



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ  
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА  
Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ  
УНІВЕРСАЛЬНА»

07 Управління та адміністрування  
073 «Менеджмент»  
8М10 «Бізнес-адміністрування  
універсальна»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202\_\_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202\_\_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Проценка Ігоря Володимировича  
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах  
(на прикладі ПрАТ «МХП»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПрАТ «МХП»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів  
науковому керівникові

Розділ 1 Теоретико-методологічні основи формування експортної стратегії підприємства –  
до 23.01.23

Розділ 2 Діагностування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» – до 27.01.23

Розділ 3 Напрями формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових  
умовах – до 27.03.23

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку  
( до 01.05.23)

<b>Об'єкт дослідження:</b>	експортна стратегія підприємства ПрАТ «МХП».
<b>Предмет дослідження:</b>	механізми формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах.
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	визначення напрямків формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових умовах на міжнародних ринках.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

У розділі 1 розглянути основні види зовнішньоекономічних операцій, сутність поняття експортної стратегії підприємства; навести класифікаційні підходи до експортних стратегій підприємства; окреслити методологічні інструменти формування експортної стратегії підприємства.

У розділі 2 розглянути сучасні тенденції та тренди розвитку ринку агропромислової продукції; подати загальну характеристику господарсько-економічної діяльності ПрАТ «МХП» та здійснити оцінку його фінансового стану; проаналізувати процес управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП».

У розділі 3 запропонувати альтернативні варіанти формування експортної стратегії ПрАТ «МХП»; розглянути фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП»; оцінити ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації; проаналізувати процес імплементації соціальної відповідальності в експортну стратегію ПрАТ «МХП».

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Москалюк Н. П.

(прізвище, ініціали)

" \_ " \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Проценко І. В.

(прізвище, ініціали)

" \_ " \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 80 сторінок, 32 таблиці, 19 рисунків, Список літератури з 51 найменування, 5 додатків.

### «ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)»

**Об'єктом** дослідження є експортна стратегія підприємства ПрАТ «МХП».

**Предметом** дослідження виступають механізми формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах.

**Мета** дослідження полягає у визначенні напрямків формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових умовах на міжнародних ринках.

**Завданнями** роботи є:

- дослідити теоретико-методичні основи формування експортної стратегії підприємства, а саме, визначити сутнісну характеристику стратегій підприємства та їх класифікацію;
- систематизувати методологічний інструментарій розробки експортних стратегій підприємства;
- оцінити сучасний стан та виявити глобальні тенденції розвитку міжнародного та вітчизняного ринку агропромислової продукції;
- продіагностувати господарсько-економічну діяльність підприємства ПрАТ «МХП» та оцінити його фінансовий стан ;
- проаналізувати процес управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»;
- обґрунтувати напрями формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових умовах та визначити альтернативні варіанти його розвитку;
- оцінити ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації;
- визначити напрями імплементації соціальної відповідальності в експортну стратегію ПрАТ «МХП».

**Робоча гіпотеза:** правильно розроблена експортна стратегія підприємства є запорукою його успішної зовнішньоекономічної діяльності.

**Інформаційна база дослідження:** праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти, статті періодичного друку, підручники, фактичні дані підприємства, аналітичні дані.

**За результатами дослідження** сформульовані відповідні висновки та рекомендації щодо формування експортної стратегії ПрАТ «МХП».

**Одержані результати** можуть бути використані вітчизняними підприємствами для формування експортної стратегії при виході на міжнародні ринки чи удосконалення існуючої.

**Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи** – 2022-2023 рр.

**Рік захисту роботи** – 2023 р.

**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія**  
**Поручника**  
**Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана**  
**магістерської програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»**  
**ПРОЦЕНКА І. В.**  
*на тему:*  
**«Формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах (на**  
**прикладі ПрАТ «МХП»)»**

Сучасні глобальні виклики, кризові умови ставлять бізнес перед проблемою пошуку нових шляхів стратегічного розвитку. Одним із напрямів, які забезпечують такий розвиток можуть бути експортні стратегії підприємств, які формують напрями виходу підприємств на міжнародні ринки. Цим пояснюється актуальність обраної для дослідження проблематики магістерської роботи.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження і складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Ознайомлення з роботою дає підстави стверджувати, що її зміст в логічній послідовності дозволяє повно розкрити досліджувану тему та запропонувати управлінські рішення щодо запровадження експортної стратегії розвитку підприємства в кризових умовах в Україні.

У першому розділі автор досліджує теоретико-методологічні основи формування експортної стратегії підприємства, визначає сутнісно-змістовну характеристику експортних стратегій підприємства, наводить їх класифікацію, систематизує методичний інструментарій розробки таких стратегій в кризових умовах.

Кваліфікаційна магістерська робота написана на практичних матеріалах ПрАТ «МХП». Проведений аналіз дозволив авторові зробити ряд самостійних розрахунків: визначити сучасні тенденції та тренди розвитку ринку агропромислової продукції, охарактеризувати господарсько-економічну діяльність ПрАТ «МХП» та оцінити його фінансовий стан, проаналізувати процес управління експортною діяльністю підприємства.

Практична цінність висновків і рекомендацій полягає у виборі напрямків формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових умовах та оцінці ефективності його альтернативних варіантів.

Інформаційне забезпечення проведеного аналізу є достовірним та глибоким. Проведені розрахунки корелюються з фактичними даними діяльності холдинга ПрАТ «МХП».

У роботі широко застосовується статистична та первинна документація, яка відображає діючі стратегії розвитку компанії. Робота містить велику кількість таблиць, рисунків, діаграм.

До зауважень роботи слід віднести недостатньо повну оцінку не тільки внутрішніх, а й зовнішніх загроз національного ринку в кризових умовах воєнного стану. Проте, вказаний недолік суттєво не впливає на загальну оцінку роботи.

У цілому, зміст магістерської роботи свідчить про те, що автор має достатні знання та практичні навички, вміє робити необхідні розрахунки та приймати управлінські рішення, спрямовані на визначення та формування експортних стратегій розвитку підприємства, які можуть бути впроваджені в практику зовнішньоекономічної діяльності національних компаній.

Кваліфікаційна магістерська робота в повному обсязі розкриває тему дослідження на високому рівні, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед ЕКа.

Науковий керівник  
к.е.н., доцент кафедри  
міжнародної економіки  
КНЕУ ім. В. Гетьмана

Москалюк Н.П.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Проценка І. В. на тему:

### «ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МХП»)»

Виклики сьогодення, пов'язані із веденням бойових дій на території України та руйнацією її промислового комплексу, скороченням внутрішнього ринку збуту впливають на розвиток українських підприємств. Вони вимушені шукати нові шляхи свого стратегічного розвитку. Для багатьох з них вихід на міжнародні ринки стає питанням виживання. Не виключенням є провідний український виробник агропродовольчої продукції ПрАТ «МХП», якому довелося тимчасово призупинити свою операційну діяльність в регіонах із активними бойовими діями, на тимчасово окупованих територіях та приймати відповідних заходів. Тому обрана здобувачем тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною та своєчасною для дослідження.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуті теоретико-методологічні основи формування експортної стратегії підприємства, зокрема, уточнено визначення сутності експортної стратегії, наведено класифікаційні підходи до експортних стратегій підприємств, систематизовано методологічний інструментарій формування експортної стратегії підприємства.

Заслужовує на увагу проведена здобувачем комплексна діагностика діючої експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП». Автором проаналізовано сучасні тенденції та тренди розвитку ринку агропромислової продукції, проведено діагностику господарсько-економічної діяльності ПрАТ «МХП», оцінено його фінансовий стан та процеси управління експортною діяльністю. Такий підхід дозволив виявити перспективні напрями формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» у кризових умовах.

Практична значимість дослідження полягає у можливості застосування обґрунтованих здобувачем альтернативних варіантів формування експортної стратегії ПрАТ «МХП», виходу його на міжнародні європейські ринки.

Суттєвих недоліків робота не містить.

Кваліфікаційна магістерська робота здобувача Проценка І. В. розкриває тему дослідження повно та ґрунтовно, відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту перед ЕК з високою оцінкою.

#### Рецензент

Доцент кафедри міжнародної економіки  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, к.е.н.

Нагачевська Т.В.

Підпис  
ЗАСВІДЧУЮ  
ЗАС. ПНИИ АКАДЕМА  
НАУК ДІ РОБОТИ  
Людмила АНІСІМОВА



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність експортної стратегії підприємства .....	6
1.2. Класифікація експортних стратегій підприємства .....	10
1.3. Методологічні інструменти формування експортної стратегії підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП» .....	21
2.1. Сучасні тенденції та тренди розвитку ринку агропромислової продукції .....	21
2.2. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності ПрАТ «МХП» .....	27
2.3. Оцінка фінансового стану ПрАТ «МХП».....	35
2.4. Аналіз процесу управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	56
3.1. Альтернативні варіанти формування експортної стратегії ПрАТ «МХП» .....	56
3.2. Фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП» .....	64
3.3. Ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації .....	74
3.4. Імплементация соціальної відповідальності в експортну стратегію ПрАТ «МХП» .....	76
ВИСНОВКИ .....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ .....	88

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сьогодні у вітчизняних підприємств актуалізується потреба удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності, що пов'язано із необхідністю посилення своїх міжнародних конкурентних позицій. На жаль, наразі стан економіки України характеризується спадом більшості макроекономічних показників, що пов'язано з об'єктивними причинами, в першу чергу із веденням бойових дій та руйнацією промислового комплексу. Крім того, внутрішній ринок скорочується, і єдиним виходом працюючих підприємств є пошук нових ринків збуту. В таких умовах ефективний розвиток експортної діяльності українських підприємств повинен ґрунтуватися, в першу чергу, на адаптації вітчизняної продукції до вимог міжнародних товарних ринків. Загалом участь України в світовій торгівлі надає ряд економічних переваг, які дозволяють активізувати потенціал спеціалізації виробництва, ефективніше використовувати наявні ресурси, підвищувати рівень структурної оптимізації економіки.

Експортна діяльність підприємства буде успішною тільки в тому випадку, коли вихід підприємств на міжнародний ринок буде обґрунтованим, добре спланованим, відповідатиме його довгостроковим цілям. Зважаючи на це, міжнародна економічна діяльність вітчизняних підприємств має тісний зв'язок із стратегічним управлінням на підприємстві та повинна базуватись на ґрунтовно розробленій стратегії експорту.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи* є визначення напрямків формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових умовах на міжнародних ринках.

*Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи* є:

– дослідити теоретико-методичні основи формування експортної стратегії підприємства, а саме, визначити сутнісну характеристику стратегій підприємства та їх класифікацію;

- систематизувати методологічний інструментарій розробки експортних стратегій підприємства;
- оцінити сучасний стан та виявити глобальні тенденції розвитку міжнародного та вітчизняного ринку агропромислової продукції;
- продіагностувати господарсько-економічну діяльність підприємства ПрАТ «МХП» та оцінити його фінансовий стан ;
- проаналізувати процес управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»;
- обґрунтувати напрями формування експортної стратегії підприємства ПрАТ «МХП» в кризових умовах та визначити альтернативні варіанти його розвитку;
- оцінити ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації;
- визначити напрями імплементації соціальної відповідальності в експортну стратегію ПрАТ «МХП».

*Об'єктом дослідження є експортна стратегія підприємства ПрАТ «МХП».*

*Предметом дослідження виступають механізми формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах.*

*Методи дослідження.* У кваліфікаційній магістерській роботі були використані наступні методи: логічний метод, метод узагальнення, монографічний метод використовувались при розгляді теоретичних питань формування експортної стратегії підприємства; методи фінансового аналізу, коефіцієнтний метод використовувалися при оцінці фінансового стану підприємства; метод аналізу та синтезу, графічний метод, структурно-функціональний метод – використовувалися при аналізі управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»; метод моделювання, метод планування, метод прогнозування використовувалися при оцінці альтернативних варіантів формування експортної стратегії ПрАТ «МХП».

*Гіпотеза дослідження.* Правильно розроблена експортна стратегія підприємства є запорукою його успішної зовнішньоекономічної діяльності.

*Новизна дослідження* полягає в уточненні наукових підходів до визначення експортної стратегії та її основних видів і розробці альтернативних варіантів формування експортної стратегії ПрАТ «МХП».

*Практична значущість одержаних результатів* полягає в тому, що отримані в результаті дослідження висновки та пропозиції можуть бути використані вітчизняними підприємствами для формування експортної стратегії при виході на міжнародні ринки чи удосконалення існуючої.

*Інформаційною базою дослідження* були праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти, статті періодичного друку, підручники, фактичні дані підприємства, аналітичні дані.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність експортної стратегії підприємства

У сучасних умовах одним з важливих факторів ефективної господарської діяльності вітчизняних підприємств є вихід на міжнародні ринки. У зовнішній торгівлі існують чотири основних види зовнішньоекономічних операцій (рис. 1.1).

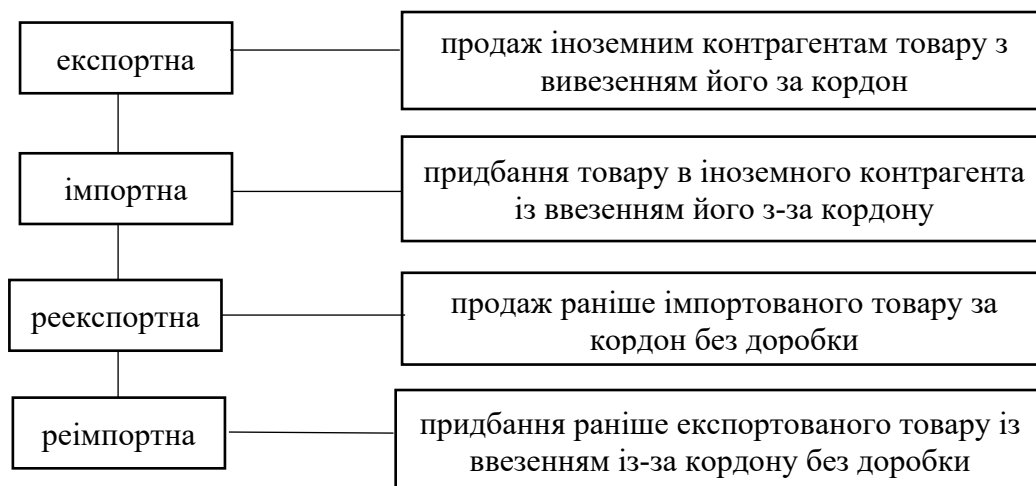


Рисунок 1.1 – Основні види зовнішньоекономічних операцій

*Джерело: [10, с. 76]*

Експортна операція – це комерційна діяльність, пов'язана з продажем та вивезенням за кордон товарів, робіт, послуг для передання їх у власність іноземному контрагентові.

Експорт – це продаж товарів українськими товаровиробниками іноземним компаніям з вивезенням чи без вивезення цих товарів через митний кордон України, включно з реекспортом товарів. При цьому термін реекспорт означає продаж іноземним компаніям і вивезення за межі України товарів, які раніше були імпортовані на територію України [10, с. 80].

Стратегія – це довгостроковий план, який включає набір засобів та методів, стосовно конкурентів, які будуть використані фірмою для досягнення поставлених цілей. Тобто експортну стратегію можна визначити, як довгостроковий план діяльності підприємства, пов'язаний із вивезенням товарів, робіт, послуг, капіталу за кордон іноземному контрагенту, який включає набір засобів та методів, які будуть використані підприємством для досягнення запланованих цілей експорту.

Експортна стратегія підприємства – це план дій, яким визначається, як підприємство буде здійснювати експорт своїх товарів та послуг на міжнародні ринки [20, с. 103]. Головною метою експортної стратегії є забезпечення стійкого зростання підприємства через збільшення продажів на зарубіжних ринках. Тобто сутність експортної стратегії полягає у визначенні напрямків розвитку експортної діяльності підприємства, включаючи визначення стратегічних цілей, конкретних завдань, ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії, а також у встановленні контролю за виконанням стратегії та її корекції в разі необхідності.

Багато підприємств, розпочавши експортну діяльність, стикаються з різними труднощами. Щоб цього уникнути, для початку експортної діяльності потрібно розробити стратегію експорту. Проте для її розробки підприємству необхідно зрозуміти основні проблеми, які пов'язані з експортом. До цих проблем, єдиних для зовнішньоекономічної діяльності загалом, а не лише експортної діяльності, слід віднести:

- відсутність кваліфікованих фахівців з експорту і нездатність розробити план міжнародного маркетингу перед початком експортної діяльності;
- недостатня готовність топ-менеджменту до подолання труднощів на початку експортної діяльності та коригування потреби у фінансових ресурсах;
- помилки у виборі зарубіжних агентів та посередників;
- небажання модифікувати товари у відповідності до вимог державного регулювання та культурних переваг в інших країнах;
- нездатність видавати комерційну, службову, гарантійну документацію мовами зарубіжних партнерів;

– нездатність залучити посередника, який спеціалізується на управлінні експортною діяльністю, маркетингом, у випадку коли підприємство не має у своєму штаті таких спеціалістів.

Основні складові експортної стратегії підприємства включають:

– аналіз зовнішнього середовища, що включає оцінку глобальних тенденцій, здатність конкурувати з іншими підприємствами на міжнародному ринку та ідентифікацію перешкод, які можуть виникнути при експорті;

– визначення конкурентоспроможності продукту підприємства на зарубіжних ринках та встановлення стратегії ціноутворення;

– вибір стратегії входження на міжнародні ринки, яка повинна відповідати стратегії розвитку підприємства та його ресурсним можливостям;

– розробка плану маркетингу, який включає стратегії реклами та продажів, а також вибір каналів розповсюдження продукту на зарубіжному ринку;

– визначення ресурсів, необхідних для експорту, включаючи фінансові ресурси, людські ресурси, технічні можливості та інфраструктуру;

– розробка плану управління ризиками, пов'язаними з експортом, таких як валютні ризики, ризики залежності від ринків та транспортних шляхів;

– встановлення системи контролю за виконанням стратегії та її корекції в разі необхідності [29, с. 105].

Загалом, експортна стратегія повинна відповідати стратегії розвитку підприємства та забезпечувати стійке зростання його бізнесу на міжнародних ринках. Однак, необхідно також пам'ятати, що експортна стратегія повинна бути гнучкою, оскільки зміни на міжнародних ринках та в зовнішньому середовищі можуть вимагати швидкої реакції та коригування стратегії.

Першим кроком до формування експортної стратегії є визначення цілей. У практичному поданні цілі – те, що ми хочемо досягти, реалізувати. У практиці підприємства цілі, як правило, різноманітні. Розробка мети, прийняття рішення про вибір цілей – це розумовий процес, в ході якого менеджер намагається

визначити майбутній стан підприємства при найбільш повному задоволенні потреб клієнтів і працівників підприємства.

Цілі експортної діяльності підприємства можуть бути економічними, організаційними, соціальними. У будь-якому випадку всі вони будуть приватними і підпорядковуватись одній спільній меті підприємства. Від цілей експортної діяльності залежить побудова всієї стратегії та тактики поведінки підприємства на міжнародній арені.

Західні автори у своїх наукових працях схильні формулювати укрупнені цілі діяльності підприємства на міжнародних ринках. Так, Д. Деніелс виділяє дві основні цілі експорту підприємства:

– розширення збуту. Національний ринок збуту обмежений кількістю покупців продукції даного підприємства та їх купівельною здатністю. Однак кількість таких покупців та їх купівельна спроможність істотно зростають, якщо розглядати це питання в міжнародному масштабі. Зрозуміло, що більш високий рівень збуту означає і більший рівень прибутку, що є необхідною умовою міжнародного бізнесу;

– диверсифікація збуту. Зазвичай компанії вважають за краще не допускати великих коливань у рівні своїх продажів і прибутків. Для цього вони шукають відповідні зарубіжні ринки для збуту. Інші підприємства користуються тим, що економічні цикли в країнах світу не збігаються. Таким чином, коли в одній країні, що вступила в період спаду, рівень продажів знижується, він підвищується в іншій, що знаходиться на стадії економічного підйому. Це дозволяє підприємству знизити шкоду від коливань цін або дефіциту в будь-якій конкретній країні [39, с. 254].

Таким чином, ефективна експортна стратегія є дуже важливою для підприємств–суб'єктів ЗЕД, оскільки без чітко продуманого плану збуту продукції на міжнародному ринку, в умовах його насиченості можна досить легко втратити раніше зайняту частку. Планування експортної стратегії є головним елементом в організації збутової діяльності підприємства, яке

експортує вироблену продукцію, оскільки вона визначає оптимальні значення основних параметрів діяльності на міжнародному ринку.

## **1.2. Класифікація експортних стратегій підприємства**

Створення та впровадження експортної стратегії підприємства відбувається в рамках загальної стратегії його діяльності. Загалом можна виокремити три типи загальних стратегій підприємства [7, с. 154]:

- зростання,
- стабілізації,
- виживання.

Стратегія зростання спрямована на підвищення обсягів реалізації товарів (послуг) за рахунок використання переваг міжнародного ринку і внутрішніх можливостей підприємства. Головні функціональні стратегії, які реалізують стратегію зростання – це стратегія експорту й інноваційна стратегія.

Стратегія стабілізації направлена на підтримання обсягів реалізації і прибутку з наступним їхнім зростанням. Ця стратегія використовується під час періодів зниження ділової активності та обумовлена життєвими циклами підприємства. Основними ознаками переходу до реалізації стратегії стабілізації є погіршення динаміки показників господарської діяльності підприємства.

Стратегію виживання використовують тоді, коли підприємство перебуває в кризовому стані. Вона використовується у випадку повного розбалансування економічної діяльності підприємства, яке характеризується критичним погіршенням усіх показників господарської діяльності підприємства. Стратегія виживання заснована на короткострокових заходах, які націлені на відновлення господарської діяльності підприємства та переведення його в стан стабілізації.

Кожна із перелічених загальних стратегій підприємства реалізується через систему функціональних стратегій, які структурно та логічно мають бути підпорядковані і реалізувати мету загальної стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Співвідношення загальних й експортних стратегій підприємства

Загальна стратегія	Експортна стратегія	
	B2B	B2C
Зростання	Експансія на нові ринки, Поглинання конкурентів, Придбання зарубіжних підприємств	Товарна диверсифікація експорту
Стабілізації	Стратегія кооперації, Стратегія диференціації	Формування дистрибуції на кожному з ринків
Вживання	Стратегія сегментації ринків	Товарна оптимізація

*Джерело: [7, с. 182]*

Підприємства, які орієнтовані на ринки B2B, мають досить вузький асортимент продукції і обмежені можливості товарної диверсифікації, змушені реалізувати стратегію експорту, метою якої є «широта» розвитку. До цих стратегій відноситься географічна диверсифікація і поглинання конкурентів. Реалізація стратегії зростання підприємства на ринку B2C здійснюється шляхом товарної диверсифікації експорту і формування дистрибуції на кожному із ринків.

Крім того, кожна експортна стратегія підтримується системою напрямів та інструментів реалізації маркетингової, інноваційної, логістичної стратегій. Тому при розробці експортної стратегії важливою умовою її реалізації є дотримання принципів взаємоузгодженості, системності, збалансованості між загальними й функціональними рівнями управління. Крім цього, стратегія експортної діяльності має бути досить гнучкою та пристосовуватися до зовнішніх змін і реагувати на ринкові потреби.

Існує кілька видів експортної стратегії підприємства, які можна застосовувати в залежності від специфіки бізнесу й цілей, що ставляться перед експортною діяльністю:

– Прямий експорт – найбільш простий і поширений вид експорту, коли підприємство самостійно здійснює продаж своїх товарів або послуг за кордон. Цей вид експорту може бути використаний тоді, коли підприємство має достатньо досвіду та ресурсів для здійснення експортної діяльності [10, с. 142].

– Непрямий експорт – здійснюється через посередників, таких як дистриб'ютори, торгові агенти або торгові посередники. Підприємство не має безпосереднього контакту з іноземними покупцями і не здійснює експортні операції самостійно. Цей вид експорту може бути корисним для підприємств, які не мають достатньої кількості ресурсів для прямого експорту, або для тих, які бажають зменшити ризики в експортній діяльності.

– Спільний експорт – здійснюється спільно з іншими підприємствами або компаніями. Такий спосіб експорту може бути вигідним для підприємств, які не мають достатньої кількості ресурсів або досвіду для здійснення експортної діяльності самостійно. При цьому, підприємства можуть об'єднати свої зусилля для здійснення експортних операцій.

– Франчайзинг – коли підприємство надає іноземним партнерам право використовувати свій бренд, технології, продукти та інші ресурси за певну плату. Такий спосіб експорту може бути корисним для підприємств, які мають сильний бренд та технологічні розробки, але не мають можливості самостійно здійснювати експорт.

– Розширення на зарубіжні ринки – використовується для того, щоб підприємство зайшло на нові ринки та збільшило свою клієнтську базу. Підприємство може здійснювати цей вид експорту через прямий експорт або через дистриб'юторів та торгові агенти.

– Розвиток локального виробництва – використовується для того, щоб підприємство розширило свою діяльність на інші ринки через створення виробничих підрозділів у країнах, де вони мають найбільший попит на їх продукцію. Такий спосіб експорту може бути вигідним для підприємств, які мають складні продукти, що не можуть бути експортовані з країни виробника без втрати якості або без збільшення вартості. Кожен з цих видів експортної стратегії має свої переваги та недоліки, тому вибір конкретного способу експорту залежить від специфіки бізнесу та цілей, які ставляться перед експортною діяльністю.

На рисунку 1.2. наведено види основних експортних стратегій підприємства.



Рисунок 1.2 – Види експортних стратегій

Джерело: [7, с. 260]

Ефективна експортна стратегія підприємства повинна бути заснованою на визначенні пріоритетів, зокрема конкретних галузей економіки, товари яких мають значний попит на певних міжнародних ринках. Також важливим є створення спеціальної експортної інфраструктури, основною складовою якої повинна бути ефективна кредитна політика, валютно-курсове регулювання, державний протекціонізм система страхування ризиків.

Стратегію експортної діяльності підприємства необхідно обирати та узгоджувати з усіма структурними підрозділами, відображати ключові цілі підприємства. Сформувавши ефективну експортну стратегію, підприємство обирає напрям руху і раціонально використовує усі основні ресурси.

### **1.3. Методологічні інструменти формування експортної стратегії підприємства**

Першим етапом формування експортної стратегії підприємства є оцінка його діяльності у зовнішній торгівлі. В першу чергу слід оцінити експортну діяльність підприємства, оскільки товаровиробник в умовах ринкової економіки, який постачає свою продукцію за кордон, не може протягом тривалого часу займати стійкі позиції, спираючись у своїй експортній стратегії лише на показники конкурентоспроможності товару, тобто не беручи до уваги витрат з його виробництва і реалізації.

Загалом існує декілька підходів до оцінки експорту підприємства.

1. За порівняльними перевагами. Розміщення виробництва між країнами повинно відбуватися згідно із законом порівняльних витрат, коли кожна країна спеціалізується на виробництві товарів, за якими витрати у неї є нижчими, хоча за абсолютною величиною витрати можуть бути деколи й дещо більшими, ніж у конкурентів [22].

2. За теорією рівноваги підприємства і галузі (за факторами виробництва). Коли спостерігається рівновага виробника (при досягненні максимально можливого обсягу випуску і збуту товарів при незмінному характері попиту і

ступеня розвитку техніки на цьому ринку) кожен з факторів виробництва застосовується з однаковою та одночасно найбільшою продуктивністю будь-якого фактору виробництва, тому у сторонніх підприємств немає стимулів для вступу в галузь. Можливість розширення виробництва продукції появляється тоді, коли певний фактор виробництва застосовується неповністю, а існуючі масштаби виробництва не в змозі забезпечити мінімум витрат. В рамках даної моделі критерієм конкурентоспроможності є наявність у товаровиробника таких факторів виробництва, що можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю. Пріоритетний стан мають ті галузі, в яких показники відносної вартості факторів виробництва є нижчими, ніж у конкурентів.

3. За ринковими позиціями підприємства: структурний підхід. За цим підходом, оцінювання стану може бути здійснене, виходячи із знання концентрації галузі та капіталу, бар'єрів для нововведених на галузевий ринок підприємств. Такими бар'єрами є: ступінь диференціації продукції, економічність великомасштабного виробництва, абсолютні переваги у витратах, розмір капіталу, необхідний для організації виробництва.

4. За ринковими позиціям підприємства: функціональний підхід. Оцінювання експорту підприємства відбувається за економічними показниками його діяльності, які групуються в 3 групи капіталу. 2 група показників, які характеризують інтенсивність використання основного й оборотного капіталу, відношення чистих реалізації товару до чистої вартості матеріальних активів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, чистих продаж до вартості матеріально-виробничих запасів. До групи показників, що пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства відносяться: відношення оборотного капіталу до поточних зобов'язань, період оплати поточних рахунків, відношення поточного зобов'язань до вартості матеріальних активів [22].

5. За методом «профілів» і якості продукції. Визначаються різні критерії задоволення запитів споживачів щодо певного продукту, встановлюється їхня ієрархія та порівняльна важливість в рамках того переліку характеристик, які в

може помітити й оцінити споживач, здійснюється порівняння техніко-економічних продукту з конкуруючими продуктами.

6. Матричний метод. Матрична методика оцінки експорту використовується для аналізу «стратегічних одиниць бізнесу», тобто товарів, збутової діяльності, окремих компаній чи галузей. Основним інструментом дослідження є матриця, яка побудована із застосуванням двох показників:

- по вертикалі – темпи росту ємності ринку в лінійному масштабі,
- по горизонталі – відносна частка продуцента на ринку в логарифмічному масштабі.

Наступний етап у формуванні експортної стратегії – це оцінка та вибір країн для здійснення експорту. Оцінка країн відбувається як по об'єктах діяльності аналізованого підприємства, так і по всьому світовому ринку товарів, які випускає це підприємство. Суть цієї оцінки полягає у вивченні (скануванні) альтернатив. Особи, відповідальні за прийняття рішень, повинні докладніше проаналізувати попередньо відібрані можливі варіанти країнового експорту [8, с. 52]. Це корисний підхід – інакше підприємству довелося б вивчати або занадто мало, або занадто багато можливостей експорту. При цьому в компанії існує два види ризиків:

- 1) ризик упустити цікаві можливості;
- 2) ризик надмірності альтернатив.

Можливість уникнути ці ризики – проведення сканування країн-нових альтернатив. Одним з інструментів для подібного сканування може виступати сітка параметрів. Сітка параметрів використовується для порівняння країн за будь-якими важливими факторами. Країни, перелічені в сітці параметрів, які є основними ринками продукції даного підприємства, оцінюються в балах за кожним фактором. У результаті країни можна ранжувати на основі ознак, які керівниками оцінені як важливі. І параметри, і їх бальна оцінка змінюються від одного виду продукції до іншого і від компанії до компанії.

Кожну країну по кожному фактору слід оцінити за 5-бальною системою. При цьому, чим більше факторів буде використано для оцінки країни, тим

точніше буде проведене сканування альтернатив. Проте, слід пам'ятати, що для кожного підприємства керівництво може вибрати найбільш важливі фактори, тому в сітку параметрів слід додати статистичну вагу кожного фактору, яка оцінюється експертними оцінками керівників підприємства.

На рис. 1.3. наведена приблизна градація країн.

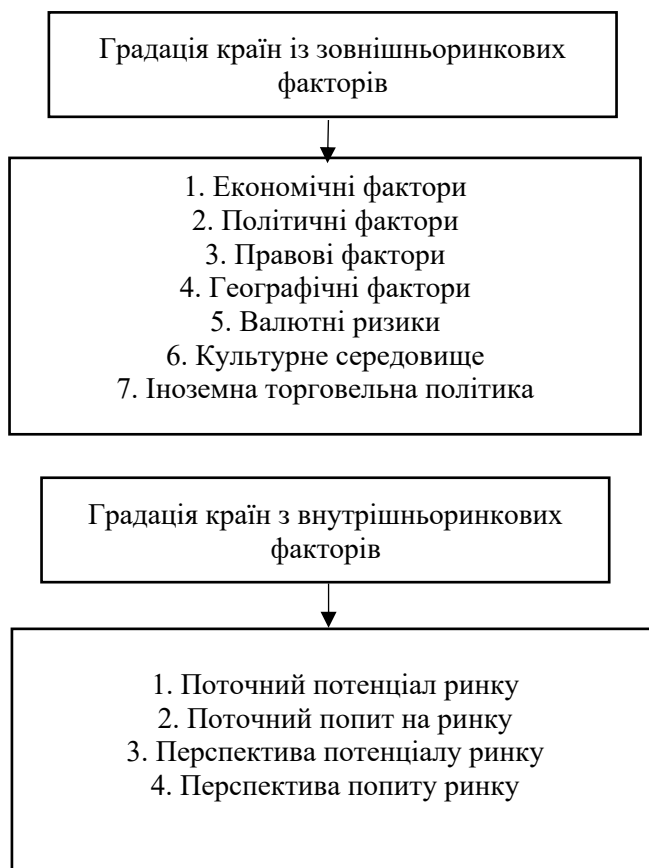


Рисунок 1.3 – Модель оцінки країн-споживачів продукції фірми

*Джерело: [16, с. 84]*

Така градація країн здатна показати, що деякі з країнових ринків непридатні для підприємства з низки причин, а саме, ринок недостатньо великий, динаміка зростання ринку дуже негативна. При виконанні градації необхідно врахувати потенціал ринку і попит ринку.

Потенціал ринку визначається як загальний ринок, що включає існуючі ринки (які використовуються) і можливі ринки (які не використовуються) для конкретного товару. Попит над ринком характеризується обсягом продажів всіх конкуруючих компаній над ринком по конкретному товару. У поняття

«потенціал ринку» і «попит над ринком» включені тимчасові категорії, такі як поточний і перспектива. Таким чином, по кожному країновому ринку розглядаються 4 показники:

- 1) поточний потенціал ринку;
- 2) поточний попит на ринку;
- 3) перспектива потенціалу ринку;
- 4) перспектива попиту ринку.

Для визначення перспективного потенціалу і перспективи попиту на ринку компанії можуть використовувати різні методи прогнозування. Таким чином, отримавши внутрішньо-ринкові оцінки країн-споживачів продукції аналізованого підприємства, слід за цими факторами провести їх градацію відповідно до сітки параметрів по 5-бальній системі. Це робиться таким чином. По кожному фактору знаходиться максимальне та мінімальне значення з досліджуваних країн [22]. На основі цих значень визначається обсяг показника для кожного балу за формулою:

$$Vб = \frac{i_{\max} - i_{\min}}{5}; \quad (1.1)$$

де  $Vб$  – обсяг бала за кожним значенням;

$i_{\max}$  – максимальне значення показника;

$i_{\min}$  – мінімальне значення показника.

Відповідно до цього встановлюються значення даних показників для кожного бала: 5, 4, 3, 2, 1. Оцінку «5» отримують країни з показниками в проміжку ( $i_{\max} - Vб; i_{\max}$ ). Оцінку «1» отримують країни з показниками в проміжку ( $i_{\min}; i_{\min} + Vб$ ).

Підсумкова оцінка країн за сіткою параметрів обчислюється на основі середньозваженої за формулою:

$$M_j = \sum_{i=1}^n m_i a_{ij}; \quad (1.2)$$

де  $M_j$  – інтегральна оцінка  $j$ -ї країни; оцінка  $i$ -ї змінної по  $j$ -й країні.

Таким чином, кожна країна отримає свій бал – М. Для більш легкої оцінки та приведення отриманих даних у відповідність з даними по підприємству слід отримати по кожній країні округлені показники бальних оцінок (5, 4, 3, 2, 1), які отримуються за правилами арифметичного округлення.

Третій етап у формуванні стратегії експорту підприємства – суміщення даних, отриманих на двох попередніх етапах. Сутність третього етапу полягає в побудові матриці «привабливість країни – експортне становище підприємства». Необхідно використати наступну матрицю для побудови експортної стратегії компанії. По вертикальній осі даної матриці, що відображає привабливість, країни ранжовані зверху вниз по 5-бальній системі; по горизонтальній осі ранжовані експортні позиції компанії від країни до країни. Таким чином, кожна країна потрапляє в той чи інший сектор матриці, залежно від оцінок, отриманих на попередніх етапах.

Привабливість країни					
5	21	22	23	24	25
4	16	17	18	19	20
3	11	12	13	14	15
2	6	7	8	9	10
1	1	2	3	4	5
Експортний стан підприємства	1	2	3	4	5

Рисунок 1.4 – Матриця «привабливість країни – експортне становище підприємства»

*Джерело: [10, с. 284]*

Рекомендації, які можна дати підприємству по даній матриці, в загальному вигляді можна представити так: необхідно зосередити зусилля в країнах, які виявляться в правому верхньому куті матриці, і постаратися збільшити в них експорт (сектори 25, 24, 20, 19). Тут привабливість країн є найвищою, а компанія має у своєму розпорядженні найбільші експортні можливості.

Решта секторів у кожному конкретному випадку слід розглядати окремо, тобто використовувати селективний підхід, щоб прийняти правильне рішення

про напрям подальших дій. Так, наприклад, в секторах 15, 14, 10, 9, 5, 4 експортне становище компанії є досить хорошим, проте привабливість даних країн досить низька. Тому в майбутньому, можливо, керівництву компанії доведеться перекинути ресурси на розвиток експорту в сектори 21, 22, 23, 16, 17, 18. Однак, усі ці рішення слід приймати з великою обережністю, аналізуючи кожну ситуацію окремо.

Отже, керівництво компанії самостійно приймає рішення про оцінку можливості виходу компанії на міжнародні ринки, враховуючи мету та стратегічні цілі компанії на обраному ринку. В даному випадку всі методи оцінки перспективності роботи компанії на зарубіжних ринках обираються індивідуально.

## РОЗДІЛ 2.

### ДІАГНОСТУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»

#### 2.1. Сучасні тенденції та тренди розвитку ринку агропромислової продукції

Зростання конкуренції на глобальному ринку агропромислової продукції, пандемія COVID-19, війна в Україні - все це спричинило перегляд підходів до організації й функціонування системи збуту агропромислової продукції. Виробники агропромислової продукції з метою збереження власних ринкових позицій прикладають максимальні зусилля для підвищення рівня технологічності й ефективності бізнес-процесів. Перед ними стоїть потреба пошуку додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат та собівартості сільськогосподарської продукції, поліпшення її якості.

Глобальний агропродовольчий ринок сьогодні характеризується наступними тенденціями (рис. 2.1).

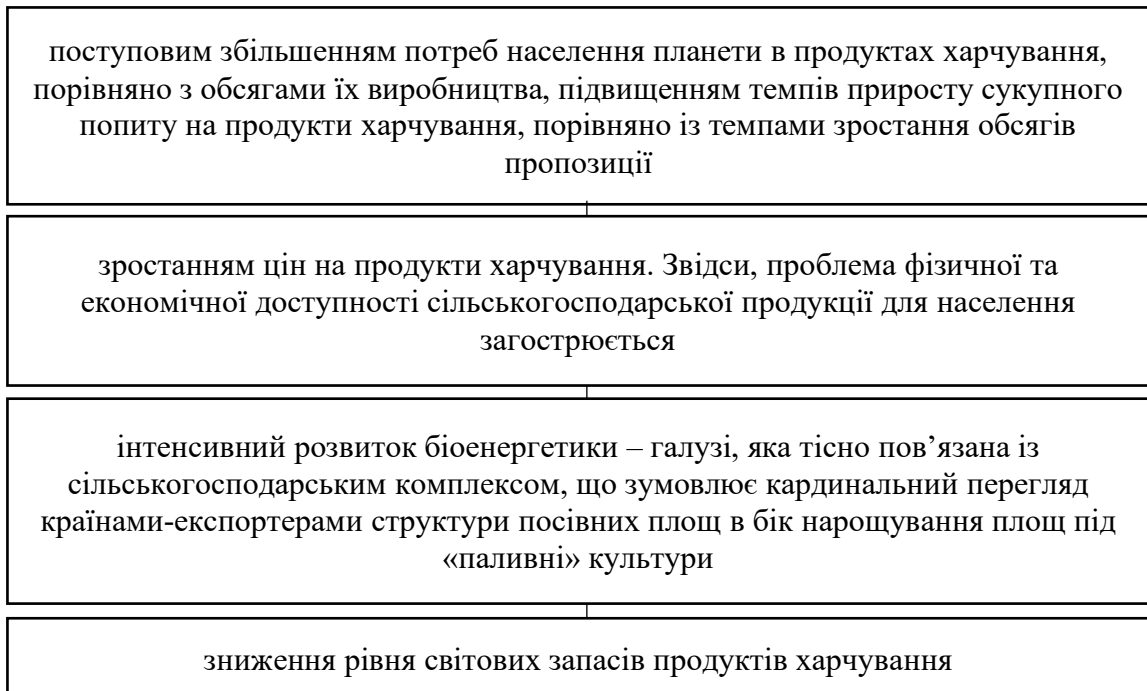


Рисунок 2.1 – Тенденції світового ринку агропромислової продукції

Джерело: [4, с. 5]

Зважаючи на ці тенденції і з урахуванням глобалізації світової економіки, виробництво агропромислової продукції і продовольства втрачає свою національну ізоляваність. Глобальний ринок сільськогосподарської продукції зріс з 12,3 трлн. дол. США у 2022 маркетинговому році до 13,4 трлн. дол. США в 2023 маркетинговому році. Очікується, що ринок сільськогосподарської продукції зросте до 19 трлн. дол. США у 2027 році при середньорічному темпі зростання 9,1%. Це пов'язано зі зростанням чисельності населення. Очікується, що до 2050 року воно досягне 10 мільярдів, що створить значний попит на продукти харчування. Згідно з опублікованими звітом ОЕСР та ФАО світове виробництво зернових має зрости на 13% до 2027 року. Щоб задовольнити потреби зростаючої чисельності населення, важливо розширювати обсяги сільськогосподарської діяльності та обсяги збуту агропромислової продукції.

У 2020 році спалах захворювання COVID-19 став глобальним стримуючим фактором на ринку агропромислової продукції, оскільки ланцюги поставок були порушені через торгові обмеження, а споживання скоротилося через карантинні заходи, запроваджені урядами в усьому світі. Оскільки уряди запровадили карантинні заходи, фермери зіткнулися з труднощами зі збором врожаю та продажем своєї продукції. Крім того, значно скоротився обсяг експорту сільськогосподарської продукції, оскільки країни ввели обмеження на транскордонну торгівлю. Світовий ринок агропромислової продукції в 2021 році також розвивався в умовах ковідних обмежень, які масово почали скасовуватись у другому півріччі 2021 року [38].

У 2022 році хаос у постачання на світовий ринок ключових сільськогосподарських культур вніс початок повномасштабної війни в Україні та блокування Росією морських портів України, через які відбувався основний експорт сільськогосподарської продукції. Триваюча війна посилює невизначеність та підвищує ризик фрагментації глобальних ринків агропродовольчої продукції та посилює загрозу голоду та гуманітарні кризи в усьому світі.

Індекс цін на продовольство FAO, який неухильно зростав із 2020 р., у лютому 2022 р. досяг історичного максимуму, перевищивши 140 пунктів – на 20% вище, ніж роком раніше. Ціна на пшеницю на біржі Чикаго, у березні 2022 року була в 1,6 рази вище, ніж роком раніше (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Ціна пшениці на товарній біржі Чикаго протягом квітня 2021-травня 2020 р., дол. США за бушель

*Джерело: [42]*

Аналіз кількісних показників зовнішньої торгівлі агропромисловою продукцією демонструє, що одночасно із зростанням обсягів її виробництва відбувається постійне зростання обсягів зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією як за експортними, так і за імпорнтними угодами. За даними Світової торговельної організації обсяги експорту та імпорту агропродовольчої продукції продовжують зростати (рис. 2.3).

Лідером серед світових експортерів сільськогосподарської продукції є країни ЄС, частка експорту сільськогосподарської продукції яких в загальному обсягу світового експорту за підсумками 2021 р. становила 35%. Основним фактором успіху європейських виробників сільськогосподарської продукції є державна підтримка сільськогосподарських виробників, створення умов для формування експортних ринків й активна робота товаровиробників в напрямі вдосконалення технологій виробництва сільськогосподарської продукції, пошуку інноваційних шляхів ведення бізнес-діяльності, формування постійних ринків збуту з однаковими вимогами якості.

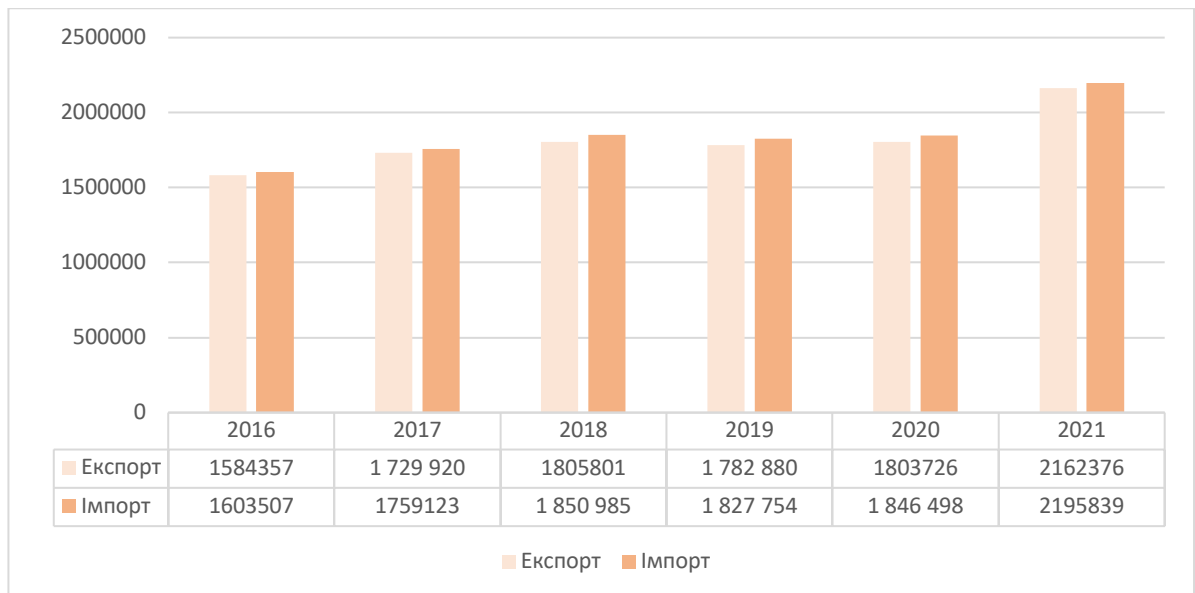


Рисунок 2.3 – Показники зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією у світі у 2016–2021 рр., млн дол. США

Джерело: [42]

Основними експортерами сільськогосподарської продукції є країни ЄС, США, Китай, Бразилія, які займають вершину списку за часткою сільськогосподарської продукції у структурі світового експорту та імпорту за даними 2021 р. (рис. 2.4) [28].

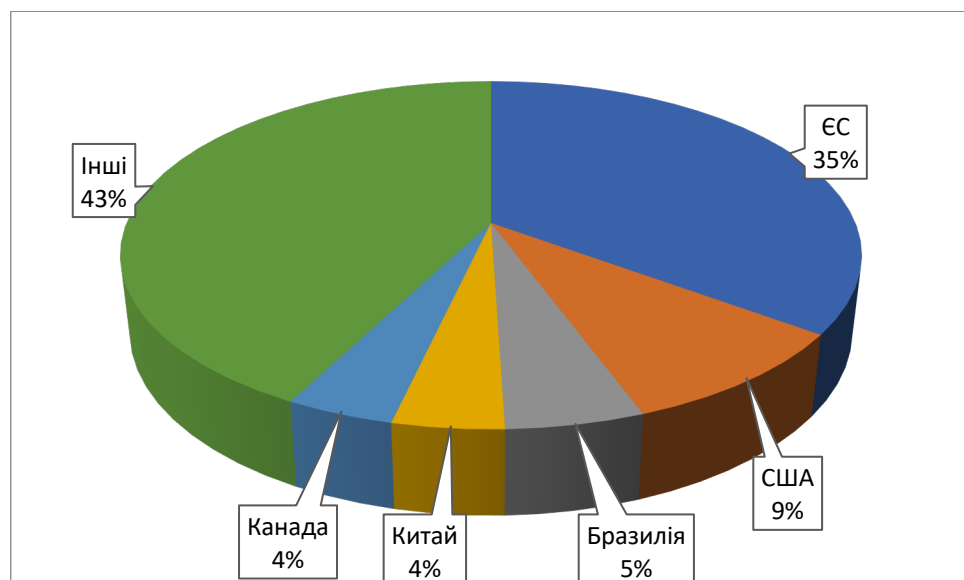


Рисунок 2.4 – Основні експортери сільськогосподарської продукції у 2021 р., у відсотках

Джерело: [42]

Отже, крупні виробники сільськогосподарської продукції практично завжди є головними світовими експортерами. Проте Китай не можна віднести до експортерів-лідерів через значну кількість населення в цій країні, яке формує попит на сільськогосподарську продукцію та обмежує обсяги її постачання на світовий ринок.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон був найбільшим регіоном на ринку сільськогосподарської продукції у 2022 році. Північна Америка була другим за величиною регіоном на ринку сільськогосподарської продукції. У звіті про сільське господарство розглядаються такі регіони, як Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Західна Європа, Східна Європа, Північна Америка, Південна Америка, Близький Схід і Африка. Річний відсоток зміни обсягу товарного експорту сільськогосподарської продукції кожного регіону має позитивну динаміку та коливається в межах 2–5%, що свідчить про позитивну динаміку світового розвитку ринку сільськогосподарської продукції.

Розподіл світового експорту сільськогосподарської продукції за регіонами підтвердив ефективність бізнес-діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах міжнародної диверсифікації, оскільки частка експорту сільськогосподарської продукції Африки, Близького Сходу, СНД, Північної Америки, Південної та Центральної Америки, Азії та Європи в загальному обсязі експорту світу становила 80%.

Мінімального рівня в структурі експорту сільськогосподарської продукції досягли Малайзія, В'єтнам, Нова Зеландія, Туреччина, їх частка в структурі світового експорту коливалась в межах 1-2%. Ця ситуація пояснюється тим, що більша частка сільськогосподарського потенціалу цих країн йде на задоволення внутрішнього попиту. Серед основних експортерів сільськогосподарської продукції темпи зростання були не найвищими у світі, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку сільськогосподарського ринку цих країн [30].

Щодо імпортерів, то до них належать країни, де виробництво сільськогосподарської продукції або не повністю задовольняє внутрішній попит, або обмежене природно-кліматичними факторами (рис. 2.5).

ЄС, Китай та США займають ключові позиції в світовому імпорті сільськогосподарської продукції. Серед країн ЄС високі обсяги імпорту сільськогосподарської продукції відмічені в Німеччині, Нідерландах та Франції.

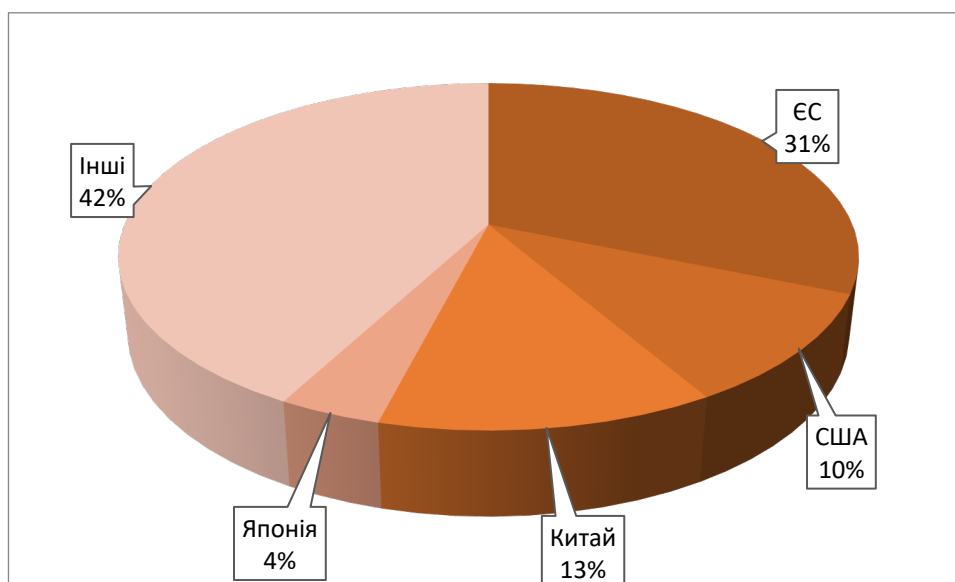


Рисунок 2.5 – Основні імпортери сільськогосподарської продукції у 2021 р.

*Джерело: [30]*

У структурі світового імпорту сільськогосподарської продукції у 2021 р. головними позиціями були соя, пшениця, харчові напівфабрикати, пальмова олія, тобто продукція відносно невисокої вартості.

Основними компаніями на світовому ринку сільського господарства є Cargill Incorporated, Dairy Farmers of America, Bayer AG, WH Group Limited, Bunge Limited, Wens Foodstuff Group Co. Ltd., Charoen Pokphand Foods PCL, Corteva Inc., Olam International і Land O'Lakes. Inc.

Україна до останнього часу постійно збільшувала показники власного аграрного експорту, у 2021 році встановивши його черговий рекорд обсягом 27,7 млрд дол. Близько 90% у товарній структурі українського експорту займають зернові, олійні культури, залишки переробної промисловості, олії й жири, м'ясо та субпродукти.

Географія поставок сільськогосподарської продукції з України майже повністю фокусується на азійському регіоні (близько 50%), країнах ЄС (30%), африканському континенті (13%) і країнах СНД (5%). Найбільшими покупцями вітчизняної сільськогосподарської продукції є Китай, Індія, Єгипет, Нідерланди, Іспанія, Туреччина, Німеччина, Польща, Італія, Індонезія.

Тобто Україна не тільки забезпечує потреби внутрішнього ринку, але й є одним з основних постачальників агропродовольчої продукції на світовому ринку. В таких умовах перспективи зростання агропродовольчого експорту України в 2022 році виглядали сприятливими, проте військове вторгнення російських військ поставило під серйозну загрозу не лише експорт сільськогосподарської продукції, але й продовольчу безпеку України.

Щодо перспектив відновлення вітчизняного аграрного експорту, то вони залежать від ситуації на фронтах та термінів завершення активних бойових дій. Також важливу роль відіграватимуть загальні площі, на яких вдасться провести заплановану посівну кампанію у 2023 році. Все це сприятиме експорту за умови відновлення доступу до українських морських портів, оскільки можливості автомобільного й залізничного транспорту досить обмежені.

## **2.2. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності ПрАТ «МХП»**

ПрАТ «МХП» – це провідний український виробник агропродовольчої продукції і один з найбільших виробників м'яса птиці у Європі. Початком створення холдингу можна вважати 1998 рік, коли було засновано АТЗТ «МХП», яке отримало контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів». Сьогодні у складі холдингу налічується близько 30 підприємств у 14 областях України. Загальний штат персоналу ПрАТ «МХП» у 2021 році становив близько 28 тисяч осіб, а земельний банк – близько 370 тис. га землі. Географія експорту ПрАТ «МХП» дуже широка – компанія експортує свою продукцію у більше, ніж 80 країн [45].

ПрАТ «МХП» – це приватне акціонерне товариство, в якому 65% акцій належать засновнику холдингу Ю. Косюку, решта знаходяться у вільному обігу на Лондонській фондовій біржі.

Стратегія ПрАТ «МХП» спрямована на збереження своєї значної ролі на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, посилення впливу позицій холдингу на міжнародному ринку та включає у себе такі напрямки:

- контроль собівартості;
- створення сучасних підприємств – інвестиції в сучасні виробничі потужності і обладнання з метою підтримки статусу інноваційного європейського виробника;
- розширення збутової системи;
- збільшення частки ринку;
- розширення земельного банку;
- просування торгових марок.

Основним видом діяльності холдингу є розведення птиці та виробництво і продаж м'ясної продукції: курятини під торговою маркою «Наша Ряба», яловичини – «Сертифікований Ангус», гуски – «Фуа Гра», м'ясних напівфабрикатів – «Легко!», ковбасних виробів – «Бащинський», «Дружба Народів», «Європродукт»). Головними напрямками діяльності ПрАТ «МХП» є:

- рослинництво – вирощування зернових, ріпаку, виробництво кормів і соняшникової олії;
- птахівництво та пов'язані виробництва – охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування;
- виробництво біогазу;
- інші сільськогосподарські операції – виробництво яловичини преміум класу, фуа-гра, ковбасних виробів, фруктів.

Більша частина виробленої продукції (53% у 2021 році) експортується. ПрАТ «МХП» має повний виробничий цикл отримання товарного м'яса птиці. Підприємства холдингу вирощують зерно, виробляють комбікорми для власних птахофабрик по вирощуванню батьківського поголів'я та виробництва м'яса

птиці. На власному парку вантажівок-рефрижераторів ПрАТ «МХП» розвозить свою продукцію по дистрибуційних центрах і франчайзингових точках по всій території України [45].

На рис. 2.6. детальніше описано основні бізнес-процеси ПрАТ «МХП» у виробничому циклі.

З метою підтримання запланованого рівня продаж на внутрішньому ринку ПрАТ «МХП» створило власну дистриб'юторську мережу, яка налічує 15 дистрибуційних центрів в крупних містах України. З фабрик холдингу продукція відправляється до логістичних центрів, після чого розподіляється по франчайзинговим точкам, яких у компанії до лютого 2022 р. налічувалось більше 3 тис.

У таблиці 2.1 приведемо SWOT аналіз діяльності ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.1 – SWOT аналіз діяльності ПрАТ «МХП» на ринку сільськогосподарської продукції

Сильні сторони	Слабка сторони
Компанія – лідер на ринку в своєму сегменті Широкий асортимент продукції Висока якість продукції Автоматизація операційних процесів Дотримання принципів сталого розвитку	Організаційна структура управління оновлюється невчасно через стрімкий розвиток компанії на ринку Неузгодженість операційних процесів по причині стрімкого розвитку компанії Брак часу на проведення маркетингових досліджень при виході на зарубіжні ринки
Можливості	Загрози
Розширення асортименту продукції Підвищення ефективності операційних процесів Підвищення якості продукції Впровадження інноваційних екологічних проектів виробництва продукції	Зниження попиту на продукцію через скорочення купівельної спроможності населення та фінансової стійкості компаній – покупців аграрної продукції Зменшення розміру посівних площ через активні бойові дії, через це скорочення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції Нестабільність економічної ситуації, що спричиняє зростання тарифів на енергоресурси (зростання собівартості продукції)

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]



Рисунок 2.6 – Бізнес-модель виробництва продукції ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Отже, сильними сторонами компанії є наступні: компанія – лідер на ринку в своєму сегменті; широкий асортимент продукції; висока якість продукції; автоматизація операційних процесів; дотримання принципів сталого розвитку. До можливостей розвитку слід віднести: розширення асортименту продукції; підвищення ефективності операційних процесів; підвищення якості продукції; впровадження інноваційних екологічних проектів виробництва продукції. Керівництву важливо впроваджувати заходи, направлені на скорочення негативного впливу слабких сторін та загроз.

Основними напрямками реалізації продукції є франчайзингова мережа та супермаркети («Сільпо», Fozzy, «Еко», «АТБ», «Новус», Auchan, Metro Cash & Carry). Крім того, ПрАТ «МХП» реалізує свою продукцію закладам громадського харчування та промисловим підприємствам (ресторанам швидкого харчування, традиційним ресторанам). Також ПрАТ «МХП» постачає свою продукцію компаніям, які використовують курятину для переробки. Такий канал збуту продукції ПрАТ «МХП», як франчайзингова мережа має стратегічно важливе значення для компанії. ПрАТ «МХП» в 2003 році запровадив франшизу в категорії «охолоджене м'ясо птиці» під ТМ «Наша Ряба». На сьогоднішній день через франчайзингову мережу реалізується близько 35% охолодженого м'яса птиці, виробленого підприємствами холдингу.

Задля просування своєї продукції ПрАТ «МХП» проводить у торговельних мережах різноманітні трейд-маркетингові акції, направлені на збільшення залучення нових покупців та обсягу продажів, а також національні промо-акції з широкою підтримкою у ЗМІ.

Структура групи компаній ПрАТ «МХП» наведена у додатку А. Щодо організаційної структури управління ПрАТ «МХП», то вона є лінійно-функціональною, складною, що пов'язано з масштабами діяльності підприємства. У Додатку Б показано інформацію щодо географії розміщення підприємств холдингу в Україні. Як бачимо у Донецькій та Київській областях розміщені м'ясопереробні заводи ПрАТ «МХП», в Київській, Сумській, Вінницькій, Хмельницькій, Дніпропетровській, Тернопільській, Івано-

Франківській областях – переважно підприємства, основною діяльністю яких є рослинництво. Враховуючи структуру агрохолдингу ПрАТ «МХП», основну спеціалізацію його виробничих підрозділів, структуру комплексу можна поділити на такі дві групи:

– підприємства, які забезпечують основне виробництво холдингу сировиною (комбікорма, інкубаційні яйця): ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»; ТОВ «Старинська птахофабрика, ДП «Птахофабрика «Шахтарська Нова», які спеціалізуються на утриманні батьківського стада та виробництві інкубаційних яєць.

– підприємства основного виробництва, куди входять чотири бройлерні птахофабрики: ПАТ «Дружба народів», ПрАТ «Оріль-лідер», ДП «Перемога Нова», ПрАТ «Миронівська птахофабрика».

У табл. 2.2 наведені основні виробничі показники ПрАТ «МХП» за 2019-2021 рр. Як бачимо з вищенаведеної таблиці, виробничі показники агрохолдингу у 2021 році покращилися за наступними позиціями: на 3,2%, або на 23108 т. зросло виробництво курятини, на 0,7% або 4 млн зросло виробництво яєць, на 1,4%, або 26323 т. зросло виробництво комбікормів та на 16,3%, або на 6643 т. зросло виробництво олії соєвої. І лише виробництво олії соняшникової зменшилось на 35,5% або на 117127 т.

Таблиця 2.2 – Основні виробничі показники ПрАТ «МХП» за 2019-2021 рр.

№	Продукція	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020
1	Виробництво курятини, т	728917	731279	754387	23108	103,2
2	Інкубаційні яйця, млн. шт	528	559	563	4	100,7
3	Олія соняшникова, т	366135	329552	212425	-117127	64,5
4	Олія соєва, т	47743	40850	47493	6643	116,3
5	Комбікорм, т	1944726	1894284	1920607	26323	101,4
6	Біогаз, МВт	5	17	17	0,0	100,0

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

За даними таблиці 2.2 виокремимо основні стратегічні зони господарювання ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.3 – Виокремлення груп продукції ПрАТ «МХП» відповідно до матриці БКГ

№	Група товарів	Коментар (частка в структурі продажів, %)	Коментар (темп приросту продажів, %)	Товар за матрицею BCG
1	Виробництво курятини, т	висока	середній	зірки
2	Інкубаційні яйця, млн. шт	низька	низький	собаки
3	Олія соняшникова, т	висока	низький	дійні корови
4	Олія соєва, т	середня	високий	дійні корови
5	Комбікорм, т	висока	середній	дійні корови
6	Біогаз, МВт	низька	середній	знаки питання

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

Потрібно і надалі розвивати наступні напрямки діяльності, як «Виробництво курятини», «Виробництво олії та комбікормів».

Сьогодні до портфелю ПрАТ «МХП» відносяться наступні бренди (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Бренди ПрАТ «МХП» на українському ринку

№	Бренд	Логотип	Опис
1	2	3	4
1	Наша Ряба		Торгова марка пропонує широкий асортимент нефасованої продукції, яка реалізується в традиційній роздрібній торгівлі
2	Легко!		Заморожені готові м'ясні продукти, які виробляє «Миронівський м'ясопереробний завод «Легко!»
3	Апетитна		Сучасне рішення для простого і швидкого приготування «домашньої» їжі У лінійці бренду – свіжомаринована курка та ковбаски, вже готові для приготування.
4	Башинський		Широкий асортимент м'ясних продуктів, що виробляються на м'ясокомбінаті ПрАТ «Український бекон»

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
5	Вінницькі курчата		Нова торгова марка орієнтована на низький ціновий сегмент. Продукція виробляється на ТОВ «Вінницька Птахофабрика»
6	Куратор		Курятина відбіркої якості, що відповідає всім стандартам професійного сегменту ресторанів, готелів, кафе. Асортимент бренду складається з охолодженого м'яса птиці, і представлений вдосконаленими і каліброваними продуктами – філе стегна без кісток, каліброване філе, кілограмові курчата
7	Секрети шефа		Поєднання курей «Наша Ряба» з унікальним маринадом з натуральних трав та спецій, різноманітність продуктів
8	Курка по домашньому		Кулінарні вироби, охолоджені вироби
9	Ситні		Саб-бренд середнього позиціонування – котлети (напівфабрикати)

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

На підприємстві ПрАТ «МХП» розроблено і впроваджено систему внутрішнього контролю, яка необхідна при складанні фінансової звітності задля запобіганню суттєвих викривлень унаслідок шахрайства чи помилки.

У 2022 році внаслідок російського вторгнення ПрАТ «МХП» довелося знизити використання потужностей по виробництву птиці до 80-85%. Так, через обстріли з боку російських військ в березні 2020 року в селі Квітневе (Київська обл.), виникла пожежа складського приміщення, де зберігалася заморожена продукція ПрАТ «МХП» в результаті якої було втрачено більше 3000 тонн продукції. Із загостренням бойових дій у Донецькій області, у квітні 2022 року ПрАТ «МХП» вирішив тимчасово призупинити діяльність заводу «Український бекон» у Краматорську (переробка м'яса, близько 34 тис. тонн річна потужність).

Також у жовтні 2022 року ПрАТ «МХП» зіткнувся із комплексними проблемами і перебоями в роботі внаслідок відключення електроенергії, коли України зазнали ракетних ударів з боку Росії. Деякі об'єкти ПрАТ «МХП» взагалі не працювали короткий час після влучень ракет у об'єкти критичної інфраструктури. Проте згодом ПрАТ «МХП» вдалося вирішити цю проблему за рахунок як постачання електроенергії з державних мереж (коли вона надавалася), так і за рахунок генерації електроенергії від закуплених генераторів.

Після російського вторгнення 24 лютого 2022 р. холдинг «МХП» поніс значні витрати, пов'язані з війною. За 9 місяців 2022 року, вони склали майже 45 мільйонів доларів США, включаючи пожертвування на підтримку громади, списання запасів та біологічних активів й інші витрати, пов'язані з війною. Тим не менш, ПрАТ «МХП» вдається підтримувати роботу своїх підприємств практично на повній потужності, і, за винятком форс-мажорних подій, планує, що зможе продовжувати це робити і надалі. Наразі ПрАТ «МХП» вдалося відновити виробництво птиці на своїх підприємствах практично на 100% від потужності. Протягом II півріччя 2022 року було створено складні логістичні маршрути.

### **2.3. Оцінка фінансового стану ПрАТ «МХП»**

Фінансовий стан підприємства є найважливішою характеристикою виробничо-фінансової діяльності підприємства. Тому далі проаналізуємо показники фінансового стану ПрАТ «МХП». Зважаючи на те, що ПрАТ «МХП» є материнською компанією крупного агрохолдингу, доцільно аналіз провести на основі консолідованої звітності (додатки В та Г).

Спочатку проаналізуємо доходи та прибутки ПрАТ «МХП» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів та прибутків ПрАТ «МХП» (консолідована звітність) у 2017-2021 рр. тис. дол. США

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. (+,-) 2021/2020	Темп росту, % 2021/2020
Чистий дохід	1287752	1552206	2055943	1911137	2372262	461125	124,1
Собівартість	912844	1162727	1618596	1544101	1812672	268571	117,4
Валовий дохід	395909	421573	397832	397538	744516	346978	187,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	361756	312390	215503	201121	506003	304882	251,6
Фінансовий результат до оподаткування	213,137	179905	253212	-136707	403709	540416	295,3
Чистий прибуток (збиток)	204391	128104	215283	-133057	393338	526395	295,6

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

Як бачимо, у 2021 році обсяг реалізації ПрАТ «МХП» зріс на 24,1%, або на 461125 тис. дол. США. Валовий прибуток зріс на 87%, а чистий прибуток зріс практично у 3 рази – до 393338 тис. дол. США. Це пов'язано з тим, що у 2020 році внаслідок пандемії обсяги діяльності холдингу скоротилися, і за результатами року було отримано збиток. В усі інші періоди діяльність ПрАТ «МХП» була прибутковою.

У таблиці 2.6 наведено динаміку активів ПрАТ «МХП» у 2017-2021 рр.

Проведений в табл. 2.6 аналіз свідчить, що у 2021 р. порівняно з 2020 роком відбулось зростання загального обсягу активів ПрАТ «МХП» на 25%, або на 820957 тис. дол. США. Це свідчить про зростання економічної бази виробництва холдингу та масштабів його бізнес-діяльності.

Вартість оборотних активів ПрАТ «МХП» підвищилась протягом 2021 року на 41%, до 1654939 тис. дол. США, а необоротні активи зросли на 16,1% – до 2448840 тис. дол. США. Найшвидшими темпами серед необоротних активів зростала вартість активів у формі права користування – на 8,6% (277288 тис. дол. США) і основних засобів – на 15,5%. Необоротні активи підприємства

становлять найбільшу частку в структурі його активів, найбільша частка припадає на основні засоби (табл. 2.7).

На оборотні активи у 2021 р. припадало 40,3%, тоді як на необоротні – 59,7%. Щодо зміни структури активів у 2021 році, то спостерігається зменшення частки необоротних активів на 4,6% та відповідне зростання оборотних активів підприємства.

Для узагальнення оцінки ефективності використання активів необхідно розрахувати показники структури джерел їх формування. У табл. 2.8 наведено склад джерел формування капіталу ПрАТ «МХП».

Як бачимо з табл. 2.8, у 2021 році вартість довгострокових зобов'язань ПрАТ «МХП» підвищилась на 7,7%, або на 126621 тис. дол. США, і становила на кінець року 1780328 тис. дол. США. Поточні зобов'язання ПрАТ «МХП» у 2021 році зросли на 41,2% або на 154351 тис. дол. США, і станом на кінець року становили 529263 тис. дол. США.

Таблиця 2.6 – Динаміка активів ПрАТ «МХП» (консолідована звітність) у 2017-2021 рр.

№	Стаття балансу	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. (+,-) 2021/2017	Темп росту,% 2021/2017	Абс. відх. (+,-) 2021/2020	Темп росту,% 2021/2020
1	<b>Необоротні активи</b>	<b>1476379</b>	<b>1633987</b>	<b>2508854</b>	<b>2108474</b>	<b>2448840</b>	<b>972461</b>	<b>165,9</b>	<b>340366</b>	<b>116,1</b>
2	Основні засоби	1383102	1498530	2049298	1678917	1939607	556505	140,2	260690	115,5
3	Активи у формі права користування	-	-	229244	207001	277288	277288	-	70287	134,0
4	Нематеріальні активи	45410	52059	106522	96841	97791	52381	215,4	950	101,0
5	Гудвіл	121	2509	64843	70614	66382	66261	54861,2	-4232	94,0
6	<b>Оборотні активи</b>	<b>801756</b>	<b>1036678</b>	<b>1181641</b>	<b>1174348</b>	<b>1654939</b>	<b>853183</b>	<b>206,4</b>	<b>480591</b>	<b>140,9</b>
7	Товарні запаси	226368	273522	208389	240715	367219	140851	162,2	126504	152,6
8	Біологічні активи	141028	179290	205747	175085	215459	74431	152,8	40374	123,1
9	Готова продукція	183407	224789	215816	269045	511267	327860	278,8	242222	190,0
10	Дебіторська заборгованість	62305	69305	124474	119187	156878	94573	251,8	37691	131,6
11	Інша дебіторська заборгованість	-	-	-	16776	44572	44572	-	27796	265,7
12	Податки до відшкодування та сплачені наперед	37767	45146	30030	54647	68151	30384	180,5	13504	124,7
13	Інші поточні фінансові активи	25327	32858	52573	81314	16156	-9171	63,8	-65158	19,9
14	Грошові кошти та їх еквіваленти	125554	211768	340735	217579	275237	149683	219,2	57658	126,5
15	<b>Всього активів</b>	<b>2278135</b>	<b>2670665</b>	<b>3690495</b>	<b>3282822</b>	<b>4103779</b>	<b>1825644</b>	<b>180,1</b>	<b>820957</b>	<b>125,0</b>

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Таблиця 2.7 – Структура активів ПрАТ «МХП» у 2017-2021 рр., у відсотках

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення +/-	
						2021/2017	2021/2020
<b>Необоротні активи</b>	<b>64,8</b>	<b>61,2</b>	<b>68,0</b>	<b>64,2</b>	<b>59,7</b>	<b>-5,1</b>	<b>-4,6</b>
Основні засоби	60,7	56,1	55,5	51,1	47,3	-4,4	-3,9
Нематеріальні активи	2,0	1,9	2,9	2,9	2,4	0,1	-0,6
Гудвіл	0,0	0,1	1,8	2,2	1,6	0,4	-0,5
<b>Оборотні активи</b>	<b>35,2</b>	<b>38,8</b>	<b>32,0</b>	<b>35,8</b>	<b>40,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,6</b>
Товарні запаси	9,9	10,2	5,6	7,3	8,9	1,7	1,6
Біологічні активи	6,2	6,7	5,6	5,3	5,3	-0,2	-0,1
Готова продукція	8,1	8,4	5,8	8,2	12,5	2,3	4,3
Дебіторська заборгованість	2,7	2,6	3,4	3,6	3,8	0,3	0,2
Інша дебіторська заборгованість	0,0	0,0	0,0	0,5	1,1	0,5	0,6
Податки до відшкодування та сплачені наперед	1,7	1,7	0,8	1,7	1,7	0,9	0,0
Інші поточні фінансові активи	1,1	1,2	1,4	2,5	0,4	1,1	-2,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	5,5	7,9	9,2	6,6	6,7	-2,6	0,1
<b>Всього активів</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Власний капітал ПрАТ «МХП» у 2021 році збільшився на 43,1%, або на 539985 тис. дол. США, та становив на кінець року 1794188 тис. дол. США. Зростання відбулося за рахунок прибуткової діяльності та резервного капіталу. У 2021 році всі складові капіталу та зобов'язань ПрАТ «МХП» зросли після скорочення у 2020 році, проте слід відмітити їх зростання порівняно з 2017 роком. Так, власний капітал зріс на 82% порівняно з початком аналізованого періоду, довгострокові зобов'язання – на 56,2%, поточні зобов'язання – більше ніж у 3 рази.

У таблиці 2.8. наведено структуру джерел надходження капіталу ПрАТ «МХП». В їх структурі найбільшу частку складають зобов'язання – 56,3% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Склад джерел формування капіталу ПрАТ «МХП» (консолідована звітність) у 2017-2021 рр., тис. дол.

## США

№	Стаття балансу	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. (+,-) 2021/2017	Темп росту,% 2021/2017	Абс. відх. (+,-) 2021/2020	Темп росту,% 2021/2020
1	<b>Власний капітал</b>	<b>985707</b>	<b>1081470</b>	<b>1582294</b>	<b>1254203</b>	<b>1794188</b>	<b>808481</b>	<b>182,0</b>	<b>539985</b>	<b>143,1</b>
2	Зареєстрований (пайовий) капітал	284505	284505	284505	284505	284505	0	100,0	0	100,0
3	Додатково оплачений капітал	174022	174022	174022	174022	174022	0	100,0	0	100,0
4	Резервний капітал	661454	642800	862435	648982	811684	150230	122,7	162702	125,1
5	Нерозподілений прибуток	925978	1148113	1040327	1195143	1557284	631306	168,2	362141	130,3
6	Резерви	-1030159	-842188	-1015591	-1020229	-1018514	11645	98,9	1715	99,8
7	<b>Довгострокові зобов'язання</b>	<b>1140045</b>	<b>1253336</b>	<b>1704448</b>	<b>1653707</b>	<b>1780328</b>	<b>640283</b>	<b>156,2</b>	<b>126621</b>	<b>107,7</b>
8	Банківські кредити	138817	105783	75880	64608	103604	-35213	74,6	38996	160,4
9	Випущені облігації	970088	1090935	1365669	1370999	1376820	406732	141,9	5821	100,4
10	Зобов'язання за орендою	7410	9087	151789	136495	204139	196729	2754,9	67644	149,6
11	<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>152383</b>	<b>319323</b>	<b>390181</b>	<b>374912</b>	<b>529263</b>	<b>376880</b>	<b>347,3</b>	<b>154351</b>	<b>141,2</b>
12	Кредиторська заборгованість	43175	66398	147334	149768	174242	131067	403,6	24474	116,3
13	Інші поточні зобов'язання	50296	96383	131994	86638	93289	42993	185,5	6651	107,7
14	Аванси отримані	4040	19472	21789	15227	41983	37943	1039,2	26756	275,7
15	Банківські позики	36917	132715	24945	39788	121458	84541	329,0	81670	305,3
16	Відсотки до сплати	17955	0	0	21487	21180	3225	118,0	-307	98,6
17	Зобов'язання з оренди	0	4355	64074	62004	77111	77111	-	15107	124,4
18	<b>Всього пасивів</b>	<b>2278135</b>	<b>2670665</b>	<b>3690495</b>	<b>3282822</b>	<b>4103779</b>	<b>1825644</b>	<b>180,1</b>	<b>820957</b>	<b>125,0</b>

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

На власний капітал ПрАТ «МХП» припадає 43,7%, що є позитивною тенденцією, причому у 2021 р. його частка збільшилася на 5,5 в.п. Найбільшу величину в структурі зобов'язань займали довгострокові зобов'язання – 43,4%. Їх частка у 2021 р. скоротилась на 7 в.п порівняно з попереднім роком. Поточні зобов'язання ПрАТ «МХП» у 2021 році зросли на 1,5 в.п. і склали 12,9 % пасивів.

Таблиця 2.9 – Структура пасивів ПрАТ «МХП» у 2017-2021 рр., у %

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення +/-	
						2021/2017	2021/2020
<b>Власний капітал</b>	<b>43,3</b>	<b>40,5</b>	<b>42,9</b>	<b>38,2</b>	<b>43,7</b>	<b>-4,7</b>	<b>5,5</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	12,5	10,7	7,7	8,7	6,9	1,0	-1,7
Додатково оплачений капітал	7,6	6,5	4,7	5,3	4,2	0,6	-1,1
Резервний капітал	29,0	24,1	23,4	19,8	19,8	-3,6	0,0
Нерозподілений прибуток	40,6	43,0	28,2	36,4	37,9	8,2	1,5
Резерви	-45,2	-31,5	-27,5	-31,1	-24,8	-3,6	6,3
<b>Довгострокові зобов'язання</b>	<b>50,0</b>	<b>46,9</b>	<b>46,2</b>	<b>50,4</b>	<b>43,4</b>	<b>4,2</b>	<b>-7,0</b>
Банківські кредити	6,1	4,0	2,1	2,0	2,5	-0,1	0,6
Випущені облігації	42,6	40,8	37,0	41,8	33,6	4,8	-8,2
Зобов'язання за орендою	0,3	0,3	4,1	4,2	5,0	0,0	0,8
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>6,7</b>	<b>12,0</b>	<b>10,6</b>	<b>11,4</b>	<b>12,9</b>	<b>6,2</b>	<b>1,5</b>
Кредиторська заборгованість	1,9	2,5	4,0	4,6	4,2	0,6	-0,3
Інші поточні зобов'язання	2,2	3,6	3,6	2,6	2,3	-0,9	-0,4
Аванси отримані	0,2	0,7	0,6	0,5	1,0	-0,1	0,6
Банківські позики	1,6	5,0	0,7	1,2	3,0	0,5	1,7
Відсотки до сплати	0,8	0,0	0,0	0,7	0,5	0,7	-0,1
Зобов'язання з оренди	0,0	0,2	1,7	1,9	1,9	0,2	0,0
<b>Всього активів</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Далі проаналізуємо показники ліквідності ПрАТ «МХП» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка показників ліквідності ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відхилення	
						2021/2017	2021/2020
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	5,3	3,2	3,0	3,1	3,1	-2,1	0,0
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,6	1,1	1,4	1,3	1,1	-0,6	-0,2
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,8	0,7	0,9	0,6	0,5	-0,3	-0,1

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Аналіз показав, що усі показники ліквідності знаходяться в межах нормативів. Так, за рахунок грошових коштів підприємство ПрАТ «МХП» станом на 31.12.2021 року могло погасити 50% своїх поточних зобов'язань, що значно перевищує норму [10%-20%]. На кінець 2021 року спостерігається негативна тенденція до зменшення даного показника на 0,1. За умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами підприємство на 31.12.2021 року могло погасити 110% своїх поточних зобов'язань, що значно перевищує норматив [60%-80%]. На кінець року спостерігається негативна тенденція до зменшення даного показника на 0,2. За рахунок оборотних активів підприємство на 31.12.2021 року могло погасити 310% своїх поточних зобов'язань. Протягом року даний показник не змінився. Показники фінансової стійкості ПрАТ «МХП» показані в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «МХП»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відхилення	
						2021/2017	2021/2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,43	0,40	0,43	0,38	0,44	0,0	0,1
Коефіцієнт фінансової залежності	2,31	2,47	2,33	2,62	2,29	0,0	-0,3
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,57	0,59	0,57	0,62	0,56	0,0	-0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,93	0,87	0,89	0,89	0,87	0,0	0,2

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Показники фінансової стійкості ПрАТ «МХП» в 2021 році дещо знизились, проте загалом свідчать про достатню фінансову стійкість. Коефіцієнт фінансової незалежності ПрАТ «МХП» у 2021 році зріс на 0,1 і становив 0,44, що означає, що компанія здатна профінансувати 44% активів за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до показника фінансової автономії. Його значення свідчить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності ПрАТ «МХП» скоротився на 0,3 і становив 2,3. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ПрАТ «МХП» у 2021 році скоротився на 0,1 – до 0,6 (нормативне значення (0,4-0,6)). Коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ «МХП» у 2021 році становить 0,87 і зріс на 0,2. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Тобто в цілому ПрАТ «МХП» характерна достатня фінансова стійкість, показники знаходяться в нормативних межах.

Показники ділової активності підприємства ПрАТ «МХП» показані в табл. 2.12.

Як бачимо з табл. 2.10, протягом аналізованого періоду більшість показників ділової активності ПрАТ «МХП» підвищилась. Так, коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році зріс на 0,21, що свідчить про підвищення ефективності управління власним капіталом ПрАТ «МХП». Так, у складі чистого доходу від реалізації власний капітал підприємства за рік здійснював 1,6 обороти, що на 0,21 обороти більше, ніж у попередньому періоді, а період їх обороту склав 231 день. Зростання показника відбулося за рахунок перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання власного капіталу.

Протягом 2021 року коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,9, а період оборотності активів скоротився на 96 днів, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Так, у складі чистого доходу від реалізації активи підприємства за рік здійснювали 0,64 обороти, а період їх обороту склав 560 днів.

Таблиця 2.12 – Оцінка показників ділової активності ПрАТ «МХП»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відхилення	
						2021/2017	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,63	0,65	0,55	0,64	0,08	0,09
Період одного обороту активів (днів)	636,87	573,88	556,93	656,7	560,4	-76,40	-96,31
Коефіцієнт оборотності запасів	5,69	6,21	8,53	8,51	7,80	2,12	-0,71
Період одного обороту запасів (днів)	63,28	57,97	42,19	42,30	46,13	-17,15	3,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,67	23,59	21,22	14,68	14,06	-6,61	-0,61
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	17,42	15,26	16,97	24,53	25,60	8,18	1,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,83	28,33	19,24	12,87	14,64	-15,18	1,78
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	12,07	12,71	18,71	27,98	24,58	12,52	-3,40
Період операційного циклу (днів)	80,70	73,23	59,16	66,83	71,73	-8,97	4,90
Період фінансового циклу (днів)	68,63	60,52	40,44	38,85	47,15	-21,49	8,30
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,31	1,50	1,54	1,35	1,56	0,25	0,21
Період оборотності власного капіталу, днів	275,56	239,72	233,22	267,1	231,3	-44,26	-35,85

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

Коефіцієнт оборотності запасів у 2021 році скоротився на 0,71, за рахунок перевищення темпу зростання доходів над темпами зростання вартості запасів, що свідчить про зниження ефективності управління запасами підприємства. Так, в складі чистого доходу від реалізації продукції запаси підприємства за рік здійснювали 7,6 обороти, а тривалість їх обороту склала 46 днів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «МХП» у 2021 році скоротився на 0,61 за рахунок перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання вартості дебіторської заборгованості. Так, в складі чистого доходу від реалізації дебіторська заборгованість підприємства за рік здійснювала 14,06 оборотів, а тривалість обороту склала 25 днів.

Скорочення показника оборотності дебіторської заборгованості є негативним фактором, оскільки свідчить про збільшення тривалості одного обороту дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «МХП» у 2021 році збільшився на 1,78 обороти. Так, в складі чистого доходу від реалізації кредиторська заборгованість підприємства за рік здійснювали 14,64 оборотів, а тривалість обороту становила 25 днів. Зростання показника оборотності кредиторської заборгованості є негативним явищем, оскільки у підприємства зменшується можливість до фінансування своєї діяльності за рахунок постачальників і підрядників. Період операційного циклу є часом між покупкою запасів і отриманням грошей за продані товари або надані послуги. Протягом 2021 року цей показник на підприємстві зріс на 4,9 обороти, що є негативним явищем і склав 47 днів. Період фінансового циклу – це період, протягом якого власні оборотні кошти роблять один повний оборот. Протягом 2021 року цей показник на підприємстві зріс на 8,9 оборотів.

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «МХП» показані в табл. 2.13.

Так, у 2021 р. кожен долар чистого доходу від реалізації продукції генерує 16,58 доларів чистого прибутку, що на 23,54 долари більше, ніж у попередньому періоді за рахунок зростання чистого прибутку. Рентабельність активів у 2021 році зросла, і на кожен долар активів було отримано 9,58 доларів чистого прибутку, що на 13,64 долари більше, ніж у попередньому році. Це відбулося за рахунок перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання вартості активів. У 2021 році на кожен долар власних коштів було згенеровано 21,92 долари чистого прибутку, що на 32,53 доларів більше, ніж у попередньому році. Це відбулося за рахунок перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання вартості власного капіталу.

Таблиця 2.13 – Оцінка показників рентабельності ПрАТ «МХП»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
						2021/ 2017	2021 /2020
Чистий прибуток, тис. дол.	204391	128104	215283	-133057	393338	188947	526395
Чистий дохід від реалізації, тис. дол.	1287752	1552206	2055943	1911137	2372262	1084510	461125
Сума активів, тис. дол.	2278135	2670665	3690495	3282822	4103779	1825644	820957
Сума власного капіталу, тис. дол.	985707	1081470	1582294	1254203	1794188	808481	539985
Сума позиченого капіталу, тис. дол.	1292428	1589195	2108201	2028619	2309591	1017163	280972
Собівартість, тис. дол.	912844	1162727	1618596	1544101	1812672	899828	268571
Валова рентабельність продаж (1/2*100%)	15,87	8,25	10,47	-6,96	16,58	0,71	23,54
Рентабельність активів (1/3*100%)	8,97	4,80	5,83	-4,05	9,58	0,61	13,64
Рентабельність власного капіталу (1/4 *100%)	20,74	11,85	13,61	-10,61	21,92	1,19	32,53
Рентабельність позиченого капіталу (1/5*100%)	15,81	8,06	10,21	-6,56	17,03	1,22	23,59
Рентабельність продукції (1/6*100%)	22,39	11,02	13,30	-8,62	21,70	-0,69	30,32

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Рентабельність позиченого капіталу у 2021 році зросла і становила 17,03 долари чистого прибутку на кожну гривню позикового капіталу. Це відбулося за рахунок перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпом зростання вартості позиченого капіталу. Рентабельність продукції у 2021 році зросла на 30,32 долари і становила 21,7 долари. Це відбулося за рахунок перевищення темпів зростання чистого прибутку над темпом зростання витрат підприємства.

Таким чином, у 2021 році рентабельність ПрАТ «МХП» покращилась і знаходиться на прийнятному рівні. У 2020 році діяльність ПрАТ «МХП» була збитковою.

## 2.4. Аналіз процесу управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»

Здійснимо аналіз процесу управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП». Система управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП» передбачає виконання наступних функцій: планування експортної діяльності ПрАТ «МХП»; організація експортної діяльності ПрАТ «МХП»; контроль експортної діяльності ПрАТ «МХП»; мотивація експортної діяльності ПрАТ «МХП». Опишемо в таблиці 2.14 сутність кожної функції управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП» та відповідальних осіб.

Таблиця 2.14 – Функції управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»

№	Функції управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»	Сутність	Відповідальний співробітник
1	2	3	4
1	Планування експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Формування планів експорту продукції за основними стратегічними групами господарювання у відповідності до плану продаж, планування роботи із покупцями – імпортерами продукції	Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності, керівник департаменту продажів, керівник департаменту розвитку, фінансовий директор
2	Організація експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Ведення переговорів із покупцями, укладання експортних угод, оформлення інших видів документів, пов'язаних із експортними угодами	Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності, керівник департаменту продажів, фінансовий директор, керівник митного відділу
3	Контроль експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Контроль оплат за експортними угодами, контроль виконання експортних контрактів за якісними (асортимент продукції) та кількісними показниками, порівняння фактичних та планових показників по експортним угодам	Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності, керівник департаменту продажів, фінансовий директор, керівник митного відділу

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
4	Мотивація експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Розробка мотиваційних заходів для фахівців, які займаються управлінням та здійсненням експортної діяльності на підприємстві	Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності, керівник департаменту продажів, фінансовий директор, керівник департаменту управління персоналом

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Експортувати свою продукцію ПрАТ «МХП» почало у 2007 році. Наразі 53% доходів від реалізації продукції Групи компаній складають доходи, отримані від експорту продукції (рис. 2.7).

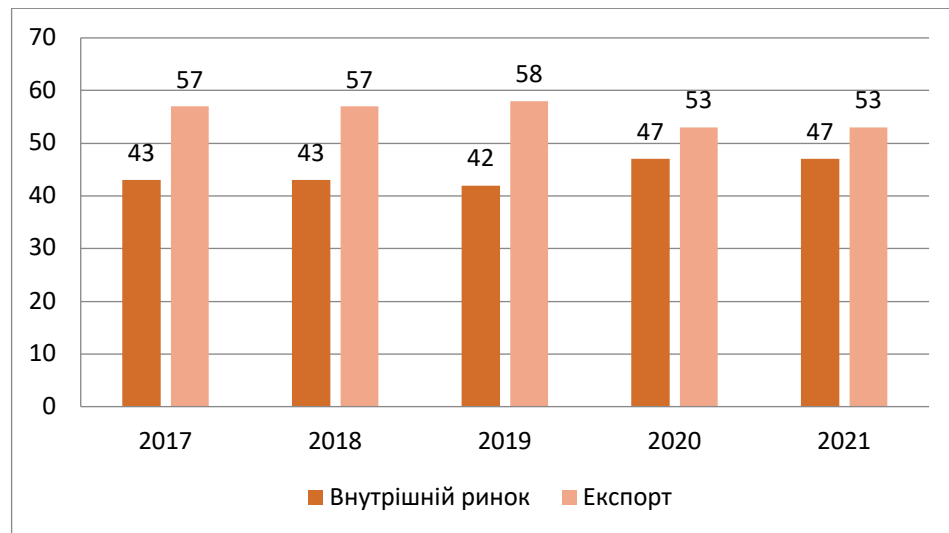


Рисунок 2.7 – Структура доходів холдингу «МХП» за 2017-2021 рр., у відсотках

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Основними видами продукції, які компанія реалізує на експорт є наступні: широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса. На експорт реалізується продукція наступних торгових марок (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Експортні торгові марки ПрАТ «МХП»

№	Марка	Логотип	Опис
1	Ukrainian Chicken		Заморожена курятина(ціла та частинами)
2	Qualiko		Охолоджена та заморожена курятина (ціла та частинами)
3	SULTANAH		Заморожена курятина
4	ASSILAH		Заморожена курятина

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

ПрАТ «МХП» продовжує реалізовувати свою стратегію диверсифікації ринків експорту і шукає нові можливості для розширення обсягів бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, при цьому нарощуючи обсяги експортних угод із продажу курятини в ці регіони (в тому числі ринок Саудівської Аравії). Компанія продовжує здійснювати пошук нових партнерів та можливостей на ринку країн Європейського Союзу.

Група «МХП» змінює пріоритети своєї міжнародної стратегії – сьогодні підприємством впевнено перетворюється із постачальника сільськогосподарської сировини на міжнародну кулінарну компанію. Ця еволюція відображає прискорення змін у сфері виробництва харчових продуктів, оскільки споживачі надають переваги екологічно чистим продуктам харчування та продуктам подальшої обробки (входять до асортименту готових до приготування та споживання продуктів). Розширення асортименту продукції є одним із стратегічних пріоритетів ПрАТ «МХП».

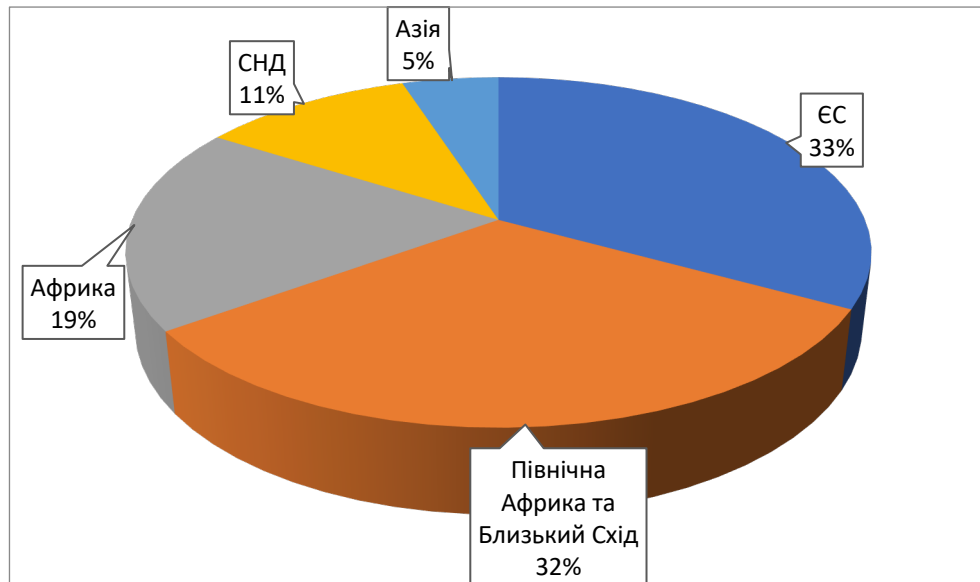


Рисунок 2.8 – Основні зовнішні ринки збуту продукції ПрАТ «МХП» у 2021 році, у відсотках

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

Близький Схід, ЄС, СНД і Африка є основними експортними ринками для ПрАТ «МХП», які підтримуються чотирма дистриб'юторськими центрами в ОАЕ, Нідерландах, Саудівській Аравії та Великобританії (у 2021 році було відкрито два дистриб'юторських центри у Саудівській Аравії і Великобританії).

Географія експортної реалізації м'яса птиці ПрАТ «МХП» у 2021 році в порівнянні з минулим роком є стабільною та майже незмінною. У 2021 році експортні угоди ПрАТ «МХП» було укладено із покупцями із 82 країн світу (рис. 2.8).

Серед основних експортних напрямків ПрАТ «МХП» в Європі 18 країн: Нідерланди, Німеччина, Польща, Румунія, Ірландія, Бельгія, Італія, Кіпр, Естонія, Литва та інші. ПрАТ «МХП» має виробничі активи в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та дистриб'юторські компанії в Австрії, Північній Македонії та Румунії. У лютому 2019 р. холдинг «МХП» завершив транзакцію з придбання словенської компанії *Regutnina Ptuj*. На сьогоднішній

день «МХП» став найбільшим акціонером, контролюючи понад 90% акцій компанії Perutnina Ptuj.

На європейському ринку ПрАТ «МХП» має власні бренди, найважливішими з яких є бренди PP та Poli. Бренд PP є бестселером, однак найбільш впізнаваною торговою маркою в регіоні Південно-Східної Європи є Poli (куряча ковбаса) (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Європейські бренди ПрАТ «МХП»

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

Проаналізуємо обсяги експортних угод ПрАТ «МХП» в 2017-2021 рр. (табл. 2.16) Аналіз проведений на основі Річного звіту ПрАТ «МХП». За даними таблиці 2.14 відмічаємо тенденції до зростання доходів від реалізації продукції ПрАТ «МХП» на експорт протягом всього аналізованого періоду, за винятком 2020 року, що було спричинено наслідками пандемії коронавірусу.

Таблиця 2.16 – Обсяги доходів, отриманих від експортних угод ПрАТ «МХП» у 2017-2021 рр., млн дол. США

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2020, +/-	Відносне відхилення 2021/2020, %
Чистий дохід	1289	1552	2056	1911	2372	461	124,1
Чистий дохід від експортної діяльності	732	924	1186	1016	1265	249	124,5
Частка доходу від експорту продукції, %	57	59	58	53	53	0	100,0

*Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]*

На рис. 2.10 показано динаміку виробництва та продажів продукції холдингу «МХП» на експорт. Як бачимо, виробництво продукції зростає

протягом аналізованого періоду. Навіть в рік пандемії – 2020 рік обсяг виробництва у натуральному вираженні зростає, хоча, як видно з табл. 2.14, у грошовому вимірі обсяг експортних угод скоротився.

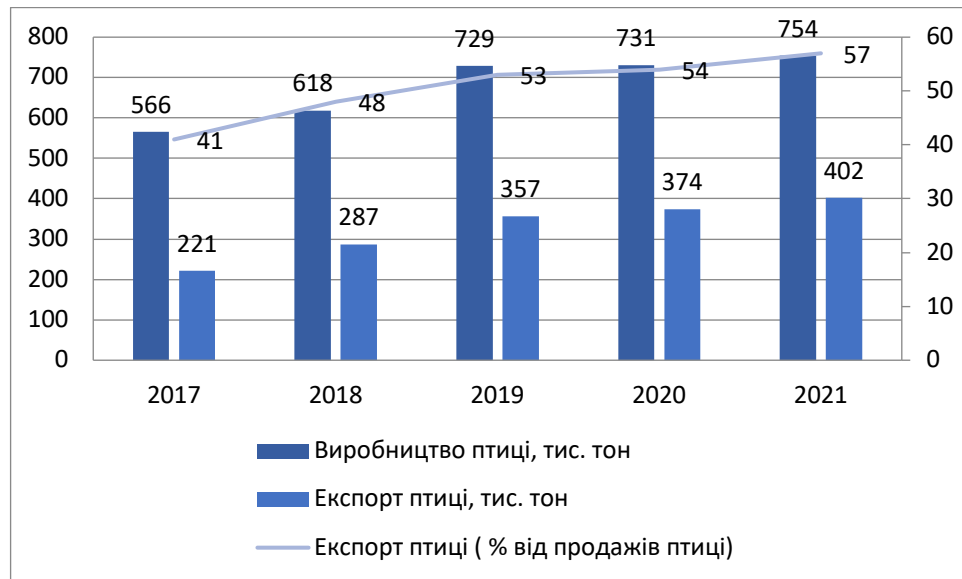


Рисунок 2.10 – Динаміка обсягів виробництва та продажів продукції холдингу «МХП» на експорт у 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

У таблиці 2.17 проведений аналіз показників ефективності експортних угод ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр.

Таблиця 2.17 – Показники ефективності експортних угод ПрАТ «МХП» у 2017-2021 рр., млн. дол.

№	Показники/ Роки	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення абс.		Темп приросту, %	
							2021/2017	2021/2020	2021/2017	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Чистий дохід від експортних угод	732	924	1186	1016	1265	533,0	249,0	172,8	124,5
2	Собівартість продукції, реалізованої на експорт	512	692	933	822	961	449,0	139,0	187,7	116,9
3	Витрати на навантаження на транспортний засіб при здійсненні експортних угод	2,5	3,4	4,6	4,1	4,8	2,3	0,7	192,0	117,1
4	Витрати на доставку експортної продукції до основного перевізника	3,1	4,2	5,1	6,3	6,7	3,6	0,4	216,1	106,3

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	Повна собівартість експортної продукції	517,6	699,6	942,7	832,4	972,5	454,9	140,1	187,9	116,8
6	Ефект від здійснення експортних угод (фінансовий результат)	214,4	224,4	243,3	183,6	292,5	78,1	108,9	136,4	159,3
7	Коефіцієнт ефективності здійснення експортних угод	1,4	1,3	1,3	1,2	1,3	-0,1	0,1	92,0	106,6

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Слід відмітити динаміку до зростання чистого доходу від експорту продукції ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр., при цьому чистий дохід підприємства від реалізації продукції на експорт збільшився на 533 тис. дол. США або на 72,8% в 2021 році порівняно із 2017 роком. Однак собівартість продукції, реалізованої на експорт, зростала швидшими темпами (в порівнянні із темпами зростання доходів) протягом аналізованого періоду – в 2021 році вона склала 961 тис. дол. США, і порівняно із 2017 роком зросла на 87,7%.

Повна собівартість експортної продукції ПрАТ «МХП» склала в 2021 році 972,5 тис. дол. США, що більше показника 2017 року на 454,9 тис. дол. США або 87,9%. В 2021 році порівняно із 2020 роком повна собівартість експортної продукції зросла на 140,1 тис. дол. США або на 16,8%.

Слід відмітити позитивну динаміку до зростання фінансового результату компанії від здійснення експортних угод в 2021 році порівняно із 2017 роком – приріст склав 78,1 тис. дол. США або 36,4%. В 2021 році порівняно із 2020 роком фінансовий результат компанії від здійснення експортних угод зріс на 108,9 тис. дол. США.

Дана динаміка позитивно вплинула і на показник «Коефіцієнт ефективності здійснення експортних угод». Він збільшився в 2021 році порівняно із 2020 роком на 6,6 в.п. Отже, спостерігається стійка динаміка до зростання обсягів експортних угод (чистий дохід та фінансовий результат) та показника ефективності експортних операцій ПрАТ «МХП» (рис. 2.11).

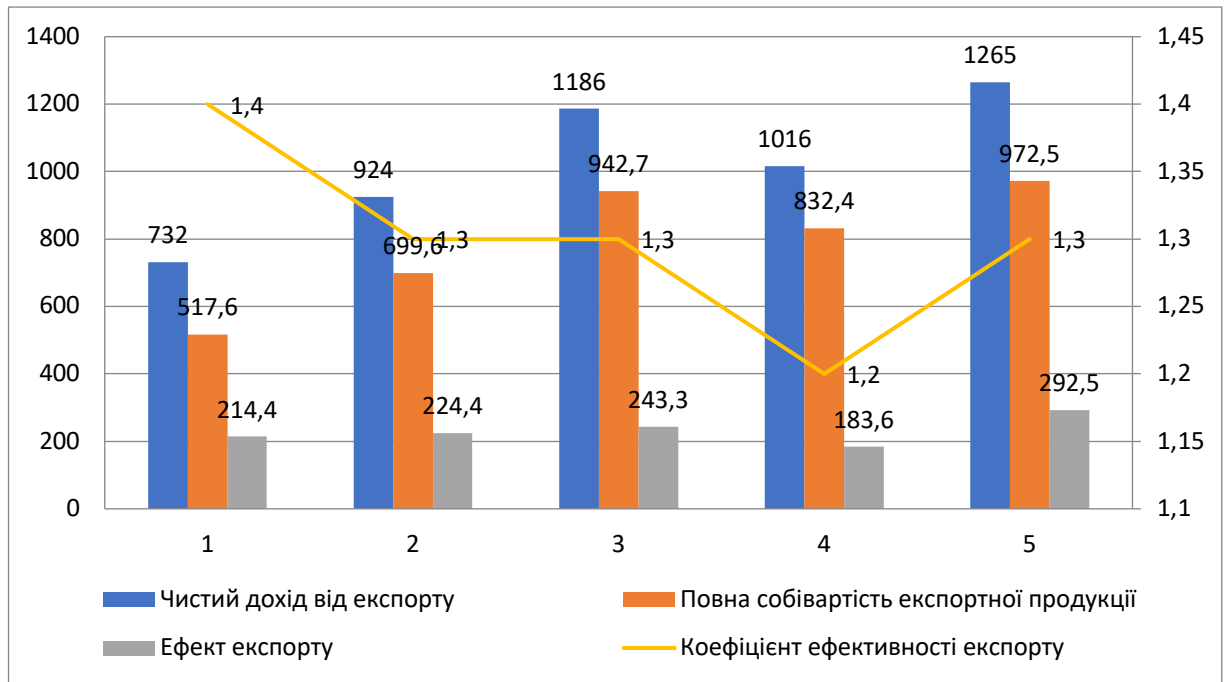


Рисунок 2.11 – Показники ефективності експорту ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

У таблиці 2.18 приведемо аналіз показників рентабельності від здійснення експортних угод ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр.

Таблиця 2.18 – Аналіз показників рентабельності від здійснення експортних угод ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення абс.		Темп приросту, %	
						2021 /2017	2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020
Рентабельність продукції, %	22,39	11,02	13,30	-8,62	21,70	-0,69	30,32	96,9	-251,7
Рентабельність експортованої продукції, %	29,29	24,29	20,51	18,07	23,12	-6,17	5,05	78,9	127,9

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [45]

Таким чином, рентабельність продукції ПрАТ «МХП», реалізованої на експорт підвищується, що пояснюється зростанням цін на експортну продукцію на зарубіжних ринках. Загалом, можна зробити висновок, що кількість виробленої продукції ПрАТ «МХП», призначеної для подальшої

реалізації в зарубіжні країни (53% у грошовому вираженні та 57% у натуральному вираженні) переважає частку продукції в чистому доході підприємства, реалізованої на внутрішньому ринку.

Географія експортної діяльності холдингу досить широка та наразі налічує більш, ніж 80 країн світу. За кордоном для організації експортної діяльності підприємства організовано роботу власних дистрибуційних центрів. Крім того, ПрАТ «МХП» має виробничі майданчики на території Південно-східної Європи. Стратегічні плани розвитку ПрАТ «МХП» передбачають подальше розширення обсягів експортної діяльності: розширення асортименту продукції та ринків збуту.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП» У КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 3.1. Альтернативні варіанти формування експортної стратегії ПрАТ «МХП»

На жаль, в умовах воєнного стану деяким суб'єктам господарювання, в тому числі і підприємствам ПрАТ «МХП» довелось тимчасово призупинити свою операційну діяльність в регіонах із активними бойовими діями та на тимчасово окупованих територіях. Так, більше місяця знадобилось керівництву ПрАТ «МХП» для розробки антикризового плану роботи підприємств групи компаній (переформатування операційних бізнес-процесів із забезпечення операційної діяльності підприємств, підтримки процесів постачання сировини для виробництва готової продукції та логістичних ланцюгів готової продукції). Важливо наголосити, що ПрАТ «МХП» надає суттєву допомогу працівникам з питань евакуації з небезпечних регіонів (частину співробітників було переведено на роботу до інших підприємств групи, надано тимчасове житло, надано допомогу при влаштуванні дітей в заклади освіти). Всім співробітникам було виплачено фінансову компенсацію.

Проте, не зважаючи на складні умови роботи, ПрАТ «МХП» і наразі активно працює над проектами із метою забезпечення процесів збуту продукції як українським покупцям, так і зарубіжним компаніям. ПрАТ «МХП» наразі працює над запуском інших виробничих та торговельних майданчиків, як на території України, так і в зарубіжних країнах.

Оскільки ПрАТ «МХП» є інноваційно орієнтованим підприємством із великим та успішним досвідом роботи в різноманітних сферах виробництва, однією з найсучасніших технічно-оснащених компаній в Україні та світі, компанія постійно нарощує власні потужності та зміцнює конкурентні позиції та переваги на фінансовому ринку за рахунок збільшення обсягів

виробництва, укріплення ділової активності, фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності продукції та компанії в цілому тощо.

Керівництво ПрАТ «МХП» має спрямувати зусилля, трудові, фінансові та виробничі ресурси на максимальну підтримку роботи підприємств групи компаній, активну участь у роботі економічної системи України в умовах воєнного стану та забезпечення продуктами харчування населення країни (зокрема надання значної кількості благодійної продукції тим, хто цього потребує найбільше в умовах повномасштабної війни на території України). Саме в даних умовах доцільним є подальший розвиток експортної діяльності компанії та вдосконалення експортної стратегії із метою збільшення обсягів реалізації продукції. Це дозволить компанії згенерувати більше грошових коштів та частково направити їх на благодійні проекти.

Варто зазначити, що ще до початку повномасштабної війни на території України бренд ПрАТ «МХП» «Наша Ряба» запусив виробництво продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки із використання оптимальної рецептури високої якості (без залучення антибіотиків). Даний продукт розрахований на дітей віком від 6 місяців 1,5 року та може бути використаний як перший прикорм, так і повноцінний раціон харчування. Проте випуск інноваційної продукції припав саме на період початку бойових дій. Керівництвом компанії був врахований той факт, що зараз велика кількість дітей перебуває в складних умовах життя через бойові дії та через вимушене переселення, тому було вирішено першу партію продукції передати на благодійних умовах дитячим лікарням та дитячим будинкам. (безкоштовно було передано понад 4 тони дитячого харчування «КОКО»).

Здійснимо вибір альтернативних варіантів формування експортної стратегії ПрАТ «МХП».

1. Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки із використання оптимальної рецептури високої якості (без залучення антибіотиків) (бренд ПрАТ «МХП» «Наша Ряба»).

Як вже наголошувалось, історія дитячого бренду групи компаній ПрАТ «МХП» почалась в тяжкі воєнні часи, коли окрім забезпечення потреб дорослих в якісному харчуванні дуже важливо дбати про якісний, повноцінний прикорм для дітей, тому компанією ПрАТ «МХП» було прийняте рішення щодо створення якісного дитячого харчування «КоКо» від бренду «Наша Ряба». В Україні існують продукти дитячого харчування, проте переважна більшість з них це продукція іноземного виробництва. Отже, бренд ПрАТ «МХП» є найбільшим національним виробником, що безперервно працює для забезпечення якісними продуктами харчування як дорослих, так і діточок. Реалізація даного продукту дозволить забезпечити якісним продуктом українського споживача, а так же представити українську якість на зарубіжних ринках.

Компанією було розроблено три найпопулярніших смаки для малюків (рис.3.1):

- м'ясне пюре «Ніжна курочка»;
- м'ясо-овочеве пюре «Суп-пюре з курочкою та овочами»;
- м'ясо-овочеве пюре «Суп-пюре з курочкою та гарбузом».





Рисунок 3.1 – Продукти ТМ «Коко»

Джерело: [45]

Сертифікат якості на продукцію ТМ «Коко» приведений у Додатку Д. В Україні дитячі консерви реалізуються в торгових мережах по 30 грн. / 1 баночка (вага 250 грам).

Для ринку збуту розглянемо ринок Німеччини. Основними операторами на ринку дитячого харчування Німеччини є наступні компанії, приведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оператори на ринку дитячого харчування Німеччини

№	Оператор	Продукція	Сайт
1	Bebivita	<p>Bebivita пропонує різноманітні смачні продукти для дітей, виготовлені з натуральних інгредієнтів - багато з них органічного походження та з домашніх господарств (фермерські господарства). Для кожного продукту Bebivita, будь-то молочна суміш або м'ясні чи овочеві консерви, відбирається лише високоякісна сільськогосподарська сировина. Асортимент представлений консервами з курки, яловичини та індика (рис.2.2). Середня вартість продукту на ринку Німеччини становить 1,20 Євро (48-50 грн)</p>	 <p><a href="https://www.bebivita.de">https://www.bebivita.de</a></p>
2	HIPP	<p>Компанія має представництво в Україні. Продукти HiPP містять цінну рослинну олію відповідно до рекомендацій, сформованих Німецьким науково-дослідним інститутом дитячого харчування. Асортимент представлений консервами з курки, яловичини та індика (рис.2.3). Середня вартість продукту на ринку Німеччини становить 1,40 Євро (56-60 грн)</p>	 <p><a href="https://www.hipp.com/">https://www.hipp.com/</a></p>

Джерело: побудовано автором за матеріалами [40, 41, 42]

Асортимент м'ясних консервів від Bebivita приведений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Асортимент м'ясних консервів від Bebivita

Джерело: побудовано автором за матеріалами [46]

Асортимент м'ясних консервів від HiPP приведений на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Асортимент м'ясних консервів від HiPP

Джерело: побудовано автором за матеріалами [48]

У таблиці 3.2 приведемо опис етапів реалізації даної альтернативи.

Таблиця 3.2 – Опис етапів реалізації альтернативи «Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки із використання оптимальної рецептури високої якості (без залучення антибіотиків)» (бренд ПрАТ «МХП» «Наша Ряба») – ринок Німеччини

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа
1	1	2	3
1	Пошук компаній – покупців на ринку Німеччини	Пошук компаній - торгівельної мережі Lidl, Penny, Rewe, Kaufland тощо або оптові компанії	Директор з питань розвитку, директор департаменту виробництва, директор департаменту маркетингу, головний технолог
2	Розсилання комерційних пропозицій потенційним покупцям	Комерційні пропозиції, можливо із тестовим дегустуванням продукту – відправка поштою	Директор з питань розвитку, директор департаменту виробництва, директор департаменту маркетингу, головний технолог

## Продовження таблиці 3.2


1	2	3	4
3	Укладання контракту на тестову поставку продукту	Розробка типового контракту для кожного окремого покупця, тестова поставка продукту	Директор з питань розвитку, директор департаменту виробництва, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор, керівник юридичного департаменту
4	Поставка продукту	Тестова поставка продукту	Директор з питань розвитку, директор департаменту виробництва, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор, керівник юридичного департаменту



Джерело: побудовано автором

Отже, відповідальними фахівцями для реалізації даної альтернативи є Директор з питань розвитку, директор департаменту виробництва, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор, керівник юридичного департаменту, головний технолог.

2. Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі. Для реалізації пропонуватиметься продукція ТМ «Легко!» (заморожені готові м'ясні продукти, які виробляє «Миронівський м'ясопереробний завод «Легко»»). В таблиці 3.3 представимо опис торгових марок кулінарної продукції в торгових мережах Польщі.

Таблиця 3.3 – Опис торгових марок кулінарної продукції в торгових мережах Польщі

№	Оператор	Продукція	Сайт
1	2	3	4
1	Żabka	Магазини Żabka – одна з найбільших мереж, що працює за принципом “магазин біля дому”. “Жабки” і “Фрешмаркети” у Польщі можна зустріти практично в кожному районі. Żabka Polska є власником понад 4700 магазинів під брендами Żabka і Freshmarket. Кулінарна продукція Żabka представлена здебільшого польськими виробниками	 <a href="https://www.zabka.pl/">https://www.zabka.pl/</a>

1	2	3	4
2	Biedronka	Biedronka – найбільша роздрібна мережа в Польщі, яка (на кінець другого кварталу 2022 року) нараховує 3283 магазинів в понад 1100 містах, яка присутня на польському ринку вже 27 років. Основою стратегії компанії є ретельно відібрані продукти найвищої якості, які щодня пропонуються за низькими цінами. У 2021 році Biedronka співпрацювала з понад 1000 польськими постачальниками, від яких надходило 92 відсотки продукції. Отже, кулінарна продукція Biedronka представлена здебільшого польськими виробниками	 <a href="https://www.biedronka.pl">https://www.biedronka.pl</a>
3	Kaufland	Мережа магазинів, що пропонують продукти харчування та товари повсякденного вжитку. Належить до Групи Компаній Schwarz (Німеччина). Крім Польщі, Kaufland працює також в інших країнах Європейського Союзу. Кулінарна продукція Kaufland представлена європейськими виробниками (Німеччина, Польща, Словаччина, Румунія тощо)	 <a href="https://www.kaufland.de/">https://www.kaufland.de/</a>

Джерело: побудовано автором за матеріалами [43-46]

Як демонструють дані таблиці 3.3, продукція українського виробництва в торгових мережах Польщі не представлена, тому доцільним є відкриття точок продажу продукції ПрАТ «МХП». В даному випадку це може бути придбання точки продажу (по формату невеликого магазину) чи оренда торгової площі в великому торговому центрі для реалізації продукції ПрАТ «МХП».

У таблиці 3.4 приведемо опис етапів реалізації даної альтернативи.

Таблиця 3.4 – Опис етапів реалізації альтернативи «Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа
1	1	2	3
1	Придбання точки продажу (по формату невеликого магазину)		
1.1	Прийняття рішення про місце розміщення точки продажу	Створюється робоча група, яка виїжджає в Польщу із метою прийняття рішення про місце розміщення точок продажу	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
1.2	Пошук об'єктів нерухомості для придбання під точку продажу (близько 150 кв.м.)	Розглядають можливі варіанти: оцінюється із територіальне розміщення з точки зору залучення клієнтів; аналізується стан об'єкту (складається приблизний бюджет на проведення ремонтних робіт)	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу
1.3	Складання short – листа із обраних пропозицій / придбання об'єкту	Прийняття рішення про вибір об'єкту / придбання об'єкту	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор
1.4	Пошук підрядної компанії для проведення ремонтних робіт	Складання кошторису на виконання будівельних та ремонтних робіт (спільно із підрядною організацією)	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор
1.5	Придбання торгового обладнання та меблів	Складання бюджету на придбання торгового обладнання та меблів, пошук постачальників	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор
1.6	Пошук персоналу	2 продавці, 1 вантажник 1 прибиральниця	Фінансовий директор, директор департаменту персоналу
1.7	Узгодження процесів роботи торгової точки	Опис процесів реалізації продукції, постачання продукції в Польщу	Старший продавець магазину, керівник відділу продажів (Україна), керівник відділу логістики (Україна)
2	Оренда торгової площі в великому торговому центрі для реалізації продукції ПрАТ «МХП»		
1.1	Прийняття рішення про місце розміщення точки продажу	Створюється робоча група, яка виїжджає в Польщу із метою прийняття рішення про місце розміщення точок продажу	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу
1.2	Пошук об'єктів нерухомості для оренди	Розглядають можливі варіанти: оцінюється із територіальне розміщення з точки зору залучення клієнтів; аналізується стан об'єкту (складається приблизний бюджет на проведення ремонтних робіт)	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу
1.3	Складання short – листа із обраних пропозицій / укладання договору оренди	Прийняття рішення про вибір об'єкту / укладання договору оренди	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
1.4	Пошук підрядної компанії для проведення ремонтних робіт	Складання кошторису на виконання будівельних та ремонтних робіт (спільно із підрядною організацією)	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор
1.5	Придбання торгового обладнання та меблів	Складання бюджету на придбання торгового обладнання та меблів, пошук постачальників	Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор
1.6	Пошук персоналу	Директор магазину, 2 продавці, 2 вантажники, 1 прибиральниця	Фінансовий директор, директор департаменту персоналу
1.7	Узгодження процесів роботи торгової точки	Опис процесів реалізації продукції, постачання продукції в Польщу	Старший продавець, керівник відділу продажів (Україна), керівник відділу логістики (Україна)

*Джерело: побудовано автором*

Відповідальними фахівцями для реалізації альтернативи є Директор з питань розвитку, директор департаменту маркетингу, фінансовий директор, керівник відділу продажів, керівник відділу логістики.

### 3. Реалізація кулінарної продукції в торгові мережі Польщі.

Опис торгових мереж Польщі приведений в таблиці 3.3. Продукція українського виробництва в торгових мережах Польщі не представлена, тому доцільною є реалізація кулінарної продукції в торгові мережі Польщі. В наступному підрозділі приведемо опис фінансово-економічних засобів забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП».

### **3.2. Фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП»**

Враховуючи приведений в попередньому підрозділі Вибір альтернативних варіантів формування експортної стратегії ПрАТ «МХП», приведемо Фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП».

1. Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки із використання оптимальної рецептури високої якості (без залучення антибіотиків) (бренд ПрАТ «МХП» «Наша Ряба», ринок Німеччини).

Вартість продукту «КОКО» становить 30 грн. / 1 баночка (вага 250 грам), при цьому собівартість – 20 грн. / 1 баночка (вага 250 грам). (дані отримані від головного технолога ПрАТ «МХП»). Дані таблиці 2.1 демонструють, що аналогічні продукти компаній Bebivita та HiPP реалізуються на ринку Німеччини по ціні 50-60 грн. за одиницю продукту. Отже, доцільним є встановлення ціни на реалізацію продукту на експорт в розмірі 40 грн. / 1 баночка (вага 250 грам). В таблиці представимо оцінку результативності угоди при реалізації продукту на ринку України та на ринку Німеччини.

Таблиця 3.5 – Фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП» для альтернативи №1 «Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки (бренд ПрАТ «МХП» «Наша Ряба»)» - ринок Німеччини

№	Фінансово-економічні засоби	Опис
1	Реалізація продукту в Україні	
1.1	Ціна	30 грн. / 1 баночка (вага 250 грам)
1.2	Собівартість	20 грн. / 1 баночка (вага 250 грам)
1.3	Послуги доставки	Оплачує покупець
1.4	Валовий прибуток	10 грн. / 1 баночка (вага 250 грам)
1.5	Рентабельність за валовим прибутком	$10/30=33\%$
2	Реалізація продукту на експорт (Німеччина)	
2.1	Ціна	40 грн. / 1 баночка (вага 250 грам)
2.2	Собівартість	20 грн. / 1 баночка (вага 250 грам)
2.3	Послуги доставки	Оплачує покупець
2.4	Валовий прибуток	20 грн. / 1 баночка (вага 250 грам)
1.5	Рентабельність за валовим прибутком	$20/40=50\%$

*Джерело: побудовано автором*

При реалізації продукції на експорт доставку оплачує покупець. В таблиці 3.5 приведемо фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП» для альтернативи №1 «Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки із використання оптимальної рецептури високої якості (без залучення антибіотиків) (бренд ПрАТ «МХП» «Наша

Ряба»)). Отже, експортна угода є більш вигідною для підприємства з точки зору досягнення вищої рентабельності за валовим прибутком. Інвестиційних вкладень дана ініціатива не передбачає. В таблиці 3.6 приведемо прогноз руху грошових коштів при реалізації продукції на ринок Німеччини обсягом 500 тис. баночок дитячого харчування. Планується щорічне зростання обсягів реалізації на 10%. Також можливим є щорічне підвищення ціни на 10%.

Таблиця 3.6 – Прогноз руху грошових коштів при щорічній реалізації продукції (дитяче харчування «КОКО») на ринок Німеччини

№	Показник	2023	2024	2025	Всього
1	Обсяг реалізації продукту, тис.баночок	500	550	605	
2	Ціна 1 баночка, тис.грн..	0,04	0,044	0,049	
3	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	20000	24200	29645	73845
4	Собівартість 1 баночка, тис.грн.	0,02	0,02	0,02	
5	Собівартість угоди, тис.грн.	10000	11000	12100	33100
6	Валовий прибуток, тис.грн.	10000	13200	17545	40745
7	Рентабельність угоди за валовим прибутком, %	50%	55%	59%	55%

Джерело: побудовано автором

Отже, позитивним є щорічне зростання обсягів експортних угод та підвищення рентабельності угод за валовим прибутком (рис. 3.4).

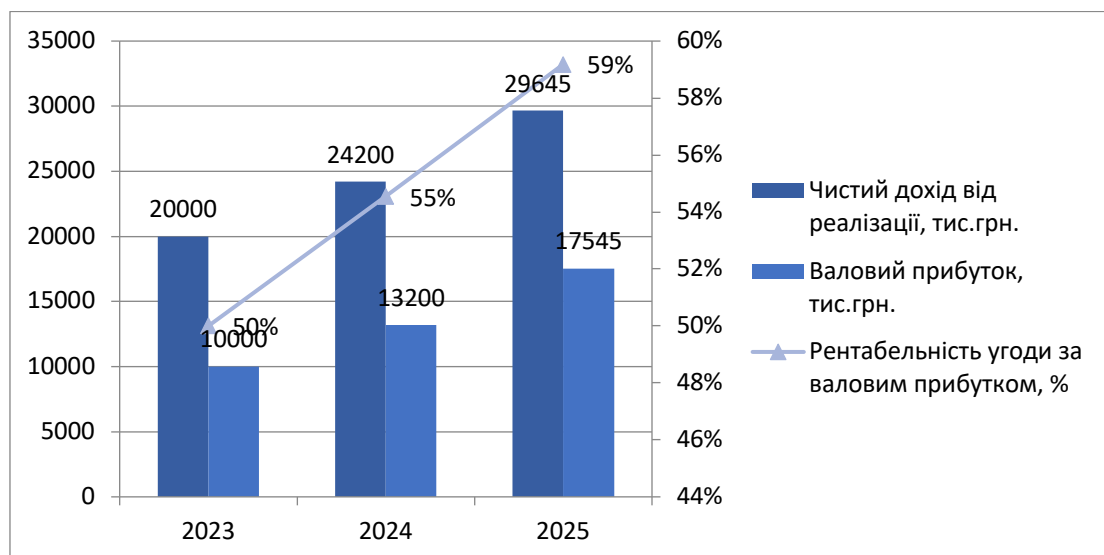


Рисунок 3.4 – Прогноз руху грошових коштів при щорічній реалізації продукції (дитяче харчування «КОКО») на ринок Німеччини


Джерело: побудовано автором

## 2. Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі.

Для даної альтернативи релевантними є інвестиційні витрати (табл. 3.7).

Всі витрати будуть понесені підприємством в 2023 році.

Таблиця 3.7 – Інвестиційні витрати для проекту «Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі» (ринок Польщі)






№	Показник	тис.грн.
1	Придбання точки продажу (по формату невеликого магазину)	9635
1.1	Придбання точки продажу. Магазин 150 кв.м. Ціна сформована за даними сайтів із продажу нерухомості в Польщі ( <a href="https://www.olx.ua">https://www.olx.ua</a> ; <a href="https://www.domaza.ua">https://www.domaza.ua</a> ). Середня вартість 1 кв.м. становить 1500 дол.США (60 тис.грн.)	9000
1.2	Ремонтні роботи (обсяг даних витрат залежить від стану ремонту приміщень). До придбання розглядаються об'єкти із задовільним технічним станом	100
	фарбування стін (150 кв.м. * 2 м=300 кв.м.)	300*100 грн. / 1 кв.м.= 30
	оновлення підлоги	150*100 грн. / 1 кв.м.= 10
	інші роботи	60
1.3	Придбання торговельного обладнання (полки, стелажі – 60 кв.м.)	100
1.4	Придбання холодильної горки (2 штуки) 	100*2=200
1.5	Придбання торговельної стійки	50
1.6	Придбання меблів (1 шафа, 5 стільців, 1 стіл тощо)	150
1.7	Придбання комп'ютерної техніки (1 комп'ютер, 1 принтер)	35
2	Оренда торгової площі в великому торговому центрі для реалізації продукції ПрАТ «МХП»	635
2.1	Ремонтні роботи (обсяг даних витрат залежить від стану ремонту приміщень). До придбання розглядаються об'єкти із задовільним технічним станом	100
	фарбування стін (150 кв.м. * 2 м=300 кв.м.)	300*100 грн. / 1 кв.м.= 30
	оновлення підлоги	150*100 грн. / 1 кв.м.= 10
	інші роботи	60
2.2	Придбання торговельного обладнання (полки, стелажі – 60 кв.м.)	100
2.3	Придбання холодильної горки (2 штуки)	100*2=200
2.4	Придбання торговельної стійки	50
2.5	Придбання меблів (1 шафа, 5 стільців, 1 стіл тощо)	150
2.6	Придбання комп'ютерної техніки (1 комп'ютер, 1 принтер)	35

Джерело: побудовано автором

Вартість оренди приміщення разом із комунальними витратами становитиме 550 грн. / 1 кв.м. (150 кв.м.\*0,55=82 тис.грн.). Вартість придбання об'єкту – це 110 місяців (9 років) оренди приміщення (9000/82=110 місяців (9 років)).

Враховуючи дані по реалізації продукції аналогічного формату торгових точок в Україні, складемо план продажів продукції в розрізі асортименту для торгової точки в Польщі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – План продажів продукції в розрізі асортименту для торгової точки в Польщі (продукція ТМ «Легко!») (місяць)

№	Продукція	Ціна реалізації в Україні, грн..	Ціна реалізації в Польщі, грн..	Обсяг продажів, шт.	Обсяг продажів, кг.
1	2	3	4	5	6
1	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам) 	90	140	80	25
2	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам) 	90	140	80	23
3	Стріпси курячі (упаковка 300 грам) 	90	140	80	27
4	Шніцель курячий (упаковка 300 грам) 	90	140	80	27
5	Нагетси (упаковка 300 грам) 	100	160	100	30

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
6	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам) 	120	160	100	30
7	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам) 	120	160	100	30
8	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам) 	120	160	100	30
9	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам) 	60	90	200	100
10	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	250	350	170	170

Джерело: побудовано автором

У таблиці 3.9 приведемо фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП» для альтернативи №2 «Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі».

Таблиця 3.9 – Фінансово-економічні засоби забезпечення експортної стратегії ПрАТ «МХП» для альтернативи №2 «Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі»

№	Фінансово-економічні засоби	Опис
1	2	3
1	Реалізація продукту в Україні	
1.1	Ціна середня	Грн.. / 1 упаковка
	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам)	90
	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам)	90

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
	Стріпси курячі (упаковка 300 грам)	90
	Шніцель курячий (упаковка 300 грам)	90
	Нагетси (упаковка 300 грам)	100
	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам)	120
	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам)	120
	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам)	120
	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам)	60
	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	250
1.2	Собівартість	Грн.. / 1 упаковка
	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам)	50
	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам)	50
	Стріпси курячі (упаковка 300 грам)	50
	Шніцель курячий (упаковка 300 грам)	50
	Нагетси (упаковка 300 грам)	60
	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам)	80
	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам)	80
	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам)	80
	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам)	30
	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	120
1.3	Валовий прибуток	Грн.. / 1 упаковка
	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам)	40
	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам)	40
	Стріпси курячі (упаковка 300 грам)	40
	Шніцель курячий (упаковка 300 грам)	40
	Нагетси (упаковка 300 грам)	40
	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам)	40
	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам)	40
	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам)	40
	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам)	30
	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	130
1.3	Послуги доставки	Оплачує покупець
1.4	Рентабельність за валовим прибутком	%
	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам)	44%
	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам)	44%
	Стріпси курячі (упаковка 300 грам)	44%
	Шніцель курячий (упаковка 300 грам)	44%
	Нагетси (упаковка 300 грам)	40%
	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам)	33%
	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам)	33%
	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам)	33%

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам)	50%
	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	52%
2	Реалізація продукту на експорт (Польща)	
2.1	Валовий прибуток	Грн.. / 1 упаковка
	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам)	90
	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам)	90
	Стріпси курячі (упаковка 300 грам)	90
	Шніцель курячий (упаковка 300 грам)	90
	Нагетси (упаковка 300 грам)	100
	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам)	80
	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам)	80
	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам)	80
	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам)	60
	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	230
2.2	Рентабельність за валовим прибутком	%
	Котлета «Кордон Блю» (упаковка 315 грам)	64%
	Котлета «По-київськи» (упаковка 290 грам)	64%
	Стріпси курячі (упаковка 300 грам)	64%
	Шніцель курячий (упаковка 300 грам)	64%
	Нагетси (упаковка 300 грам)	62%
	Нагетси із соусом Карі-Діп (упаковка 300 грам)	50%
	Нагетси із соусом Пірі-Пірі-Діп (упаковка 300 грам)	50%
	Котлета «Кордон Блю» з шинкою і моцарелою (упаковка 300 грам)	50%
	Котлети в асортименті (упаковка 500 грам)	66%
	Продукція для ресторанів (заморожені заготовки (котлети, відбивні тощо) (1 кг)	65%

*Джерело: побудовано автором*

Отже, експортна угода є більш вигідною для підприємства з точки зору досягнення вищої рентабельності за валовим прибутком. В таблиці 3.10 приведемо прогноз руху грошових коштів при реалізації продукції на ринок Польщі. Планується щорічне збільшення обсягів реалізації продукції на 15%.

Таблиця 3.10 – Прогноз руху грошових коштів при щорічній реалізації продукції на ринок Польщі

№	Показник	2023	2024	2025	2026	Всього
1	Придбання точки продажу (по формату невеликого магазину)					
	Інвестиційні витрати, тис.грн.	-9635				
	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. (102 тис.грн. в місяць 2024 рік)		1224	1408	1619	4250
	Собівартість від реалізації продукції, тис.грн. (37,5 тис.грн. в місяць 2024 рік)		450	518	595	1563
	Валовий прибуток, тис.грн.		774	890	1024	2688
	Витрати на комунальні послуги, тис.грн. (10 тис.грн. в місяць)		120	120	120	360
	Витрати на оплату праці, тис.грн. (50 тис.грн. в місяць)		600	600	600	1800
	Фінансовий результат, тис.грн.		54	170	304	528
	Коефіцієнт дисконтування (10%)	1	0,909	0,826	0,751	
	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	-9635	49	141	228	
	Чистий приведений дохід, тис.грн.	-9217				
	Період окупності, років	69				
	Індекс дохідності, %	0,04				
2	Оренда торгової площі в великому торговому центрі для реалізації продукції ПрАТ «МХП»					
	Інвестиційні витрати	-635				
	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. (102 тис.грн. в місяць 2024 рік)		1224	1408	1619	4250
	Собівартість від реалізації продукції, тис.грн. (37,5 тис.грн. в місяць 2024 рік)		450	518	595	1563
	Валовий прибуток, тис.грн.		774	890	1024	2688
	Витрати на оренду та комунальні витрати, тис.грн. (82 тис.грн. в місяць)		984	984	984	2952
	Витрати на оплату праці, тис.грн. (50 тис.грн. в місяць)		600	600	600	1800
	Фінансовий результат, тис.грн.		-810	-694	-560	-2064
	Коефіцієнт дисконтування (10%)	1	0,909	0,826	0,751	
	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	-635	-736	-573	-421	
	Чистий приведений дохід, тис.грн.	-2366				
	Період окупності, років	-				
	Індекс дохідності, %	-				

Джерело: побудовано автором

Обидва варіанти є неоптимальними. Витрати на придбання магазину дуже високі. При невеликому обсягу реалізації продукції витрати на оплату праці персоналу та комунальні послуги (для варіанту 2 також і витрати на оренду) не покриваються. Отже, дана альтернатива відхиляється.

### 3. Реалізація кулінарної продукції в торговій мережі Польщі.

Опис торгових мереж Польщі приведений в таблиці 3.3.

В таблиці 3.11 приведемо прогноз руху грошових коштів при реалізації проекту «Реалізація кулінарної продукції в торговій мережі Польщі». Планується щорічне збільшення обсягів реалізації продукції на 15%. Інвестиційні витрати для проекту нерелевантні.

Таблиця 3.11 – Прогноз руху грошових коштів при реалізації проекту «Реалізація кулінарної продукції в торговій мережі Польщі» (розрахунок для 1 торгової точки)

№	Показник	2024	2025	2026	Всього
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. (102 тис.грн. в місяць 2024 рік)	1224	1408	1619	4251
2	Собівартість від реалізації продукції, тис.грн. (37,5 тис.грн. в місяць 2024 рік)	450	518	595	1563
3	Валовий прибуток, тис.грн.	774	890	1024	2688
4	Фінансовий результат, тис.грн.	635	730	840	2204
5	Рентабельність продукції, %	63%	63%	63%	63%
6	Рентабельність діяльності, %	52%	52%	52%	52%

*Джерело: побудовано автором*

Отже, проект прибутковий. 1 торгова точка дозволяє підприємству отримати щорічний фінансовий результат розміром 635 тис.грн.

У таблиці 3.12 приведемо порівняльну таблицю із основними показниками за трьома проаналізованими альтернативами.

Таблиці 3.12 – Порівняльна таблиця із основними показниками за трьома проаналізованими альтернативами

№	Альтернатива	Інвестиційні витрати, тис.грн.	Чистий приведений дохід, тис.грн.	Період окупності, років	Індекс дохідності
1	Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки	-	-	-	Рентабельність угод 55%
2	Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі				
2.1	Придбання об'єкту нерухомості	9635	-9217	69	0,04
2.2	Оренда приміщення	635	-2366	-	-
3	Реалізація кулінарної продукції в торгові мережі Польщі				Рентабельність угод 52%

*Джерело: побудовано автором*

Отже, доцільними до впровадження є Альтернатива №1 та Альтернатива №3. В наступному розділі опишемо ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації (для кожної представленої вище альтернативи).

### 3.3. Ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації

Опишемо ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації (для кожної представленої вище альтернативи).

Таблиця 3.13 – Ризики реалізації експортної стратегії ПрАТ «МХП» та шляхи їх мінімізації (для кожної представленої вище альтернативи)

№	Альтернатива	Ризик	Шляхи мінімізації
1	2	3	4
1	Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки	Продукція не користуватиметься попитом	Перед виходом на ринок доцільним є детальне проведення маркетингового дослідження
		Продукція не купуватиметься за ціною, запланованою за експортними угодами	Розробити декілька фінансових моделей із різними вхідними даними – ціна, обсяг тощо

## Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4
2	Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі		
2.1	Придбання об'єкту нерухомості	Продукція не користуватиметься попитом	Перед виходом на ринок доцільним є детальне проведення маркетингового дослідження
		Продукція не купуватиметься за ціною, запланованою за експортними угодами	Розробити декілька фінансових моделей із різними вхідними даними – ціна, обсяг тощо
		Підприємство не знайде об'єкт нерухомості, який найбільш підходить під проект	Тому доцільним буде вибір проекту, що передбачає оренду приміщення, а не його покупку
		Проект себе не окупить, як вже довели розрахунки	Підвищення обсягів продажу
2.2	Оренда приміщення	Продукція не користуватиметься попитом	Перед виходом на ринок доцільним є детальне проведення маркетингового дослідження
		Продукція не купуватиметься за ціною, запланованою за експортними угодами	Розробити декілька фінансових моделей із різними вхідними даними – ціна, обсяг тощо
		Проект себе не окупить, як вже довели розрахунки	Підвищення обсягів продажу, збільшення кількості торгових точок
3	Реалізація кулінарної продукції в торговій мережі Польщі	Продукція не користуватиметься попитом	Перед виходом на ринок доцільним є детальне проведення маркетингового дослідження
		Високі витрати на «Торговий маркетинг» при реалізації продукції в торгових мережах	Закладання в бюджет проекту витрат на ці заходи

*Джерело: побудовано автором*

Отже, перед плануванням заходів із вдосконалення експортної стратегії для кожної альтернативи важливим є проведення детального маркетингового дослідження, що дозволить визначити, чи користуватимуться попитом продукція групи компаній на ринку інших країн (Польща, Німеччина). Відповідальним є керівник Департаменту маркетингу. Також важливо при

складанні бюджетів для впровадження проектів враховувати різні фінансові моделі (різні ціни реалізації продукції, обсяг продажів) тощо.

### **3.4. Імплементация соціальної відповідальності в експортну стратегію ПрАТ «МХП»**

Соціальні практики корпоративної соціальної відповідальності в роботі Миронівського хлібопродукту реалізуються через тісну взаємодію з суспільством (сприяння розвитку громад), трудові практики (оптимізація роботи персоналу), практики захисту прав людини, відповідальності за продукцію (в тому числі при реалізації на експорт) та публічної звітності для інвесторів. Участь у проєктах МХП беруть органи самоврядування, громадські організації, підприємці, а також активні представники громад у місцях присутності підприємств холдингу, які зацікавлені змінити життя на краще. Компанією створено Фонд сталого розвитку «МХП-Громаді», робота якого ведеться у наступних напрямках:

1. Надання мікрогрантів для громадських ініціатив та мікробізнесу з метою створення потужної платформи для взаємодії громади, бізнесу та уряду. У 2021 році було проведено конкурс мікрогрантів «Час діяти, Україно!», за результатами якого 93 проєкти з 12 регіонів України стали переможцями та отримали гранти у розмірі до 50 000 гривень.

2. Підтримка культурних та освітніх проєктів для зміцнення національної ідентичності українського народу. У 2021 році було реалізовано тур «Кіно просто», який з червня по серпень охопив 43 населені пункти в яких немає можливості відвідувати кінотеатри. Кінопокази туру відвідали близько 50 000 осіб.

3. Підтримка екологічних проєктів для привернення уваги громадськості до важливості захисту та збереження довкілля, зокрема – проєкт «Зелена планета з МХП», що передбачає створення парків, скверів та зелених зон у місцевих громадах шляхом висаджування дерев.

4. Підтримка громадського здоров'я: проєкт «Лікар для села» часто є єдиною можливістю для людей отримати якісні медичні послуги у віддалених районах України.

Загальний обсяг інвестування Фонду «МХП-Громаді» на розвиток місцевих громад за результатним 2021 року становив 108 млн. грн..

Трудові практики як компонент соціальних практик Миронівського хлібопродукту передбачають: реалізацію заходів з охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці на робочих місцях із метою подальшого розвитку експортної діяльності; облік інцидентів у сфері охорони здоров'я та безпеки праці на підприємствах. Саме безпека трудових процесів дозволить отримати заплановані обсяги виробництва продукції, в тому числі призначеної для експорту в інші країни світу [25, с. 36]. Із цією метою в компанії розроблений бюджет на реалізацію даних практик. Зокрема, загальні інвестиції в цей напрямок протягом 2019-2021 рр. збільшилися з 52,3 до 118,4 млрд. грн. і досягали 8,2% фонду оплати праці, а витрати на навчання з охорони праці зросли з 1,202 до 1,902 млрд. грн..

Відповідальність за продукцію як компонент соціальних практик Миронівського хлібопродукту передбачає дотримання стандартів з безпечності та якості продукції на всіх підприємствах, а також і рамках транспортних систем МХП. Дана умова є важливою також для експортної діяльності, оскільки продукція на експорт проходить ретельну перевірку на відповідність стандартам якості. Підхід МХП до якості та безпечності продукції регулюється Політикою якості та безпечності продукції, яка поширюється на всі підприємства компанії.

Практичними кроками в рамках забезпечення якості та безпеки продукції виступають: контроль доступу до виробничих об'єктів тільки уповноважених осіб; маркування продукції; навчання співробітників; робота з відгуками споживачів за допомогою хмарної CRM-системи, надання споживачам зворотнього зв'язку (2021 році 86% звернень отримали відповідь протягом 10 днів, а 79% – упродовж 7 днів); активізація роботи Департаменту

інновацій для переходу від виробництва сировини до виробництва кулінарної продукції; сертифікація виробництва; автоматизація бізнес-процесів за допомогою системи SAP S/4HANA для покращення автоматизованої простежуваності та більш інтегрованого контролю виробничих процесів. Всі ці практики корпоративної соціальної відповідальності відіграють важливу роль для імплементації соціальної відповідальності в експортну стратегію ПрАТ «МХП»

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного у кваліфікаційній магістерській роботі дослідження особливостей формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах можна зробити наступні висновки.

Експортна стратегія підприємства – це план дій, яким визначається, як підприємство буде здійснювати експорт своїх товарів та послуг на міжнародні ринки. Головною метою експортної стратегії є забезпечення стійкого зростання підприємства через збільшення продажів на зарубіжних ринках. Тобто сутність експортної стратегії полягає у визначенні напрямків розвитку експортної діяльності підприємства, включаючи визначення стратегічних цілей, конкретних завдань, ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії, а також у встановленні контролю за виконанням стратегії та її корекції в разі необхідності.

Існує кілька видів експортної стратегії підприємства, які можна застосовувати в залежності від специфіки бізнесу й цілей, що ставляться перед експортною діяльністю: прямий експорт, непрямий експорт, спільний експорт, франчайзинг, розширення на зарубіжні ринки, розвиток локального виробництва.

Першим етапом формування експортної стратегії підприємства є оцінка його діяльності у зовнішній торгівлі. В першу чергу слід оцінити експортну діяльність підприємства, оскільки товаровиробник в умовах ринкової економіки, який постачає свою продукцію за кордон, не може протягом тривалого часу займати стійкі позиції, спираючись у своїй експортній стратегії лише на показники конкурентоспроможності товару, тобто не беручи до уваги витрат з його виробництва і реалізації. Наступний етап у формуванні експортної стратегії – це оцінка та вибір країн для здійснення експорту. Оцінка країн відбувається як по об'єктах діяльності аналізованого підприємства, так і по всьому світовому ринку товарів, які випускає це підприємство. Суть цієї оцінки полягає у вивченні (скануванні) альтернатив,

про те, щоб особи, відповідальні за прийняття рішень, могли докладніше проаналізувати попередньо відібрані можливі варіанти країнового експорту. Третій етап у формуванні стратегії експорту підприємства – суміщення даних, отриманих на двох попередніх етапах. Сутність третього етапу полягає в побудові матриці «привабливість країни – експортне становище підприємства».

Аналіз світового ринку продукції АПК показав, що у 2020 році спалах захворювання COVID-19 став глобальним стримуючим фактором на ринку агропромислової продукції, оскільки ланцюги поставок були порушені через торгові обмеження, а споживання скоротилося через карантинні заходи, запроваджені урядами в усьому світі. Світовий ринок агропромислової продукції в 2021 році також розвивався в умовах ковідних обмежень, які масово почали скасовуватись у другому півріччі 2021 року. У 2022 році хаос у постачанні на світовий ринок ключових сільськогосподарських культур вніс початок повномасштабної війни в Україні та блокування Росією морських портів України, через які відбувався основний експорт сільськогосподарської продукції. Триваюча війна посилює невизначеність та підвищує ризик фрагментації глобальних ринків агропродовольчої продукції та посилює загрозу голоду та гуманітарні кризи в усьому світі.

ПрАТ «МХП» – це провідний український виробник агропродовольчої продукції і один з найбільших виробників м'яса птиці у Європі. Сьогодні у складі холдингу налічується близько 30 підприємств у 14 областях України. Основним видом діяльності холдингу є розведення птиці та виробництво і продаж м'ясної продукції: курятини під торговою маркою «Наша Ряба», яловичини – «Сертифікований Ангус», гуски – «Фуа Гра», м'ясних напівфабрикатів – «Легко!», ковбасних виробів – «Бащинський», «Дружба Народів», «Європродукт»).

У 2022 році внаслідок російського вторгнення ПрАТ «МХП» довелося знизити використання потужностей по виробництву птиці до 80-85%. Також у жовтні 2022 року ПрАТ «МХП» зіткнувся із комплексними проблемами і

перебоями в роботі внаслідок відключення електроенергії, коли України зазнали ракетних ударів з боку Росії. Деякі об'єкти ПрАТ «МХП» взагалі не працювали короткий час після влучень ракет у об'єкти критичної інфраструктури. Проте згодом ПрАТ «МХП» вдалося вирішити цю проблему за рахунок як постачання електроенергії з державних мереж (коли вона надавалася), так і за рахунок генерації електроенергії від закуплених генераторів.

Експортувати свою продукцію ПрАТ «МХП» почало у 2007 році. Наразі 53% доходів від реалізації продукції Групи компаній складають доходи, отримані від експорту продукції. ПрАТ «МХП» продовжує реалізовувати свою стратегію диверсифікації ринків експорту і шукає нові можливості для розширення обсягів бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, при цьому нарощуючи обсяги експортних угод із продажу курятини в ці регіони (в тому числі ринок Саудівської Аравії). Компанія продовжує здійснювати пошук нових партнерів та можливостей на ринку країн Європейського Союзу.

Повна собівартість експортної продукції ПрАТ «МХП» склала в 2021 році 972,5 тис. дол. США, що більше показника 2017 року на 454,9 тис. дол. США або 87,9%. В 2021 році порівняно із 2020 роком повна собівартість експортної продукції зросла на 140,1 тис. дол. США або на 16,8%. Слід відмітити позитивну динаміку до зростання фінансового результату компанії від здійснення експортних угод в 2021 році порівняно із 2017 роком – приріст склав 78,1 тис. дол. США або 36,4%. В 2021 році порівняно із 2020 роком фінансовий результат компанії від здійснення експортних угод зріс на 108,9 тис. дол. США.

В якості альтернативних варіантів формування експортної стратегії ПрАТ «МХП» запропоновано:

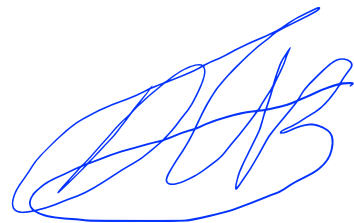
1. Експорт продуктів дитячого харчування (консерви) з м'яса курки із використання оптимальної рецептури високої якості (без залучення антибіотиків) (бренд ПрАТ «МХП» «Наша Ряба», ринок Німеччини).

2. Відкриття точок продажу кулінарної продукції в Польщі. Для реалізації пропонуватиметься продукція ТМ «Легко!» (заморожені готові м'ясні продукти, які виробляє «Миронівський м'ясопереробний завод «Легко», ринок Польщі).

3. Реалізація кулінарної продукції в торгові мережі Польщі.

Доцільними до впровадження є Альтернатива №1 та Альтернатива №3.

Перед плануванням заходів із вдосконалення експортної стратегії для кожної альтернативи важливим є проведення детального маркетингового дослідження, що дозволить визначити, чи користуватимуться попитом продукція групи компаній на ринку інших країн (Польща, Німеччина). Відповідальним є керівник Департаменту маркетингу. Також важливо при складанні бюджетів для впровадження проектів враховувати різні фінансові моделі (різні ціни реалізації продукції, обсяг продажів) тощо.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Вплив державного регулювання на розвиток бізнесу: досвід США. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 62–64.
2. Білянський Ю. О. Євроінтеграційний потенціал експортної діяльності підприємств аграрного сектору економіки. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1. С. 54–63.
3. Бойко Я. Б. Експортний потенціал: сутність поняття та зв'язок з економічним потенціалом країни. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 160–164
4. Гавриленко Н. М., Широкий Г. М. Світовий ринок зерна: стан та тенденції. К.: Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. 9 с.
5. Головащенко В. П., Сидорова А. В. Сучасне бізнес-середовище України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2018. Т.1, № 10. С. 145–148.
6. Деякі питання проведення заходів офіційного контролю товарів, що ввозяться на митну територію України (у тому числі з метою транзиту): Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2018 № 960. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2018-%D0%BF> (дата звернення: 08.04.2020).
7. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 355 с.
8. Дорошенко Т. М., Шибіріна С. О. Аналіз експортного потенціалу України в контексті євроінтеграції. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 46–56
9. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В. Стратегічні інструменти державної підтримки розвитку експортного потенціалу України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 31–37.
10. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 510 с.

11. Коляда О. В., Райчева А. О. Зовнішня торгівля України як чинник розвитку міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 78–82
12. Крисоватий А. І., Кошук Т. В., Ватагович М. І. Податково-бюджетна підтримка виробників у контексті законодавства ЄС у сфері державної допомоги. *Фінанси України*. 2019. № 7. С. 35–51.
13. Лотиш О. Я., Кардаш А. Мікроекономічний аналіз світового ринку зерна. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. С. 83–91.
14. Марченко В. М., Лебедева Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 592–596.
15. Марченко Д., Шталь Т. Формування експортного потенціалу як елементу розвитку експортної діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2018. № 2. С. 121–126.
16. Міжнародна торгівля: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей, денної та заочної форм навчання. Укладачі: Величко К. Ю., Печенка О. І. Х.: ХДУХТ, 2018. 194 с.
17. Митний кодекс України: Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#n3687> (дата звернення: 08.04.2020).
18. Наконечна К. В. Експортний потенціал аграрної продукції України: перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_32) (дата звернення: 08.04.2020).
19. Ніколаєв М. Г. Структурні диспропорції в реалізації експортних стратегій підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 401–410.
20. Переверзева А. В., Мала К. С.. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 3. С. 102–108.

21. Петруненко Я. Поняття державної підтримки суб'єктів господарювання як засобу забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. С. 110–115.

22. Петряєва З. Ф., Іващенко Г. А. Методичне забезпечення оцінки експортного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_21) (дата звернення: 08.04.2020).

23. Полякова Ю. В. Інноваційний компонент експортної діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-1. С. 32–36.

24. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 08.04.2020).

25. Проценко І. В. Соціальна відповідальність: підходи та виклики сталого розвитку (на прикладі ПрАТ «МХП»). *Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки*: зб. матеріалів Загальноуніверситетської студентської наук.-практ. конф., 28 квітня 2023 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2023. С. 35–37.

26. Радченко О. П., Карадобрі Т. В. Перспективи розвитку експортного потенціалу аграрної сфери України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 84–88.

27. Світовий ринок зерна: попит і пропозиція зерна. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnihektar/item/9352-svitovyi-rynok-zernapopyt-i-propozytsiia.html> (дата звернення: 08.04.2020).

28. Світові лідери на ринку експорту-імпорту зерна. URL: <http://universaltrade.in.ua/torgivlia/svitovi-lideri-na-rinku-eksportu-importu-zerna> 200 (дата звернення: 08.04.2020).

29. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Л.: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с

30. Ситуація на світовому ринку продовольства. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituati> (дата звернення: 08.04.2020).

31. Ставицька А. В., Нестеренко О. В. Експортний потенціал України та можливості його реалізації на світовому ринку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 89–93.

32. Структурні зміни у світовій торгівлі як чинник розвитку внутрішнього ринку України: колективна монографія. за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НААН України Т. О. Осташко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». К., 2019. 350 с.

33. Тенденції та перспективи розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтири для посилення українських позицій. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 70

34. Топ-10 найпопулярніших торгових мереж Польщі. URL: <https://upmp.news/ua-in-polish/top-10-najpopulyarnishih-torgovih-merezh-polshhi/> (дата звернення: 08.04.2020).

35. Циганков Р. С., Гуртовий Ю. В., Бесчастна Д. О. Концептуальні основи оцінки експортного потенціалу України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(2). С. 172–177.

36. Фатьянов Д. В. Теоретичні положення оцінки ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 258–264.

37. Юхта О. І. Кредитний механізм підтримки експортерів суб'єктів малого та середнього бізнесу: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2019. 220 с.

38. Grain: World Markets and Trade March 9, 2021. World Production, Markets, and Trade Reports. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/grain-world-markets-and-trade> (дата звернення: 08.04.2020).

39. International Business Paperback by John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan. January 1, 2011. 838 p.

40. Walter A., Finger R., Huber R., Buchmann N. Opinion: smart farming is key to developing sustainable agriculture. *Proc Natl Acad Sci*. 2017. Vol. 114(24). P. 6148–6150.
41. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org).
42. Офіційний сайт Організації з питань продовольства і сільського господарства ООН (ФАО). URL: <http://www.fao.org/>
43. Офіційний сайт Міжнародної ради по зерну. URL: <https://www.igc.int>
44. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org>
45. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/mhp-se/annual-reports>
46. Офіційний сайт компанії «Bebivita». URL: <https://www.bebivita.de>
47. Офіційний сайт компанії НіПП Україна. URL: <https://www.hipp.ua/garbuz/pro-pokhodzhennja/nimechchina/>
48. Офіційний сайт компанії НіПП. URL: <https://www.hipp.com/>
49. Офіційний сайт Магазини Żabka. URL: <https://www.zabka.pl/>
50. Офіційний сайт Магазини Biedronka. URL: <https://www.biedronka.pl>
51. Офіційний сайт Магазини Kaufland. URL: <https://www.kaufland.de/>

# ДОДАТКИ

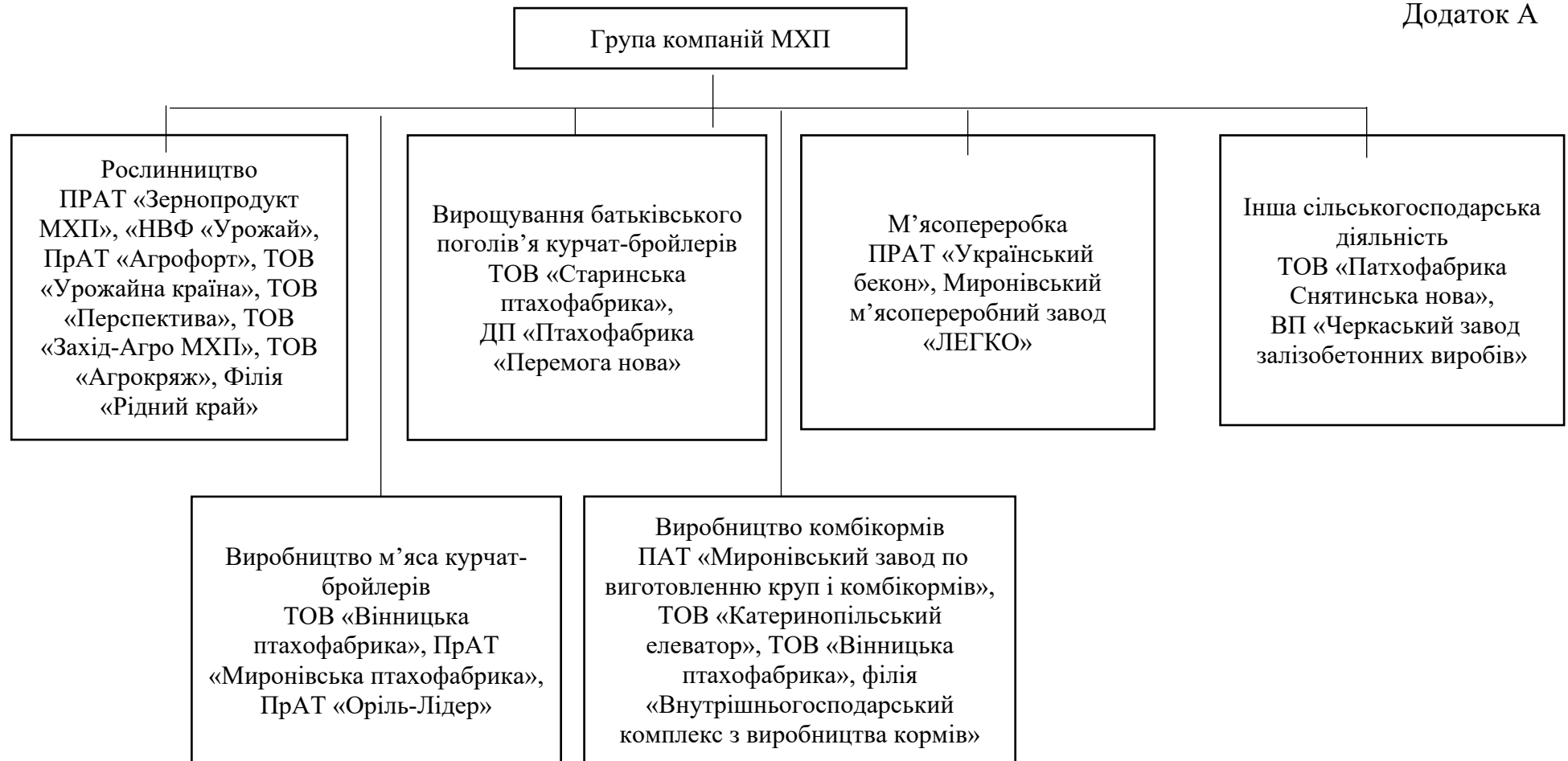


Рис. А.1. Структура групи компаній ПраТ «Миронівський хлібопродукт»



Рис. Б.1. Географія розміщення підприємств холдингу «МХП»

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 р.

		31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
<b>ASSETS</b>			
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>			
Property, plant and equipment	14	1,939,607	1,678,917
Right-of-use assets	15	277,288	207,001
Intangible assets	16	97,791	96,841
Goodwill	17	66,382	70,614
Non-current biological assets	19	27,138	25,584
Non-current financial assets	18	28,764	23,083
Long-term bank deposits		9,904	4,612
Deferred tax assets	13	1,966	1,822
		<b>2,448,840</b>	<b>2,108,474</b>
<b>CURRENT ASSETS</b>			
Inventories	20	367,219	240,715
Biological assets	19	215,459	175,085
Agricultural produce	21	511,267	269,045
Prepayments		44,572	16,776
Other current financial assets	24	16,156	81,314
Taxes recoverable and prepaid	22	68,151	54,647
Trade accounts receivable	23	156,878	119,187
Cash and cash equivalents	25	275,237	217,579
		<b>1,654,939</b>	<b>1,174,348</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>4,103,779</b>	<b>3,282,822</b>
	<b>NOTES</b>	<b>31 DECEMBER 2021</b>	<b>31 DECEMBER 2020</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>EQUITY</b>			
Share capital	26	284,505	284,505
Treasury shares		(44,593)	(44,593)
Additional paid-in capital		174,022	174,022
Revaluation reserve		811,684	648,982
Retained earnings		1,557,284	1,195,143
Translation reserve		(1,018,514)	(1,020,229)
<b>EQUITY ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT</b>		<b>1,764,388</b>	<b>1,237,830</b>
Non-controlling interests	27	29,800	16,373
<b>TOTAL EQUITY</b>		<b>1,794,188</b>	<b>1,254,203</b>
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>			
Bank borrowings	28	103,604	64,608
Bonds issued	29	1,376,820	1,370,999
Lease liabilities	30	204,139	136,495
Deferred income	11	44,593	44,505
Deferred tax liabilities	13	44,704	29,867
Other non-current liabilities		6,468	7,233
		<b>1,780,328</b>	<b>1,653,707</b>

	NOTES	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
<b>CURRENT LIABILITIES</b>			
Trade accounts payable		174,242	149,768
Other current liabilities	31	93,289	86,638
Advances received		41,983	15,227
Bank borrowings	28	121,458	39,788
Interest payable	28,29	21,180	21,487
Lease liabilities	30	77,111	62,004
		<b>529,263</b>	<b>374,912</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>		<b>2,309,591</b>	<b>2,028,619</b>
<b>TOTAL EQUITY AND LIABILITIES</b>		<b>4,103,779</b>	<b>3,282,822</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р.

	NOTES	2021	2020
<b>CONTINUING OPERATIONS</b>			
Revenue	5,6	2,372,262	1,911,137
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	5	184,926	30,502
Cost of sales	7	(1,812,672)	(1,544,101)
<b>GROSS PROFIT</b>		<b>744,516</b>	<b>397,538</b>
Selling, general and administrative expenses	8	(228,183)	(187,801)
Other operating income	9	11,835	16,526
Other operating expenses	10	(11,558)	(23,412)
Loss on impairment of property, plant and equipment	14	(10,607)	(1,730)
<b>OPERATING PROFIT</b>		<b>506,003</b>	<b>201,121</b>
Finance income		10,531	13,584
Finance costs	12	(150,424)	(144,257)
Foreign exchange gain/(loss), net	36	40,466	(203,664)
Other expenses		(2,867)	(3,491)
<b>PROFIT/(LOSS) BEFORE TAX</b>		<b>403,709</b>	<b>(136,707)</b>
Income tax (expense)/benefit	13	(6,914)	5,132
<b>PROFIT/(LOSS) FOR THE YEAR FROM CONTINUING OPERATIONS</b>		<b>396,795</b>	<b>(131,575)</b>
<b>DISCONTINUED OPERATIONS</b>			
Loss for the year from discontinued operations	3	(3,457)	(1,482)
<b>PROFIT/(LOSS) FOR THE YEAR</b>		<b>393,338</b>	<b>(133,057)</b>

Сертифікат якості на продукцію ТМ «Коко»

1. Consignor  AS Salvest Anuküla tee 3, 51017, Tartu, Estonia	No EE 360417	ORIGINAL
2. Consignee  MHP PJSC Krynyska Maryna, Myronivka city, Elevatorne street, building 1, Kyiv region 08800 Ukraine	EUROPEAN UNION  CERTIFICATE OF ORIGIN	
4. Transport details (Optional)	3. Country of origin Estonia	
4. Transport details (Optional)	5. Remarks	
6. Item number, marks, numbers, number and kind of packages; description of goods  1. "KOKO Meat and vegetable puree "Soup puree with chicken and vegetables 190g" for children from 6 months ", best before date 21.07.2023, quantity 8400 pieces 2. "KOKO Meat and vegetable puree "Soup puree with chicken and pumpkin 190g" for children 6 months", best before date 21.07.2023, quantity 8262 pieces 3. "KOKO Chicken puree "Tender chicken 100g" for children from 6 months", best before date 21.01.2023, quantity 10448 pieces		7. Quantity  1. 1596,00 kg 2. 1569,78 kg 3. 1044,80 kg  Total netto weight of the order 4210,58 kg
8. THE UNDERSIGNED AUTHORITY CERTIFIES THAT THE GOODS DESCRIBED ABOVE ORIGINATE IN THE COUNTRY SHOWN IN BOX 3		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Place and date of issue; name, signature and stamp of competent authority</p> <p>30.03.2022</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Estonian Chamber of Commerce and Industry Tartu Office Riinu Ott</p> </div> </div>		

Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:  
1015094063

Дата перевірки:  
15.05.2023 17:58:16 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
15.05.2023 18:00:54 EEST

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Проценко І.В.Формування експортної стратегії підприємства в кризових умовах (на прикла...

Кількість сторінок: 85 Кількість слів: 17207 Кількість символів: 131426 Розмір файлу: 3.68 MB ID файлу: 1014778335

## 9.26% Схожість

Найбільша схожість: 1.08% з Інтернет-джерелом ([https://lubbook.org/book\\_608\\_glava\\_12\\_Tema\\_12.Organ%D1%96za%D1...](https://lubbook.org/book_608_glava_12_Tema_12.Organ%D1%96za%D1...))

6.6% Джерела з Інтернету 223 ..... Сторінка 87

7.84% Джерела з Бібліотеки 652 ..... Сторінка 91

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 14

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

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ  
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

**КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

**(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ  
КНЕУ-2023**

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	7
Чібісова Т.Ю. CORPORATE RESPONSIBILITY IN THE MARKETING ACTIVITY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY	7
Семенюк О.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	12
Ляшенко О.А. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	15
Yeфіmenko O.O. DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF MEDICAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0	17
Кишко О.А. ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОРОБКА»)	20
Захарченко М.М. ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	23
Тищенко М.С. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ЧАВУННОГО ЛИТВА	25
Мандрик Н.Я. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ВИРОБНИКА БЕЗПЛОТНИКІВ	29
Єпанчінцева О.А. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ІНСТИТУТУ СЕРЦЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	32
Проценко І.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)	34
Сахаров А.М. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «АСІСТАНС СЕРВІС» В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	37
Гічунц А.А. СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (на прикладі компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ІНЖИНІРИНГ»)	39
Поляков В.Ю. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (на прикладі ТОВ «Ландпрес»)	42
Фесенко О.В.	46

компонентів і препаратів, взяття донорських органів, зокрема, органної трансплантології серця.

Для надання медичної допомоги лікування дітей, які мають вроджені вади серця, а також забезпеченні необхідним медичним обладнанням, безкоштовними ліками та медичними виробами для маленьких пацієнтів вже більше 12 років Інститут серця співпрацює із Благодійним фондом «Серце на долоні».

В умовах військового стану в Україні в 2022 році Інститут серця перейшов на цілодобовий режим роботи 24/7. Таким чином, реалізуючи швидкість, мобільність та терміновість надання медичної допомоги для всіх верст населення України: військовим, цивільному населенню, дітям із пораненнями різної важкості. Це дозволяє проводити екстренні оперативні втручання на серці та рятувати кардіохворих пацієнтів.

**Важливу роль у забезпечення сталого розвитку та міцного здоров'я відіграє повний цикл надання медичної допомоги від проведення різних видів операцій на серці до повноцінної життєдіяльності пацієнтів. Це передбачає надання послуг з кардіореабілітації. Саме в комплексі медичних, фізичних та психологічних заходів прискорюється відновлення здоров'я пацієнтів, які були прооперовані на серці. Також це дозволяє надавати вторинну профілактику хвороб, пов'язаних із серцево-судинними захворюваннями. Надання послуг з кардіореабілітації проводиться на базі [Ірпінської філії та Київської філії ДУ «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України»](#).**

Отже, соціальна відповідальність Інституту серця цілком узгоджується із цілями сталого розвитку і реалізується за багатовекторними напрямками.

#### **Список літератури:**

1. Цілі сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН. 2015. 25 вересня. URL: <https://www.unfpa.org/resources/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>
2. Офіційний сайт ДУ «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України». URL: <https://heart.kyiv.ua/pro-tsentr/>

Проценко І.В.

ННІБО ім.А.Поручника, магістрант

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)**

*Постановка проблеми.* Для ХХІ ст. характерна активізація уваги ділового співтовариства, міжнародних інституцій, наукової спільноти до дослідження проблеми сталого розвитку, яка передбачає збалансованість економічних, екологічних та соціальних цілей суспільства. Поняття соціальної відповідальності описує взаємодію бізнесу з соціальним середовищем та природними ресурсами, тобто бізнес повинен приймати відповідальність за свої дії.

*Результати дослідження.* Розвиток вітчизняного бізнесу, інтеграція його до глобальної економічної системи, сучасні екологічні і соціальні виклики вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності втілення соціально відповідальної діяльності. Підприємницька діяльність не може бути ізольованою від суспільства, тому рано чи пізно вона має стати соціально відповідальною [2, с. 85].

Запровадження в Україні принципів соціальної відповідальності вже має позитивні результати завдяки поширенню перевіреної міжнародним досвідом концепції соціальної відповідальності та приєднанню України до глобальних ініціатив, насамперед до Цілей сталого розвитку ООН. Для подальшого успішного просування та широкого запровадження концепції соціальної відповідальності українському бізнесу необхідне розроблення економічних, соціальних, інституційних інструментів, принципів та засобів мотивації й заохочення вітчизняних підприємств до виконання цілей сталого розвитку [3].

Миронівський хлібопродукт (ПрАТ «МХП») – це провідна міжнародна харчова та агротехнологічна компанія, яка спеціалізується на виробництві курятини і вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання). Миронівський хлібопродукт веде свій бізнес відповідно з принципами корпоративної соціальної відповідальності та концепцією сталого розвитку. В роботі Миронівського хлібопродукту соціальні практики реалізуються через взаємодію з суспільством (сприяння розвитку громад), трудові практики,

практики захисту прав людини, відповідальності за продукцію та публічної звітності [1].

Участь у соціальних проєктах Миронівського хлібопродукту беруть органи місцевого самоврядування, громадські організації, підприємці, а також активні представники громад у місцях присутності підприємств холдингу, які зацікавлені змінити життя на краще. Компанією створено Фонд сталого розвитку «МХП-Громаді», робота якого ведеться у наступних напрямках: надання мікрогрантів для громадських ініціатив та мікробізнесу з метою створення потужної платформи для взаємодії громади, бізнесу та уряду; підтримка культурних та освітніх проєктів для зміцнення національної ідентичності українського народу; підтримка екологічних проєктів для привернення уваги громадськості до важливості захисту та збереження довкілля; підтримка громадського здоров'я, яка передбачає надання медичних послуг населенню у віддалених районах України.

Трудові практики як компонент соціальних практик ПрАТ «МХП» передбачають: реалізацію заходів з охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці на робочих місцях; облік інцидентів у сфері охорони здоров'я та безпеки праці на підприємствах, аналіз причин, оцінка втрат та розробка заходів для подальшого уникнення таких інцидентів; інвестиції в охорону здоров'я та безпеку праці; проведення внутрішніх аудитів та перевірок з питань безпеки; ретельний контроль умов праці; часткова медична підтримка працівників та подальше розширення медичної підтримки (цифровізація медичних даних працівників для підвищення якості заходів медичної підтримки, розширення процесів контролю за співробітниками з метою виявлення зон ризику для безпеки та можливості їх усунення)[1].

Відповідальність за продукцію як компонент соціальних практик Миронівського хлібопродукту передбачає дотримання стандартів з безпечності та якості продукції на всіх підприємствах, а також і в рамках транспортних систем ПрАТ «МХП». Підхід ПрАТ «МХП» до якості та безпечності продукції регулюється Політикою якості та безпечності продукції, яка поширюється на всі підприємства компанії. Щорічно ПрАТ «МХП» випускає Звіти

зі сталого розвитку, які містять інформацію про соціальні практики компанії та витрати на їх реалізацію. Зокрема, у Звіті зі сталого розвитку за 2021 рік окремі розділи присвячено охороні здоров'я та безпеці праці на робочому місці, якості та безпечності продукції, розвитку громад.

З початком війни Миронівський хлібопродукт дещо змістив акценти практик соціальної відповідальності, але продовжує активно їх реалізовувати. Якщо до початку війни компанія активно працювала в напрямку сталого розвитку та імплементацію ESG-принципів у діяльність, то в умовах впливу дестабілізуючих подій сьогодення ключовим завданням на пряму соціальних практик ПрАТ «МХП» стало забезпечення соціальної стійкості як базису для поступового відновлення соціальних програм та проєктів [1]. ПрАТ «МХП» продовжує реалізовувати заходи в рамках трудових практик (забезпечення охорони здоров'я та безпеки праці на підприємствах Миронівського хлібопродукту), впровадження ініціатив в напрямку забезпечення якості та безпеки продукції, розвитку харчового виробництва, налагодження «зворотного зв'язку» зі споживачами, постачальниками, іншими категоріями стейкхолдерів, триває цифровізація роботи компанії.

*Висновки.* Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є важливою складовою сталого розвитку, яка вимагає врахування інтересів всіх стейкхолдерів і забезпечення балансу між економічними, екологічними, соціальними аспектами діяльності компанії.

#### **Список літератури:**

1. Звіт зі сталого розвитку МХП за 2021 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/a8005/72d18/3551f5fea28.pdf>
2. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч. посібник. Рівне: НУВГП. 2016. 222 с.
3. Петрашко Л.П. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. Л. П. Петрашко. URL: [http://iepjournal.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf)