрного ринку. Залучення іноземних інвесторів, зацікавлених у інвестуванні в аграрний сектор, може бути складним завданням через корупційні ризики та брак фінансування. Створення сільськогосподарських кластерів може вирішити ці проблеми, оскільки вони забезпечують прозору та стабільну взаємодію між учасниками та дозволяють знизити ризики інвестора. Зокрема, аграрні кластери можуть забезпечити стабільність виробництва та реалізації продукції, що є важливим фактором для інвесторів.

Для залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор України важливо створити сприятливий інвестиційний клімат, забезпечити правовий захист прав інвесторів та надавати підтримку для розвитку галузі.

Іноземні інвестиції на аграрному ринку України можуть надходити з різних джерел та від різних інвесторів. На нашу думку, це можуть бути:

- прямі інвестиції: іноземні компанії можуть вкладати кошти безпосередньо в аграрний сектор України (інвестиції у сільськогосподарське виробництво, обробку та переробку продукції, інфраструктуру та інші аспекти сільського господарства);
- міжнародні фонди та інвестиційні банки: можуть надавати фінансову підтримку аграрному сектору через кредитування, вкладення в корпоративні облігації та акції сільськогосподарських підприємств;
- міжнародні організації: такі як Всесвітній банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, можуть надавати фінансову підтримку та технічну допомогу для розвитку аграрного сектору;
- іноземні інвестиційні фонди: можуть вкладати кошти в аграрний сектор через придбання акцій чи корпоративних облігацій сільськогосподарських підприємств;
- міжнародні торгові партнери: іноземні компанії, що вже мають торговельні відносини з Україною, можуть вкладати кошти в аграрний сектор для розширення поставок або спільних проектів;
- державні та міжнародні програми підтримки: Уряди і міжнародні організації можуть створювати програми та ініціативи для стимулювання іноземних інвестицій в аграрний сектор, такі як програми земельної реформи, сталого розвитку чи сільського розвитку;
- іноземні інвестори-приватні особи: іноземні фізичні особи можуть також вкладати свої кошти в аграрний сектор через придбання земельних ділянок або інвестиції в аграрні проекти.

Відзначимо, що з глобальної точки зору, є значні переваги інвестування в український аграрний ринок:

– величезний сільськогосподарський потенціал: Україна має найбільші земельні ресурси в Європі. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить приблизно 42 млн га (наведені дані без урахування тимчасового окупованих). Це відкриває великі можливості для розвитку різних галузей агробізнесу;

– експортний потенціал: Україна є одним із найбільших у світі експортерів зернових, соняшникової олії, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції. Навіть у воєнний 2022 р. український аграрний експорт сягнув \$23,6 млрд, що лише на 15% менше рекордного 2021 р.;

– інноваційний потенціал: використання сучасних сільськогосподарських технологій, таких як автоматизація сільського господарства, точне землеробство, розвиток біотехнологій, вирощування органічної продукції, створення енергозберігаючих та екологічно чистих рішень у виробництві, приваблює інвесторів, які бачать можливості в кожному гектарі.

Окремо наголосимо про найбільш цінний ресурс – людський ресурс. Якісна та кваліфікована робоча сила впливає на продуктивність та якість виробництва. Інвестицій у розвиток людського ресурсу в аграрному секторі дуже важливі для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрного ринку, тому важливо надавати підтримку в освіті, навчанні, управлінні та соціальному добробуту людей, які долучені до аграрного ринку.

Підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку вимагає комплексного підходу та впровадження різних заходів, зокрема:

1. Закінчення проведення земельної реформи: ефективна земельна реформа, що передбачає чітке регулювання прав власності та використання землі, збільшує інвестиційну привабливість сільського господарства.

2. Поліпшення інфраструктури: розвиток і відбудова транспортних мереж, складських комплексів та інфраструктури для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції робить ринок більш привабливим для інвесторів;

3. Підтримка досліджень та розвитку: інвестування в наукові дослідження та розвиток нових технологій сприяє підвищенню продуктивності та якості виробництва;

4. Захист прав власності: забезпечення правового захисту прав власності на земельні ділянки та активи сприяє довгостроковим інвестиціям;

5. Фінансова підтримка: розвиток фінансових інструментів та кредитування для аграрного сектору допомагає залучити інвестиції, зокрема, інтеграція до національних програм підтримки шляхом попереднього співфінансування затверджених проєктів, продовження фінансування Програми «Доступні кредити» 5-7-9%;

6. Підвищення якості управління: прозоре та ефективне управління аграрними підприємствами привертає інвесторів.

7. Екологічна сталість: звернення уваги на екологічну сталість та дотримання екологічних стандартів може робити аграрний сектор більш привабливим для інвестицій.

8. Маркетинг і продаж: розвиток маркетингових стратегій та доступ до нових ринків може збільшити прибуток та привабливість аграрного бізнесу для інвесторів.

9. Урядова підтримка: урядова підтримка через податкові пільги, інвестиційні стимули та регуляторні реформи може зробити аграрний сектор більш привабливим для інвестицій.

10. Партнерства та співпраця: співпраця з іншими гравцями в сільському господарстві, включаючи кооперативи та міжнародні організації, може сприяти залученню інвестицій.

Зрозуміло удосконалення інвестиційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку вимагає взаємодії між Урядом, галузевими гравцями та міжнародними партнерами з метою налагодження тісної співпраці та взаємодії. Важливо, щоб ця робота велась постійно та скоординовано. Важливо також проводити моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів, а також реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах. Такий підхід допомагає забезпечити сталість та довгостроковий розвиток аграрного ринку та сприяє залученню інвестицій для підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності сільського господарства.

Таким чином, зрозуміло, що після закінчення війни привабливість інвестицій в аграрний ринок буде зростати. Україна – аграрна країна і аграрний ринок є найбільш динамічним. Підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку вимагає комплексного підходу, включаючи реформи, інфраструктурні проекти, підтримку фінансування та розвиток технологій. Уряд, галузеві гравці та міжнародні партнери можуть спільно працювати над створенням сприятливого інвестиційного клімату для аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають можливість зробити низку узагальнюючих висновків і рекомендацій, що мають теоретичне та практичне значення:

1. Ми приходимо до висновку, що аграрний ринок важливий як з точки зору економіки, так і соціального розвитку. Він впливає на якість життя людей, глобальну безпеку харчування, збереження навколишнього середовища та сталість розвитку суспільства. Він впливає на безпеку харчування, зайнятість, торговельний баланс країни та інші аспекти економіки та суспільства. Уточнено сутність поняття «аграрний ринок»: це ринок, на якому здійснюється обмін сільськогосподарською продукцією, сировиною, послугами та іншими пов'язаними товарами і послугами. Цей ринок включає в себе всі операції, пов'язані з вирощуванням, збиранням, переробкою, зберіганням, торгівлею та розподілом сільськогосподарських товарів і послуг. Функціонування аграрного ринку має свої особливості, які відрізняють його від інших: сезонність виробництва; залежність від природних факторів і погодних умов; ризики, пов'язані з погодними умовами, шкідниками та хворобами; ринкові коливання цін; глобалізація та міжнародна торгівля; ефективність виробництва і оптимізація ресурсів; державне регулювання і субсидії; довгострокові інвестиції в обладнання та технології та ін.

2. Проаналізовано розвиток конкурентних переваг ПрАТ «МХП» на аграрному ринку. Компанія МХП є однією з провідних у сільському господарстві України та має значний вплив на аграрний ринок країни: провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні; один з найбільших виробників зерна в Україні зі значним потенціалом зростання; найбільший виробник на ринку м'ясопереробки в Україні. Розвиток компанії на сьогоднішній день, фінансові результати та становище визнано задовільним. Незважаючи на те, що існують значні невизначеності, пов'язані з війною в Україні, керівництво продовжує вживати заходів для мінімізації впливу на компанію МХП та її дочірні компанії. Компанія МХП визнана як великий гравець у сільському господарстві та харчовій промисловості. Її бізнес-географічні операції свідчать про активне

розширення та глобальну присутність на аграрному ринку. Ключові конкурентні переваги компанії МХП на аграрному ринку: вертикальна інтеграція, великий обсяг виробництва; міжнародний експорт; доступ до сировини; інновації та дослідження; бренд та репутація. Компанія МХП має суттєві конкурентні переваги на аграрному ринку, які дозволяють їй займати лідируючі позиції у виробництві та експорті м'яса птиці та яєць.

3. Обґрунтовано, що удосконалення міжнародної діяльності компанії МХП вимагає систематичної роботи, стратегічного планування та адаптації до специфіки аграрного ринку. Для удосконалення міжнародної діяльності компанії МХП запропоновано такі напрямки та стратегії для розвитку її міжнародного бізнесу: розширення ринків: пошук нових ринків для експорту продукції компанії МХП; маркетинг і брендинг: розробка міжнародної маркетингової стратегії та адаптація бренду компанії для міжнародних аудиторій; підвищення якості та безпеки продукції: дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки продукції, включаючи системи сертифікації і контролю якості; логістика і постачання: вдосконалення системи логістики для міжнародних поставок, включаючи вибір оптимальних маршрутів, оптимізацію транспорту та складського обслуговування; партнерства і співпраця: укладання стратегічних партнерств з місцевими компаніями та дистриб'юторами на міжнародних ринках; соціальна відповідальність та сталий розвиток: розробка та впровадження програм соціальної відповідальності та сталого розвитку; фінансове управління: розробка ефективної фінансової стратегії для міжнародної діяльності, включаючи управління валютними ризиками та оптимізацію фінансових процесів. Ключовою характеристикою є постійна оцінка результатів та готовність до внесення коректив у стратегію відповідно до змін на міжнародних ринках.

4. Визначено, що євроінтеграція має великий потенціал для аграрного ринку України і відкриває численні перспективи для подальшого розвитку галузі, сприяє збільшенню конкурентоспроможності українського аграрного ринку. Незважаючи на війну, масштабні руйнування та знищення виробничих потужностей, аграрний ринок України є одним із найважливіших ринків економіки України. Україна

продовжує працювати над своєю євроінтеграцією в аграрному секторі. Сформулюємо пропозиції щодо євроінтеграційного розвитку аграрного ринку України: законодавчі та інституційні реформи: Україна вносить зміни в законодавство для гармонізації його з європейськими стандартами; стандарти якості та безпеки продукції: впровадження європейських стандартів щодо якості та безпеки продукції в сільському господарстві; підвищення конкурентоспроможності: шляхом вдосконалення виробництва, управління ресурсами, інновацій; розвиток кооперації: зміцнення кооперації між аграрними виробниками для підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції; екологічні стандарти: приділення уваги збалансованому та екологічно стійкому сільському господарству, що відповідає європейським екологічним стандартам; фінансова підтримка: залучення фінансової підтримки від міжнародних організацій та інвесторів для модернізації сільського господарства.

5. Запропоновано напрямки іноземних інвестицій в аграрний ринок, а саме: сільськогосподарське виробництво, обробка та переробка продукції, технології та інновації, органічне виробництво, логістика та інфраструктура, розробка нових ринків, водні ресурси та ірригація, співпраця з місцевими гравцями аграрного ринку, придбання акцій Першого Українського Аграрного Фонду (ПУАФ), придбання акцій українських компаній та ін. Визначено джерела іноземних інвестицій на аграрний ринок України: прямі інвестиції, міжнародні фонди та інвестиційні банки, іноземні інвестиційні фонди, міжнародні торгові партнери, державні та міжнародні програми підтримки, іноземні інвестори-приватні особи. Сформульовано пропозиції щодо підвищення інвестиційної привабливості аграрного ринку: закінчення проведення земельної реформи, поліпшення інфраструктури, захист прав власності, фінансова підтримка, підвищення якості управління, екологічна сталість, маркетинг і продаж, партнерства та співпраця. Важливо також проводити моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів, а також реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах. Такий підхід допомагає забезпечити сталість та довгостроковий розвиток аграрного ринку та

сприяє залученню інвестицій для підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності сільського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрії просять пролонгувати вільний доступ на ринки ЄС. URL: <https://agropravda.com/news/agrorynok/19563-agrarii-prosjat-prolonguvati-vilnij-dostup-na-rinki-yes>
2. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
3. Андрійчук В. Г. Економіка підприємства агропромислового комплексу. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
4. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. –2017.– Випуск 12– Т.1 – С.6-11.
5. Бренди експорту. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/brendy-eksportu>
6. Васильчак С.В. Формування та розвиток регіонального ринку молока і молочних продуктів: монографія / С.В. Васильчак. – Львів: НВФ «Українські технології», 2005. – 240 с.
7. Велика Українська Енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA
8. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA
9. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 8 (50). С. 56-59.
10. Горлачук М.А. Сутність аграрного ринку як економічної категорії:
11. Гофман М. О. Економічна сутність аграрного ринку. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/126.pdf>
12. діалектичне протиріччя ринку. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/32.pdf

13. Економіка сільського господарства : [навч. посіб.] / За ред. В.К. Збарського, В.І. Мацибори. – К. : Каравела, 2010. – 280 с.
14. Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV Про державну підтримку сільського господарства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
15. Кваша С.М., Григор'єв С.О. Сутність та особливості аграрного ринку.
16. Кирилюк Є. М. Аграрний ринок як економічна категорія: сутнісні ознаки й особливості. Агросвіт. 2011. № 12. С. 2-10
17. Кирилюк Є.М. Аграрний ринок як економічна категорія: сутнісні ознаки й особливості. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2011/2.pdf
18. Коваленко Ю.С. Наукові засади та основні тенденції формування аграрного ринку в Україні / Ю.С. Коваленко // Економіка АПК. – 2004. – № 3. – С. 19–29.
19. Кривончак О.В. Сутність аграрного ринку і його раціональна побудова / О.В. Кривончак // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 235–239.
20. Лебеденко О. В. Аграрний ринок: поняття та особливості. Агросвіт. 2020. № 12. С. 48–52.
21. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1. – С. 51–54.
22. Майовець Є.Й. Теорія аграрних відносин: навчальний посібник / Є.Й. Майовець. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 276 с.
23. Мамчур В.А. Інституціональний капітал як конструкт розвитку аграрного ринку / В.А. Мамчур // Економіка АПК. – 2016. – № 5. – С. 93–105.
24. Махмудов Х. З., Волкова Н. В. Бенчмаркінг в контексті конкурентного розвитку аграрних підприємств. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/892/892>
25. МХП. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>
26. МХП і саудівська DHV створюють компанію для інвестування понад \$50 млн у птахівництво в Саудівській Аравії. URL: <https://mind.ua/news/20262348-mhp-i-sauidivska-dhv-stvoryuyut-kompaniyu-dlya-investuvannya-ponad-50-mln-u-ptahivnictvo-v-sauidivskij>

- 27.МХП отримав за 2022 рік понад 200 мільйонів збитків. URL:
<https://landlord.ua/news/mkhp-otrymav-za-2022-rik-ponad-200-milioniv-zbytkiv/>
- 28.МХП. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/
- 29.Наскільки скоротилась експортна виручка від агропродукції у 2022 р. URL:
<https://agropravda.com/news/agrorynok/19404-agrarna-eksportna-viruchka-skorotilasja-na-16-u-porivnanni-z-poperednim-rokom>
- 30.Непочатенко О. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О. О. Непочатенко, С. А. Пташник, К. М. Мельник // Економіка АПК. - 2016. - № 12. - С. 33 - 36. - Режим доступу: URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_12_6.
- 31.Офіційний сайт Agri Benchmarking. URL:
<http://www.agribenchmark.org/home.html>
- 32.Офіційний сайт платформи Agrohub. URL: <https://agrohub.ua>
- 33.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.— К.: Основи, 1998.— 390с.
- 34.Семчик В.І. Навчаючись, навчаю... Вибрані праці / В.І. Семчик. – К.: Спринт Сервіс, 2012. – 596 с.
- 35.Сільське господарство. URL:
<https://ukraineinvestplan.online/%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5-%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/>
- 36.Сітковська А.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5_2013/3.pdf
- 37.Сухий П.О. Структура, функції та основні чинники формування агропродовольчого ринку / П.О. Сухий // Науковий вісник Чернівецького університету. – 2013. – Вип. 655: Географія. –144 с.
- 38.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

39. Тимофієва Г. С. Світовий ринок аграрної продукції: особливості участі України. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 1(72). С. 56-61.
40. ТОП- 5 українських продуктових мереж за темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovih-merezh-2023/>
41. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoji-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html>
42. Трубнік Т. Є. Бенчмаркінг конкурентних переваг регіональних господарств м. Києва та Київської області. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С. 68-73.
43. Україна за рік відкрила 12 нових ринків для агроекспорту. URL: <https://agropravda.com/news/agrorynok/19584-ukraina-za-rik-vidkrila-12-novih-rinkiv-dlja-agroeksportu>
44. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практич. посібник) / [П. Саблук, В. Месель Веселяк, О. Шпичак та ін.]; За ред. П. Саблука. – К.: ІАЕ, 2000. – 556 с.
45. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖЦТ) та матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1176>
46. Хоменко О.І., Колтко Ю.Ю. Аграрний ринок України. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5974>
47. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство. – 2017. – Випуск № 10. – С. 427-432. Режим доступу. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/74.pdf
48. Шульга Н.О. Особливості функціонування аграрного ринку в світовій економіці. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/559.pdf>

49. Яців І. Б., Бобровнік Д. О. Концептуальні засади розвитку бенчмаркінгу на підприємствах аграрної сфери України. URL: <http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/viewFile/318/312>
- 50.5 способів інвестувати в сільське господарство України та світу. URL: <https://special.minfin.com.ua/ua/sicapital/investyciyi-v-silске-hospodarstvo>
51. IFC виділить МХП до \$30 млн кредиту. URL: <https://mind.ua/news/20263159-ifc-vidilit-mhp-do-30-mln-kreditu>
52. MHP Innovations. URL: <https://mhpinnovation.com/>
53. MHP SE. Parent's Separate. Financial Statements. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/512bd/ac8fb2025.pdf>
54. VKURSI research. 107 сільськогосподарських компаній отримали у 2022 році понад 1 млрд грн виторгу. URL: <https://vkursi.pro/news/content/107-silskohospodarskykh-kompaniy-otrymaly-u-2022-rotsi-ponad-1-mlrd-hrn-vytorhu-doslijennia-vkursi-966919>

Додаток А

Історія розвитку МХП

1998 р.	Юрій Косюк засновує АТЗТ «Миронівський хлібопродукт». Компанія купує контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовленню круп і комбікормів».
1999 р.	МХП здобуває та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві «Перемога Нова» починається виробництво м'яса птиці.
2002 р.	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженого курячого м'яса «Наша Ряба».
2003 р.	У грудні МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Кошти спрямовуються на збільшення і модернізацію виробничих потужностей.
2004 р.	На «Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів» вводиться в експлуатацію олієпресовий завод. В цьому ж році компанія починає продаж соняшникової олії – побічного продукту при виробництві рослинного протеїну.
2005 р.	До складу МХП входить створене в 2004 р підприємство «Зернопродукт». Цього року частиною МХП стає також «Катеринопільський елеватор». Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006 р.	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створена холдингова компанія МНР S. A. У січні закінчено будівництво першого в Україні заводу з виготовлення м'ясних напівфабрикатів – Миронівського м'ясопереробного заводу «Легко» (ТМ «Легко!»). До складу компанії з цього року також входять такі підприємства, як «Науково-виробнича фірма «Урожай» (рослинництво) і «Дружба народів» (рослинництво і птахівництво). У цьому ж році МХП завершує випуск єврооблігацій на суму \$250 млн.
2007 р.	В експлуатацію вводиться перша виробнича лінія «Миронівської птахофабрики» потужністю близько 110 тис. т курятини на рік.
2008 р.	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій (у формі глобальних депозитарних розписок) на Лондонській фондовій біржі. Таким чином «Миронівський хлібопродукт» стає першою українською аграрною компанією, яка провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Група отримує контроль над 80% акцій заводу «Український бекон», що виробляє м'ясні вироби.
2009 р.	«Миронівська птахофабрика» виходить на повну виробничу потужність близько 200 тис. т курятини на рік. Також нарощуються потужності з переробки соняшнику на «Катеринопільському елеваторі». Це дозволяє МХП задовольнити дедалі зростаючий попит на соняшниковий протеїн, необхідний для виробництва комбікормів.
2010 р.	Починається будівництво «Вінницької птахофабрики» (м. Ладижин). Рефінансовані \$250 млн єврооблігацій і отримано \$330 млн до 2015 р. У грудні в ході SPO власник МХП Юрій Косюк продає близько 10% акцій компанії. У вільному обігу з цього моменту знаходиться близько 35% акцій компанії.

2011 р.	МХП починає розробку пілотного проекту «Біогаз», який передбачає будівництво біогазової станції, що працює на пташиному посліді. Передбачалося будівництво біогазового комплексу на потужностях птахофабрики «Оріль-Лідер» в Дніпропетровській області. Обсяг інвестицій — близько \$15 млн на одну установку.
2012 р.	У квітні МХП почав будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер». У грудні перший ферментатор був введений в експлуатацію в тестовому режимі. На середину 2014 р. запланований вихід на річний рівень виробництва в розмірі близько 220 тис. т. МХП збільшив свій земельний банк приблизно на 5 тис. га.
2013 р.	На «Вінницькій птахофабриці» на повну потужність працюють сім майданчиків вирощування. Компанія успішно випускає єврооблігації на суму \$750 млн терміном до 2020 р. і пропонує до обміну облігації, термін яких закінчується в 2015 р. Три підприємства компанії отримують Єврономер, що дозволяє експортувати продукцію в країни ЄС: «Миронівська птахофабрика», МПЗ «Легко», «Птахофабрика «Снятинська Нова». Земельний банк МХП досягає 360 тис. га.
2014 р.	«Вінницька птахофабрика» отримала дозвіл на експорт продукції в країни ЄС і почала експорт курятини під ТМ Qualiko. Компанія створила і вивела на український ринок ТМ Chick & Go.
2015 р.	У червні відмовляється працювати на території РФ і обмінює свої активи «Воронеж Агро Холдинг» у Воронежській області (40 тис. га землі і елеватори на 150 тис. т) на активи «Агрокультура» у Львівській, Тернопільській та Івано-Франківській областях (60 тис. га землі і елеватори на 90 тис. т). У Брюсселі 6 продуктів МХП отримують європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (International Taste & Quality Institute (ITQI)).
2016 р.	Відкриття нового переробного заводу в Нідерландах. Земельний банк МХП становить 370 тис. га. МХП досяг 100% завантаженості виробничих потужностей і став найбільшим в країні експортером м'яса птиці. Проводиться диверсифікація експорту: відкриті офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки.
2017 р.	МХП відкриває новий переробний завод в Словаччині. На базі «Вінницької птахофабрики» розпочато будівництво другого біогазового комплексу потужністю 10 МВт для посилення енергетичної незалежності виробництва (загальна потужність 20 МВт).
2018 р.	Європейська комісія підтвердила відповідність продукції МХП найвищим міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food. МХП став одним з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег». Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт». Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладжин» – найбільшого біогазового комплексу з переробки курячого посліду в Європі та другої біогазової станції МХП.
2019 р.	МНР SE (LSE: МНРС), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.

2020 р.	МХП починає трансформацію з міжнародного постачальника сировини на міжнародну компанію у сфері харчових та агротехнологій. Компанія запускає новий формат ритейлу: магазини «М'ясомаркет», стріт-фуд «Döner Market» та гастростудію «Секрети шефа».
2021 р.	У 2021 році компанія посідає друге місце в Європі за обсягом бройлерного поголів'я та входить в ТОП-3 агрохолдингів України.
2022 р.	Компанія МХП є лідером виробництва м'яса та птиці в Україні (58%).
2023 р.	У лютому 2023 року МХП уклала кредитну угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) на суму 100 мільйонів доларів США (ЄБРР – 90 мільйонів доларів США та сторонній кредитор – 10 мільйонів доларів США).

Джерело: складено автором на основі [МХП ЛАТИФУН, просо МХП]