

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему «Формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної
діяльності у ПрАТ «МХП»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.576-03.1.1.

Здобувачки _____ Костромської А.Д.

Керівник _____ Замлинський В.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.06.2026 р., протокол № 17

Завідувач кафедри національної
та міжнародної економіки

_____ Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра національної та міжнародної економіки

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

_____ д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.

«02» березня 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА здобувачі КОСТРОМСЬКІЙ АЛЬБІНІ ДЕНИСІВНІ

1. Тема роботи: «Формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»

Затверджена наказом ОНТУ від 22.10.2025 №576-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2025 р.

3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ЕП ОНТУ, підручники і посібники, монографії, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, фінансова звітність ПрАТ «МХП» за три роки

4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні аспекти формування конкурентних переваг у зовнішньоекономічній діяльності, аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», напрями посилення конкурентних переваг підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «МХП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язковихкреслень): таблиць – 12, рисунків – 3.

Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

Керівник _____ Замлинський В. А.

Завдання прийняла до виконання _____ Костромська А.Д.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Робота з літературними джерелами та розробка теоретичного розділу роботи	14.12.25-28.03.26	виконано
2.	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	29.03.26-05.04.26	виконано
3.	Техніко-економічна характеристика підприємства та економічний аналіз за напрямом кваліфікаційної роботи за два роки	06.04.26-14.05.26	виконано
4.	Розробка заходу по підвищенню ефективності роботи підприємства	15.05.26-05.06.26	виконано
5.	Оформлення кваліфікаційної бакалаврської роботи	06.06.26-09.06.26	виконано

Здобувач-дипломник _____ Костромська А.Д.

Керівник роботи _____ Замлинський В. А.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломниця Костромська А.Д.

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кваліфікаційна робота містить 90 сторінок, 41 таблицю, 3 рисунки, список літератури з 66 найменувань, 7 додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних, організаційних та практичних засад формування й посилення конкурентних переваг у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «МХП».

Завданнями роботи передбачено узагальнити теоретико-економічну сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств; проаналізувати сучасний стан та тенденції експортної діяльності агропродовольчих підприємств України в умовах воєнного стану; надати комплексну економічну характеристику компанії ПрАТ «МХП» та оцінити її експортний потенціал; визначити напрями оптимізації зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «МХП» в умовах євроінтеграції.

Об'єкт дослідження – процеси формування та розвитку конкурентних переваг у зовнішньоекономічній діяльності агропромислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та практичні основи управління конкурентоспроможністю та оптимізації зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «МХП».

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та рекомендації щодо посилення конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП». Одержані результати можуть бути використані на підприємстві як заходи щодо вдосконалення його роботи та підвищення ефективності експортної стратегії на європейському та глобальному ринках.

Рік виконання роботи 2025-2026.

Рік захисту роботи 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Теоретико-економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств	9
1.2. Трансформація теорій конкурентних переваг у міжнародній економіці в умовах цифровізації, зеленої економіки та глобальних ризиків	15
1.3. Детермінанти формування конкурентних переваг аграрних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності	27
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МХП»	33
2.1. Аналіз експортної діяльності агропродовольчих підприємств в умовах воєнного стану	33
2.2. Економічна характеристика компанії ПрАТ «МХП»	40
2.3. Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «МХП»	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МХП	60
3.1. Оцінка конкурентних позицій та обґрунтування проєктних рішень щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «МХП»	60
3.2. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг ПрАТ «МХП»	66
3.3. Оптимізація зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «МХП» в умовах євроінтеграції	77
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації світового господарства, поглиблення міжнародного поділу праці, цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби на світових ринках зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств агропромислового комплексу. Від рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить здатність підприємств формувати та реалізовувати конкурентні переваги, зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках, залучати інвестиційні ресурси, інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості та забезпечувати довгострокове економічне зростання.

Для України розвиток зовнішньоекономічної діяльності агропромислових підприємств має стратегічне значення, оскільки аграрний сектор є одним із провідних драйверів національної економіки, формуючи значну частку валютних надходжень, експорту товарів та продовольчої безпеки держави. Водночас сучасні умови функціонування аграрного бізнесу характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, зміною торговельних маршрутів, зростанням вимог до якості та безпечності продукції, необхідністю дотримання принципів сталого розвитку, екологічних стандартів та ESG-підходів.

Особливої актуальності проблема формування конкурентних переваг набуває в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення України. Руйнування логістичної інфраструктури, обмеження доступу до традиційних ринків збуту, зростання виробничих ризиків та нестабільність зовнішнього середовища потребують від агропромислових підприємств пошуку нових джерел конкурентоспроможності, диверсифікації ринків збуту, впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та сучасних моделей управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Серед провідних суб'єктів агропромислового комплексу України особливе місце займає МХП, який є одним із найбільших виробників та експортерів агропродовольчої продукції в Україні та Європі. Водночас сучасні глобальні

трансформації потребують подальшого вдосконалення механізмів формування та реалізації конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Теоретичні та прикладні аспекти конкурентоспроможності, міжнародної економічної діяльності та формування конкурентних переваг досліджувалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема А. Сміта, Д. Рікардо, Е. Хекшера, Б. Оліна, Й. Шумпетера, М. Портера, П. Кругмана, Дж. Даннінга, І. Ансоффа, П. Друкера, В. Геєця, Ю. Лупенка, П. Саблука, Л. Федулової та інших. Проте динамічні зміни глобального середовища, цифровізація економіки, поширення концепцій зеленої економіки та сталого розвитку, а також нові ризики міжнародного бізнесу потребують подальшого поглиблення досліджень у сфері формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Актуальність зазначених проблем, їх теоретична та практична значущість для розвитку агропромислового комплексу України зумовили вибір теми бакалаврської роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і посилення конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

- дослідити теоретико-економічну сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств;
- проаналізувати еволюцію та трансформацію теорій конкурентних переваг у міжнародній економіці в умовах цифровізації, зеленої економіки та глобальних ризиків;
- визначити основні детермінанти формування конкурентних переваг аграрних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності;
- надати загальну характеристику ПрАТ «МХП» та оцінити його позиції на світових ринках;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»;

- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнес-середовищі;
- обґрунтувати напрями посилення конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»;
- визначити перспективні інструменти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності агропромислових підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП».

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема системний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи фінансово-економічного та стратегічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, звітність ПрАТ «МХП», матеріали міжнародних організацій, аналітичні звіти, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні дані підприємства та відкриті інформаційні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «МХП» на міжнародних ринках, що може бути використано в процесі стратегічного управління підприємством та формування експортно орієнтованої моделі розвитку аграрного бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретико-економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств

Залучення національних економік до міжнародних економічних відносин стає все більш актуальним у сучасних динамічних світових умовах. Розширення доступу економік до зовнішніх ринків є об'єктивною реальністю, зумовленою посиленням глобалізаційних процесів. Ключовою одиницею економіки будь-якої країни є підприємство, яке виступає як окрема господарська одиниця. У цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність набуває пріоритетного значення для розвитку та функціонування економіки. Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність вважається важливою складовою національної економіки в Україні, що суттєво впливає на економічний розвиток країни та є актуальною складовою післявоєнної відбудови України. Зовнішньоекономічна діяльність включає в себе різноманітні форми, методи та засоби виходу на міжнародні ринки. Незалежно від специфіки та особливостей, основною метою залишається отримання максимального прибутку. Головна відмінність зовнішньоекономічної діяльності від господарської практики національного рівня полягає в тому, що контрагенти знаходяться в різних країнах. Експорт є одним з найпоширеніших способів інтернаціоналізації діяльності підприємства [1]. Слід мати на увазі, що конкретні етапи та методи дослідження зовнішньоекономічної діяльності можуть змінюватись в залежності від особливих потреб і цілей компанії. Крім того, важливо враховувати специфіку галузі, країни або регіону, де функціонує підприємство.

Різнманітність видів зовнішньоекономічної діяльності, участь в інтеграційних процесах та зміцнення міжнародних економічних зв'язків свідчать про ефективний розвиток економіки країни в цілому та підприємств зокрема. Для України розширення зовнішньоекономічних зв'язків та активізація ЗЕД, перш за все, можливе завдяки проведенню експортно-імпортних операцій. Важливими

аспектами зовнішньоекономічної діяльності в нашій країні є надходження фінансового капіталу в підприємницькі галузі у формі прямих іноземних інвестицій, а також торгівля нематеріальними активами, обмін науково-технічними досягненнями та інші форми співпраці. Проте на даний момент основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності залишається проведення зовнішньоторговельних операцій, що включає імпорт та експорт товарів і послуг.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим інструментом інтеграції національної економіки у світову господарську систему. Її ефективне функціонування можливе лише за умови застосування комплексного підходу до управління, який враховує не лише економічні, а й політичні, соціальні та технологічні чинники. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів господарювання знаходиться в центрі уваги економічної науки вже понад століття, проте актуальність цього питання не зменшується, а навпаки, в умовах глобалізації та інтенсифікації конкурентної боротьби набуває особливого значення. Еволюція наукової думки стосовно сутності конкурентних переваг та джерел їх формування пройшла шлях від меркантилістичних поглядів до концепції інтелектуального лідерства, демонструючи трансформацію підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії. Однією з головних характеристик відносин між суб'єктами ринкової економіки є їх конкуренція, яка проявляється у боротьбі між підприємствами за більш вигідні умови виробництва і з метою отримання максимального прибутку через продаж товарів та послуг. Розвиток та виникнення конкуренції історично пов'язані з розвитком товарного господарства. В основі конкуренції лежить бажання виробників досягати фінансового успіху та свобода вибору. Зародження конкуренції історично пов'язують з товарним господарством [15].

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств обумовлюється впливом різноманітних чинників — економічних, політичних, технологічних, соціальних та екологічних. Для ефективного функціонування на міжнародному ринку підприємства мають використовувати системний підхід, що передбачає гнучке реагування на зовнішні виклики, адаптацію до глобальних тенденцій та

раціональне використання власних ресурсів. У сучасних умовах ключовими перевагами стають здатність до інновацій, дотримання екологічних стандартів, цифровізація бізнес-процесів і врахування культурних особливостей партнерських країн. Тільки комплексне бачення забезпечує стабільне зростання та успішну інтеграцію підприємства у світову економіку [2]. Комплексна оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства не може обмежуватись лише кількісними показниками. Для формування повного й об'єктивного уявлення про її ефективність необхідно враховувати широкий спектр чинників — від інституційних і комерційних до соціальних та екологічних. Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише глибше проаналізувати внутрішні можливості підприємства, а й передбачити зовнішні ризики та перспективи розвитку. Важливо адаптувати методи дослідження до конкретної галузі, регіону та цілей компанії, що забезпечить ефективніше стратегічне планування та успішну реалізацію зовнішньоекономічної діяльності, а особливо під час відбудови України.

Теоретико-економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) полягає у системі економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн у процесі здійснення міжнародної торгівлі, інвестиційної, виробничо-коопераційної, науково-технічної та інших форм міжнародної співпраці. Для агропромислових підприємств ЗЕД виступає не лише напрямом реалізації продукції на зовнішніх ринках, а й важливим механізмом формування та зміцнення конкурентних переваг в умовах глобалізації світової економіки.

Роль зовнішньоекономічної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств проявляється через низку взаємопов'язаних аспектів. По-перше, ЗЕД забезпечує доступ до ширших ринків збуту, що сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції, диверсифікації ринкових ризиків та підвищенню фінансової стійкості підприємств. Вихід на міжнародні ринки дозволяє агропідприємствам зменшувати залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку та ефективніше використовувати наявний виробничий потенціал.

По-друге, участь у міжнародній конкуренції стимулює модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та сучасних систем управління якістю. Необхідність відповідати міжнародним стандартам безпечності та якості продукції сприяє технологічному оновленню підприємств і підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу.

По-третє, зовнішньоекономічна діяльність створює передумови для залучення іноземних інвестицій, міжнародного трансферу технологій, нових знань і управлінського досвіду. Це особливо важливо для агропромислових підприємств України в умовах структурної трансформації економіки та післявоєнного відновлення.

По-четверте, участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості сприяє переходу від експорту сировини до виробництва продукції з вищим рівнем переробки, що забезпечує зростання доданої вартості, прибутковості та міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

По-п'яте, ЗЕД стимулює розвиток стратегічних компетенцій підприємства, зокрема маркетингового, інноваційного, логістичного та управлінського потенціалу. Саме ці складові дедалі більше визначають успішність агропідприємств у конкурентній боротьбі на світових ринках.

У сучасних умовах європейської інтеграції України та посилення глобальної конкуренції зовнішньоекономічна діяльність перетворюється на один із ключових факторів формування довгострокових конкурентних переваг агропромислових підприємств. Вона забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення продуктивності виробництва, розширення експортних можливостей та інтеграцію вітчизняного агробізнесу до світового економічного простору. Таким чином, ЗЕД виступає не лише інструментом реалізації продукції за кордоном, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку агропромислових підприємств у довгостроковій перспективі.

Значення експортної діяльності виходить за межі інтересів окремих підприємств і має важливі макроекономічні наслідки. Вона сприяє розвитку національної економіки шляхом збільшення валютних надходжень до державного бюджету, що дозволяє фінансувати інфраструктурні проекти, соціальні програми та стимулювати економічне зростання. Експорт створює нові робочі місця, як безпосередньо на підприємствах-експортерах, так і в суміжних галузях, зокрема в логістиці, транспортуванні, страхуванні, фінансових послугах. Це сприяє підвищенню зайнятості населення та його добробуту. Проведена порівняльна оцінка підходів до формування експортних стратегій агропродовольчого сектору (Додаток А) свідчить, що більшість підходів вітчизняних науковців зосереджені лише на експорті сировини або змінах у законодавстві. Наявні методичні підходи не враховують трансформацію сучасних українських агрохолдингів, зокрема ПрАТ «МХП», у міжнародні харчові компанії, а також їх адаптацію до жорстких екологічних стандартів ЄС. Це обґрунтовує необхідність розробки авторської моделі структури агропродовольчого сектору для оптимізації експортної стратегії в умовах євроінтеграції.

Вагомий внесок у розвиток теорії міжнародної торгівлі здійснили Бертил Охлін та Елі Хекшер, які сформулювали факторну теорію міжнародної торгівлі, відому як модель Хекшера–Оліна [54]. На відміну від класичної теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, що пояснювала міжнародну спеціалізацію відмінностями у продуктивності праці, модель Хекшера–Оліна акцентує увагу на нерівномірності забезпечення країн факторами виробництва – землею, працею, капіталом та природними ресурсами.

Основне положення теорії полягає в тому, що країни експортують ті товари, у виробництві яких інтенсивне використовуються відносно надлишкові та дешевші для них фактори виробництва, і, навпаки, імпортують продукцію, виробництво якої потребує дефіцитних або дорожчих ресурсів. Таким чином, міжнародна торгівля виступає механізмом непрямого обміну факторами виробництва між країнами та сприяє більш ефективному використанню наявного ресурсного потенціалу.

Для аграрного сектору ця теорія має особливе значення, оскільки конкурентні переваги сільськогосподарського виробництва значною мірою визначаються наявністю земельних ресурсів, природно-кліматичних умов, трудового потенціалу та рівнем капіталізації виробництва. Україна, володіючи значними площами родючих чорноземів, сприятливими агрокліматичними умовами та потужним виробничим потенціалом, формує порівняльні переваги у виробництві зернових, олійних культур та продукції первинної переробки. Саме тому аграрна продукція традиційно займає провідні позиції в структурі українського експорту. Подальший розвиток моделі Хекшера–Оліна був пов'язаний із врахуванням впливу технологічного прогресу, інновацій, продуктивності праці, інституційного середовища та логістичних чинників. У сучасних умовах глобалізації конкурентоспроможність країн і підприємств визначається не лише забезпеченістю базовими ресурсами, а й здатністю ефективно їх використовувати через впровадження інновацій, цифрових технологій, сучасних логістичних рішень та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств модель Хекшера–Оліна залишається актуальною теоретичною основою для пояснення експортної спеціалізації, оцінювання ресурсного потенціалу та формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності. Водночас сучасна практика свідчить, що стійкі конкурентні переваги формуються не лише завдяки природним ресурсам, а й через розвиток інноваційного, технологічного та інтелектуального капіталу підприємств. Теорія Хекшера–Оліна пояснює природно-ресурсні передумови міжнародної спеціалізації, тоді як сучасні конкурентні переваги аграрних підприємств формуються на основі поєднання ресурсного потенціалу з інноваціями, цифровізацією, ефективною логістикою та інтеграцією у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Ефективне управління експортною діяльністю вимагає врахування динаміки глобального ринку, змін у споживчих перевагах, політичних та економічних умовах. Для цього компаніям необхідно аналізувати тенденції на цільових ринках, враховувати культурні та соціальні особливості, розвивати адаптивні маркетингові стратегії, які дозволяють підлаштовуватися під

специфічні потреби міжнародних споживачів. Постійне вдосконалення виробничих процесів, оптимізація логістики, використання сучасних технологій у процесах дистрибуції є критичними елементами для досягнення успіху в експортній діяльності. Сучасні підходи до планування експортної діяльності базуються на використанні цифрових технологій та аналітичних систем, що дозволяють значно підвищити точність прогнозування та мінімізувати ризики. Використання Big Data у поєднанні з методами машинного навчання дає змогу аналізувати величезні масиви даних про споживчу поведінку, коливання ринкових тенденцій та рівень конкурентного середовища. CRM-системи допомагають ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, що є особливо важливим у контексті експортної діяльності, де необхідно підтримувати довгострокові відносини з партнерами. Автоматизовані платформи, такі як ERP-системи, дозволяють оптимізувати операційні процеси, забезпечуючи безперебійну координацію між виробництвом, логістикою та маркетинговими підрозділами. Крім того, технології блокчейн дедалі більше використовуються у сфері міжнародної торгівлі для забезпечення прозорості угод та мінімізації ризику шахрайства.

1.2. Трансформація теорій конкурентних переваг у міжнародній економіці в умовах цифровізації, зеленої економіки та глобальних ризиків

Еволюція теорій конкурентних переваг у міжнародній економіці відображає поступовий перехід від традиційного розуміння конкурентоспроможності, заснованого переважно на забезпеченості природними ресурсами, факторами виробництва та ціновими перевагами, до комплексної моделі, у якій визначальну роль відіграють інновації, знання, цифрові технології, екологічна відповідальність та здатність до адаптації в умовах глобальної нестабільності. Якщо класичні теорії міжнародної торгівлі пояснювали конкурентні позиції країн через відмінності у ресурсному забезпеченні та спеціалізації, то сучасні концепції акцентують увагу на формуванні динамічних конкурентних переваг, що створюються завдяки

інвестиціям у людський капітал, інноваційну діяльність, цифрову трансформацію та розвиток міжорганізаційних мереж співробітництва.

Сучасні процеси цифровізації та поширення принципів зеленої економіки суттєво трансформують механізми міжнародної конкуренції. Конкурентоспроможність дедалі більше визначається здатністю суб'єктів господарювання інтегрувати цифрові рішення, впроваджувати ресурсощадні технології, забезпечувати простежуваність продукції та відповідати екологічним і соціальним стандартам міжнародних ринків. Водночас посилення геополітичних, кліматичних та воєнних ризиків зумовлює зростання значення таких характеристик, як стійкість, адаптивність, диверсифікація ресурсів, гнучкість ланцюгів постачання та спроможність до швидкого відновлення після кризових потрясінь.

Для агропідприємств України трансформація теорій конкурентних переваг означає необхідність переосмислення традиційних джерел конкурентоспроможності. Наявність родючих земель і значного аграрного потенціалу залишається важливою передумовою розвитку, проте вже не забезпечує достатніх переваг у міжнародному економічному просторі. Вирішального значення набувають інноваційність, цифровізація виробництва, впровадження принципів зеленої економіки, інтеграція до європейських ланцюгів створення доданої вартості та участь у міжнародних коопераційних мережах. Саме поєднання природно-ресурсного потенціалу з високою адаптивністю, технологічністю, екологічною відповідальністю та екосистемним підходом до ведення бізнесу формує основу нових конкурентних переваг агропідприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Саме тому у сучасних умовах міжнародної економіки конкурентні переваги набувають динамічного та багатовимірного характеру, а їх формування дедалі більше залежить від здатності економічних суб'єктів ефективно поєднувати інноваційний розвиток, зелену трансформацію, цифрові технології та механізми управління ризиками. Для України це створює не лише виклики, пов'язані з необхідністю модернізації аграрного сектору, але й відкриває нові можливості для

зміцнення позицій на світових ринках через формування конкурентоспроможності нового покоління, орієнтованої на сталість, технологічність та інтеграцію до глобальних економічних екосистем.

Слід зауважити, що в сучасних умовах важливими факторами впливу на конкурентоспроможність стають також гарантійне та післягарантійне обслуговування, ефективна рекламна діяльність, формування позитивного іміджу виробника та врахування ринкової ситуації, зокрема коливань попиту. Процес формування конкурентних переваг вимагає від підприємства розвитку соціальної взаємодії в ринковому середовищі, включаючи здатність до реагування на критику, організаційного навчання, ефективної комунікації та налагодження зв'язків із зацікавленими сторонами [5].

Еволюція теорії забезпечення конкурентних переваг охоплює декілька етапів. Початковим етапом є утримання унікальних конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу. Другий етап характеризується визнанням динамічного характеру конкурентних переваг, що визначаються комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів. На третьому етапі акцент зміщується на внутрішні чинники як ключові джерела формування конкурентних переваг. Сучасний етап пов'язаний із формуванням стратегічних мереж і ланцюжків цінності, де інтелектуальний капітал розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентних переваг компанії в умовах економіки знань та Четвертої промислової революції [6].

Важливо зазначити, що в практиці господарювання конкурентні переваги постають не лише як мета, але й як результат управлінської діяльності. При цьому, для визнання певного аспекту діяльності підприємства конкурентною перевагою необхідно, щоб він призводив до покращення економічних показників, таких як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, ринкова частка тощо. Наприклад, технологічні розробки та висока кваліфікація персоналу можуть вважатися конкурентними перевагами лише у випадку, якщо вони трансформуються у відчутні економічні результати [7].

Критерії, за якими здійснюється оцінка та аналіз конкурентних переваг підприємства, охоплюють технологічні аспекти, репутаційні фактори, вартісні параметри, якісні характеристики, маркетингові стратегії, інноваційний потенціал та якість обслуговування клієнтів. Ваговитість кожного з цих критеріїв може варіюватися залежно від галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів підприємства. Основним завданням формування конкурентних переваг є адаптація системи управління підприємством до змін у конкурентному середовищі. Відповідно до концепції Л.В. Запашук, джерела формування конкурентних переваг підприємства можна класифікувати на основі трьох теоретичних підходів: інституційного, ринкового та ресурсного [8, с. 304-305]. Кожен із зазначених підходів пояснює причини стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Інституційна концепція розглядає як джерело конкурентних переваг здатність підприємства адаптуватися до бізнес-середовища, інтегруватися в інформаційний простір та систему галузевих і ринкових зв'язків. Згідно з ринковою концепцією, ймовірність набуття підприємством конкурентних переваг залежить від специфіки галузі, типу та масштабу конкуренції, а також від поведінки суб'єкта господарювання на ринку. Ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що визначальним фактором стійкої ринкової позиції підприємства є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів та ефективність менеджменту. В даному контексті саме ресурсна концепція надає пріоритет конкретній фірмі, а не галузі в цілому.

Науковці Д.Р. Цьвок та Н.П. Яворська пропонують класифікацію конкурентних переваг підприємства за ознакою їх походження, розділяючи їх на внутрішні та зовнішні [42, с. 144]. Внутрішні конкурентні переваги розглядаються як головна рушійна сила досягнення конкурентоспроможності на ринку, оскільки характеризують внутрішній потенціал суб'єкта господарювання. До внутрішніх конкурентних переваг автори відносять виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, економічні та географічні. Зовнішні конкурентні переваги спрямовані на максимальне задоволення потреб

споживачів, що забезпечує стійкі позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Існує два типи конкуренції: міжгалузева і внутрішньогалузева. Міжгалузева конкуренція полягає в змаганні між виробниками товарів з різних секторів економіки за найвигідніші умови або сфери використання свого капіталу. Внутрішньогалузева конкуренція - це конкуренція між окремими підприємцями в кожній галузі за прибуток, що впливає із суспільної цінності товару. Цей вид конкуренції не вирішує відмінностей у рівнях прибутку між галузями; цю проблему вирішує міжгалузева конкуренція, яка є особливою формою конкуренції за більш вигідне використання капіталу, і виражається в переливанні капіталу з однієї галузі в іншу" [12].

У ринковій економіці існують різні типи конкуренції, залежно від кількості конкурентів, асортименту продукції, що пропонується споживачам, та методу конкуренції, що використовується: олігополія, монополія та чиста конкуренція (рис. 1.1). Третій тип вважається досконалою конкуренцією, тоді як два перших - недосконалою конкуренцією.

Цінова динаміка визначається впливом попиту та пропозиції на ринку, при цьому державний контроль над цінами не є необхідним. Проблем з реалізацією відсутні, оскільки продукція здається за звичайним обміном або через товарну біржу. Тобто, в умовах чистої конкуренції продавці та виробники не витрачають значних зусиль на розробку маркетингової стратегії, спрямованої переважно на створення нових товарів, визначення оптимальних цін, стимулювання збуту та рекламу. Але не можна стверджувати, що умови чистої конкуренції повністю виключають труднощі зі збутом продукції. Підприємствам важливо уважно аналізувати попит та його можливі коливання [14].

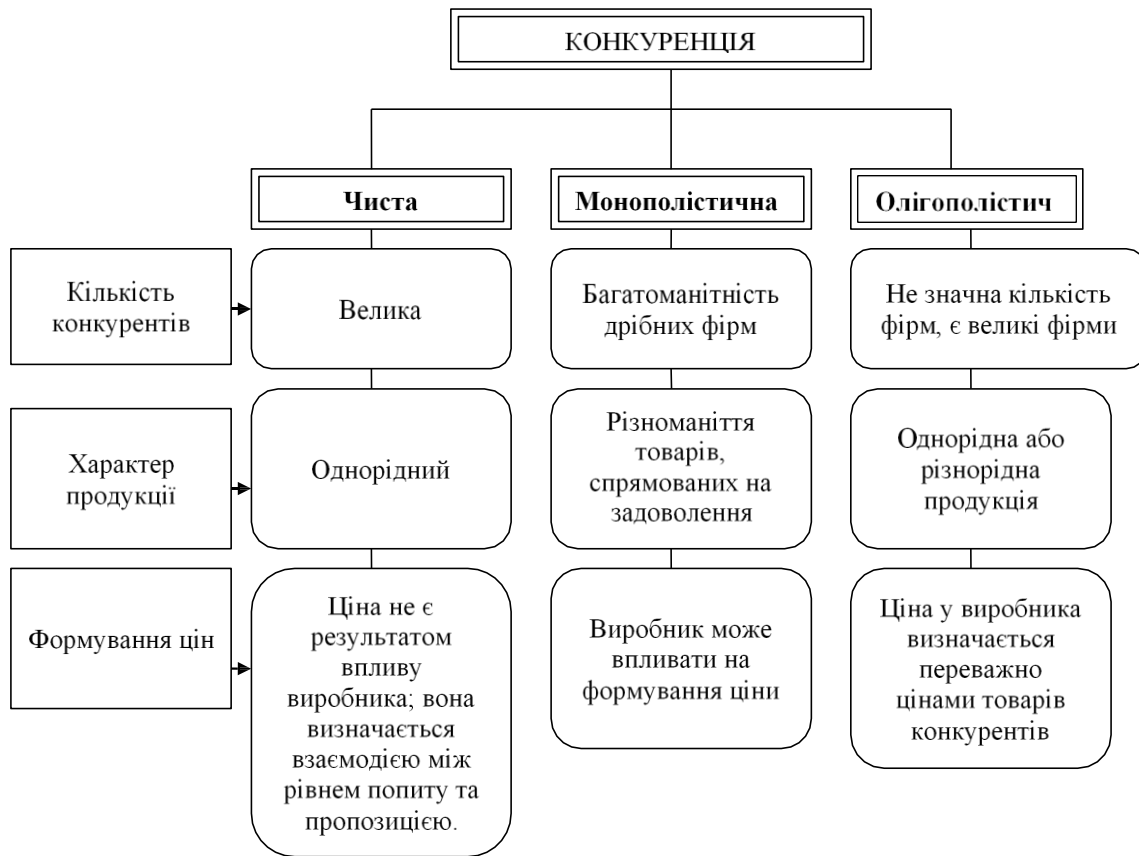


Рис. 1.1. Види ринкової конкуренції та їхні особливості [35]

Майкл Портер [56;57] відомий своїм важливим внеском у розуміння конкурентоспроможності компаній через введення концепції економічного кластера. Він підкреслив, що успішність компанії в значній мірі залежить від конкурентоспроможності її економічного оточення. За думкою Портера, наявність високого рівня конкуренції на внутрішньому ринку та вищий рівень вимог покупців сприяють успіху компаній на світовому ринку. Майкл Портер виділяв чотири основні типи конкурентних стратегій, що визначаються різними "чинниками". Він розглядав конкуренцію на основі:

1. "чинників" або природних ресурсів: використання природних ресурсів, доступних у даній країні, як конкурентної переваги;
2. інвестицій: зосередження на великих інвестиціях у виробництво, технології та інші аспекти бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності;
3. інновацій: розвиток новаторських продуктів, технологій або процесів як стратегії конкурентної переваги;

4. багатств: накопичення ресурсів, таких як великі фінансові резерви, технічний капітал і знання, які допомагають у створенні конкурентних переваг.

Портер підкреслював, що економічного лідерства найкраще досягають країни, які активно конкурують на основі інновацій, оскільки це сприяє створенню стійкої конкурентної переваги.

Для вивчення в галузі конкурентного середовища використовується Модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Ця модель дозволяє аналізувати структуру сил, оцінювати їх вплив і розробляти конкурентну стратегію [57].

Вплив структури галузі на конкурентну боротьбу та стратегії фірми є важливим. Конкурентний стан в галузі залежить від п'яти ключових конкурентних сил:

1. Конкуренція між продавцями в самій галузі. Конкуренція серед фірм у галузі впливає на цінові стратегії, які вони обирають, та загальний рівень конкуренції.
2. Наявність фірм, що пропонують аналогічні товари. Наявність альтернативних товарів або послуг може обмежувати цінову гнучкість фірм та впливати на їх стратегії.
3. Потенційна поява нових учасників в галузі. Високий рівень конкуренції може залежати від того, наскільки легко нові фірми можуть увійти на ринок та конкурувати з існуючими гравцями.
4. Можливість постачальників матеріалів встановлювати свої умови. Якщо постачальники мають сильний вплив, це може впливати на вартість та доступність ресурсів для фірм.
5. Здатність споживачів продукції фірми визначати свої вимоги. Поведінка споживачів визначає попит на продукцію фірм та може впливати на їхні стратегії маркетингу та обслуговування клієнтів [10]. Рівень конкуренції визначає, наскільки привабливою є галузь для фірм з точки зору розстановки сил. У цьому контексті привабливість галузі пов'язана з її прибутковістю, а "неприваблива" галузь - це та, в якій комбінація сил призводить до зниження прибутковості. Найменш привабливими є галузі, в яких конкуренція майже досконала. Портер називає ці сили "мікросередовищем", відокремлюючи його від "макросередовища", що

включає фактори, які впливають на здатність компанії обслуговувати клієнтів і здобувати прибуток. Зміни у факторах мікросередовища часто вимагають перегляду галузі та ринкової позиції компанії.

Хоча достатня привабливість галузі не гарантує однакового прибутку для всіх компаній, їм слід використовувати свої мережу дистрибуції, бізнес-моделі, ключові компетенції щоб досягти прибутків, вищих за середньогалузеві [18].

Зображена на рисунку 1.2 модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє встановити оптимальну взаємодію між внутрішнім станом організації та впливом зовнішніх сил на неї.

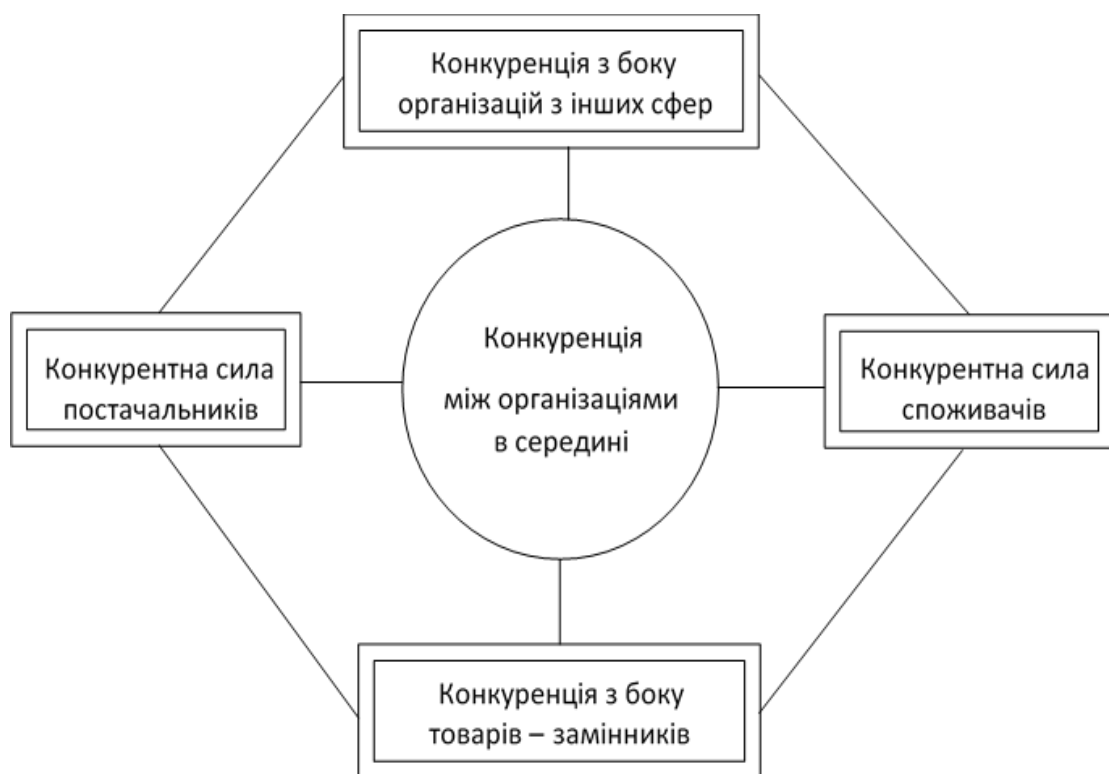


Рис. 1.2. Модель п'яти конкурентних сил Портера [17]

Щодо умов виникнення конкуренції, важливими чинниками є:

- існування безлічі незалежних покупців і виробників ресурсів або товарів на ринку, що надає широкий вибір;
- самостійний вибір галузі економічної діяльності для виробників, що сприяє різноманітності;
- вільний вихід з ринку, створюючи умови для конкуренції;
- рівномірний попит пропозиція, усунення дефіциту і надмірного виробництва;

- мобільність трудових, фінансових, матеріальних ресурсів;
- відсутність домовленостей між постачальниками та споживачами ресурсів, які можуть встановити обмеження для конкуренції;
- забезпечення прозорості та створення рівних умов в конкуренції покладається на наявність повної інформації про ціни, норми прибутку, попит та пропозицію для кожного учасника [21].

Також, важливими факторами для виникнення конкуренції є: різноманітність інтересів та потреб різних учасників ринку; непередбачувані зміни в споживчому попиті та технологічному прогресі; сталість або змінність правил гри на ринку, що визначається законодавством та регулюючими органами; наявність інновацій та можливість впровадження нових технологій, що зміцнюють конкурентоспроможність; гнучкість управлінських рішень та здатність компаній швидко адаптуватися до змінних умов ринку. Таким чином, конкуренція представляє собою економічну боротьбу між виробниками аналогічних товарів на ринку за привертання більшого числа покупців та досягнення максимального прибутку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність компанії в конкретному сегменті регіонального чи товарного ринку визначається загальною оцінкою її конкурентних переваг з точки зору ресурсного потенціалу, якості споживчого попиту та системної ефективності на момент оцінки або за період оцінки. Конкурентна сила визначається наявністю конкурентних переваг та певною конкурентною позицією, які формуються за участю таких факторів, як стан ефективності виробництва, наявність патентів, ефективність рекламної кампанії, рівень управління та відносини зі споживачами. Конкурентна позиція відображає становище компанії в галузі з урахуванням результатів її діяльності та переваг над конкурентами.

Конкурентоспроможність компанії базується на якості її вхідних ресурсів, таких як: матеріальні, фінансові, інформаційні, соціальні, інтелектуальні, а в сучасних умовах також інформаційні та інтелектуальні, а в наш час - науково-інтелектуальних. Все, що відбувається з виходом компанії і загалом все, що

визначає його конкурентоспроможність, залежить від ефективності, вхідних ресурсів і операційної системи самої компанії [32].

Багато вчених [6-19] намагаються визначити конкурентні переваги, проте на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення для цього важливого та актуального поняття. Однак, розуміння конкурентних переваг не обмежується лише факторами ефективності виробництва та володіння патентами. Сучасні умови також враховують інформаційні та інтелектуальні ресурси як важливі складові конкурентних переваг. Відтак, важливо враховувати цей аспект при аналізі конкурентоспроможності.

У той же час, конкурентна позиція визначається місцем, яке підприємство, галузь або країна займає у своїй сфері в порівнянні з конкурентами. Це відображається у результативності їхньої діяльності та у взаємодії зі споживачами. Отже, реальна конкурентність визначається не лише внутрішніми факторами, але й зовнішніми взаємодіями та реакціями на зміни в ринковому середовищі. Дослідження конкурентних переваг вимагає не тільки розуміння їхньої суті, але і врахування контексту еволюційного розвитку теорії конкуренції. Розвиток підходів до конкурентоспроможності повинен віддзеркалювати реальність ринкового середовища та технологічних інновацій.

Конкурентоспроможність не гарантується лише наявністю окремих конкурентних переваг, оскільки на неї впливають важливі фактори зовнішнього середовища. Економічні, ринкові, політичні, конкурентні, соціальні, міжнародні та технологічні чинники утворюють комплексну динаміку, яка визначає конкурентоспроможність.

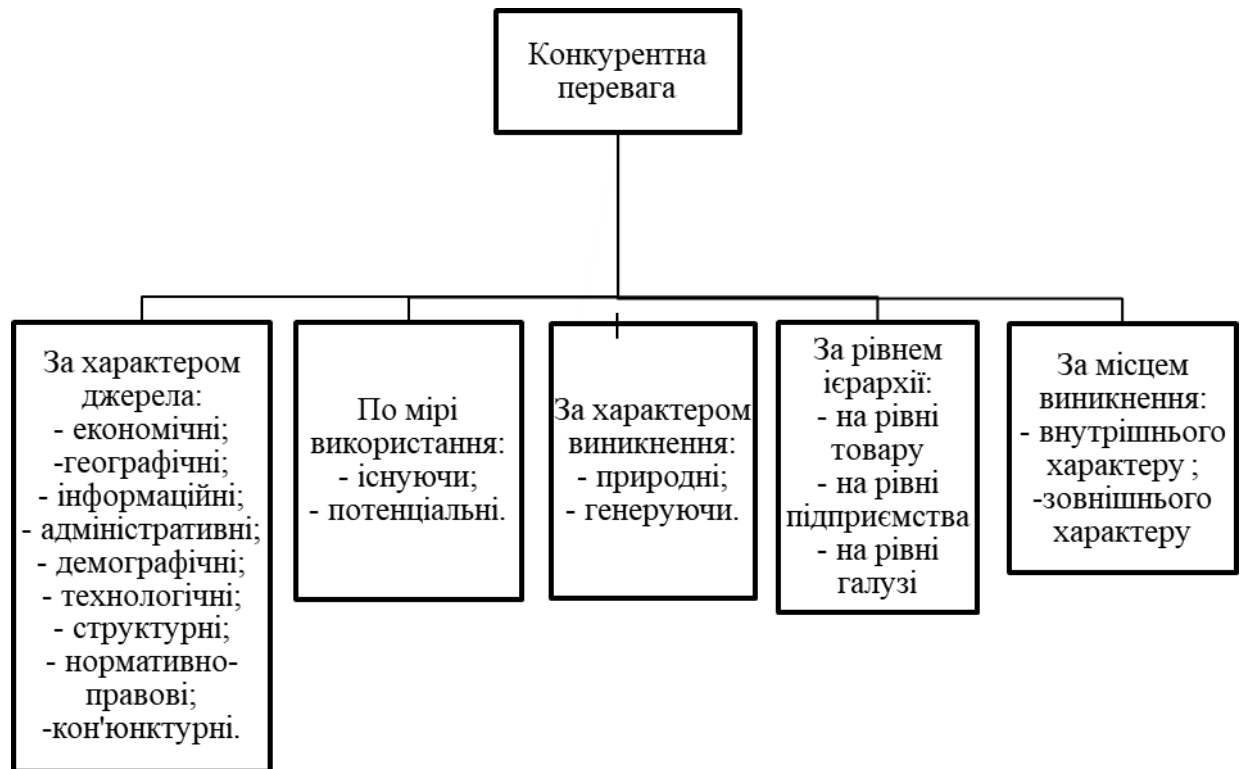


Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг [16]

Вмотивоване тлумачення економічної суті конкурентних переваг вимагає чіткого визначення їхньої ролі та місця у складній системі конкурентних відносин.

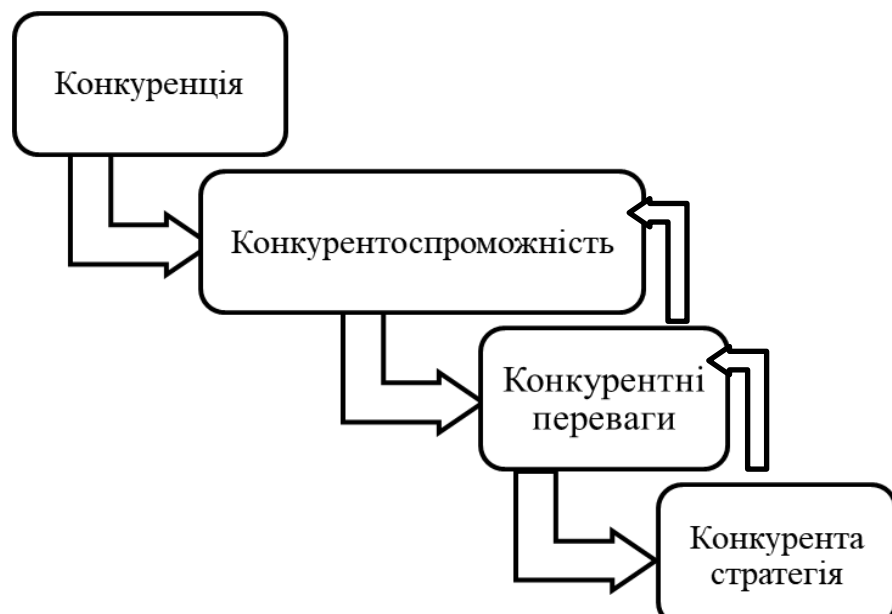


Рис. 1.4. Зв'язок понять в системі конкурентних відносин [28]

У системі конкурентних відносин можна визначити ієрархію, що включає такі етапи: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги та конкурентну стратегію (див. рис. 1.4).

Конкурентні переваги та конкурентоспроможність характеризують не лише окремі види продукції, підприємства чи галузі, але і економіку в цілому. Таким чином, вони можуть бути розглянуті на різних рівнях - індивідуальному, мезо-, макро- та мікрорівнях.

Конкурентні переваги відіграють ключову роль у досягненні конкурентоспроможності, і за своєю сутністю є визначальними. Важливо зауважити, що значення конкурентоспроможності та конкурентних переваг може відрізнятися залежно від об'єкту, на який вони застосовуються:

- Конкурентоспроможність економіки визначається перевагами у сфері управління товариством;
- Переваги суспільно-економічного устрою проявляються у визначальному лідерстві економіки;
- Управління конкурентними перевагами в організації визначає конкурентоспроможність самої організації;
- Конкурентні переваги організацій та взаємодія їх систем відзначаються впливом на конкурентоспроможність не лише окремих організацій, але й на рівень конкурентоспроможності кластерів та галузей в цілому;
- Конкурентні переваги у процесі управління розробкою та впровадженням товару визначають конкурентоспроможність продукту.

Конкурентоспроможність продукції залежить від конкурентних переваг, що характеризують певний вид товару: якість та ціни відображають обидві сторони медалі. Удосконалення конкурентоспроможності продукції також залежить від переваг в іміджі виробника, рекламі, обслуговуванні, і інших позитивних аспектах, які вирізняють цей товар від інших. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність виробництва та можливості успішної реалізації на ринку

Конкурентоспроможність продукції виникає завдяки конкурентним перевагам окремих її характеристик, які є результатом більш ефективного менеджменту, реалізації та експлуатації пропонованого продукту [22].

Конкурентоспроможність підприємства на локальному, регіональному, національному та міжнародному ринках прямо залежить від його конкурентоспроможності. Компанії можуть успішно працювати завдяки широкому набору конкурентних переваг, які дозволяють їм стати конкурентоспроможними та займати міцні позиції на різних сегментах ринку.

1.3. Детермінанти формування конкурентних переваг аграрних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності

Конкуренція розкриває важливі аспекти ринкових відносин. Розглядаючи конкуренцію як складову господарського механізму, можна виділити її основні механізми впливу: попит, пропозицію і ціну. До учасників процесу відносять як виробників і споживачів. Наприклад, зниження ціни відбувається при посиленні конкуренції між виробниками та зростанням пропозицій на товари або послуги. І відповідно обернений процес відбудеться при формуванні конкуренції між споживачами (покупцями). Як результат формується певна ринкова ціна на товари та послуги, що має вплив на механізм стихійного регулювання наявних пропорцій народного господарства [27].

Багато вітчизняних та зарубіжних авторів у своїх роботах приділяли увагу проблематиці конкуренції, серед них можна виділити таких вчених як А. Сміт, Г. Багієв, Д. Аакер, П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер, Р. Фатхутдінов, А. Градов, Й. Шумпетер, А. Юданов, А.І. Субетто, Л. Довгань, І. Білецька, І. Парасій-Вергуненко, Д. Рікардо, З. Шершньова, С. Савчук, Ф. Найт та інші [1-16]. Однак як відзначають Ж.-К. Коллі та І. Бернар, «...наскільки термін «конкуренція» є першоосновою для ринкової економіки, настільки ж складно дати їй визначення, яке було б точним і реалістичним» [44].

На сьогодні немає чіткого визначення конкуренції, і його можна пояснити лише шляхом вивчення умов, у яких вона розвивається, та особливостей, що їй притаманні.

Конкуренція на вільному ринку існує як явище, яке самоврегулюється і самопідтримується, що об'єктивно є характерною рисою ринкових та міжсуб'єктних відносин. У цьому контексті можна говорити не стільки про зовнішнє управління конкуренцією, скільки про адаптацію до неї. Конкуренція еволюціонувала від простіших до складніших форм. Вона ефективно формує ринкові ціни та знижує виробничі витрати, вирішує завдання розподілу ресурсів, допомагає збалансувати попит і пропозицію. Проте наріжні риси конкуренції не обмежуються лише позитивними аспектами. Також вона супроводжується негативними явищами, такими як: дестабілізація економічного становища окремих груп населення, витіснення дрібних виробників великими капіталовкладеннями, посилення соціальної нерівності, зростання безробіття та інфляційного тиску, значне збільшення розриву в добробуті між групами населення тощо. Категорія «конкурентоспроможність» з'явилася в економічному дискурсі значно пізніше. Наприкінці 1970-х років М. Портер вперше запровадив термін «конкурентоспроможність», розглядаючи його як здатність суб'єкта господарювання до прибуткової діяльності та ефективного використання наявних ресурсів. Згідно з концепцією М. Портера, конкурентоспроможність – це здатність товарів, послуг або суб'єктів ринкових відносин успішно конкурувати на ринку з аналогічними товарами, послугами або суб'єктами ринкових відносин [49, с. 103].

У середині 1990-х років поняття «конкурентоспроможність» стало б'єктом активних досліджень вітчизняних науковців. Аналіз існуючих наукових підходів дозволяє констатувати відсутність єдиного трактування сутності конкурентоспроможності підприємства. Наукові погляди на дану економічну категорію систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування сутності конкурентоспроможності підприємства
1	2
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П.	Результат отримання конкурентних переваг підприємства, що формується під впливом низки факторів і є змінною характеристикою
Кадирус І.Г.	Порівняльна категорія, що базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, передбачає порівняння найбільш суттєвих показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів
Довбня С., Красіна К.	Здатність виробляти та реалізовувати продукцію швидко, ефективно, якісно і в достатній кількості, забезпечуючи високий рівень технологічного обслуговування
1	2
Дмитренко Н.М.	Узагальнююча категорія, що характеризує здатність досягти цільових ринкових позицій з відповідною чисельністю працівників і забезпечується виробництвом комерційно-перспективної продукції та ефективною діловою стратегією
Тарнавська Н.П.	Здатність у реальному часі і в перспективі створювати та використовувати систему знань, вмінь і навичок спільно зі споживачем для створення привабливого для нього продукту, який випереджає за часом конкурентів

Джерело: систематизовано автором з використанням джерел [20-29]

Різноманітність підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про багатоаспектність цієї економічної категорії. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність часто інтегрується в ідеологію та місію суб'єкта господарювання, передбачаючи його здатність задовольняти потреби споживачів за доступною ціною та високою якістю продукції чи послуг. Для розуміння економічного механізму, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства, необхідно розглянути складові конкурентоспроможності як комплексу взаємопов'язаних чинників, що регулюють процес прийняття рішень у господарській діяльності.

У процесі аналізу джерел формування конкурентних переваг особливу увагу слід приділити факторам, які сприяють створенню стійких переваг через новації.

До таких факторів відносяться впровадження нових технологій, зміни в вимогах споживачів, поява нових потреб, коливання вартості ресурсів та компонентів, формування нових сегментів ринку та регуляторні зміни. Детальну характеристику зазначених факторів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг через новації

Фактор	Характеристика	Стратегічне значення
Технологічні інновації	Впровадження передових технологій та інноваційних рішень у виробництво та управління	Забезпечення технологічної переваги над конкурентами, підвищення ефективності виробничих процесів
Трансформація споживчих вимог	Зміни в очікуваннях, перевагах та поведінці споживачів на ринку	Можливість першим реагувати на нові потреби споживачів, формувати лояльність клієнтів
Виникнення нових потреб	Формування нових сегментів ринку через зміну соціально-економічних умов	Можливість зайняти піонерські позиції в нових ринкових нішах
Динаміка виробничих витрат	Зміни у вартості ресурсів, компонентів, робочої сили та інших факторів виробництва	Оптимізація структури витрат, пошук альтернативних джерел ресурсів
Формування нових ринкових сегментів	Структурні зміни в галузі, поява нових груп споживачів	Можливість фокусування діяльності на найбільш перспективних сегментах
Регуляторні трансформації	Зміни в законодавчому та регуляторному середовищі	Адаптація бізнес-моделі до нових правил гри, випередження конкурентів у відповіді на нові регуляторні вимоги

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 88]

Формування конкурентних переваг на підприємстві може досягатися через різні механізми. Серед них доцільно виділити раціоналізацію собівартості продукції, забезпечення високого рівня диференціації товарів, ефективне сегментування ринку, впровадження нововведень та швидке реагування на зміни ринкового середовища. Значущими чинниками для забезпечення конкурентних переваг є також підвищення продуктивності праці та кваліфікації персоналу, забезпечення високої якості продукції, розвиток управлінської експертизи та стратегічного мислення на всіх рівнях управління [21, с. 26].

Отже, формування конкурентних переваг аграрних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності є складним багатофакторним процесом, що визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх детермінант. Ключову роль у

забезпеченні конкурентних позицій на міжнародних ринках відіграють ресурсний та виробничий потенціал, масштаби виробництва, рівень вертикальної інтеграції, ефективність логістичного забезпечення, доступ до фінансових ресурсів, а також здатність підприємств до інноваційно-технологічного розвитку та цифрової трансформації бізнес-процесів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції традиційні фактори конкурентоспроможності, пов'язані з наявністю природних ресурсів і виробничих потужностей, доповнюються новими джерелами конкурентних переваг, серед яких особливого значення набувають управління знаннями, цифровізація, впровадження інноваційних технологій, відповідність міжнародним стандартам якості, безпечності продукції та принципам сталого розвитку. Саме здатність підприємства інтегрувати зазначені складові в єдину систему управління визначає його адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективність функціонування на міжнародних ринках.

Для аграрних підприємств України важливого значення набуває формування динамічних конкурентних переваг, які ґрунтуються не лише на ресурсній забезпеченості, а й на спроможності створювати додану вартість, інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати відповідність вимогам міжнародних ринків. Це створює передумови для зміцнення експортного потенціалу, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та посилення конкурентних позицій вітчизняних агропідприємств у світовому агропродовольчому просторі.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-економічну сутність зовнішньоекономічної діяльності агропромислових підприємств, яку в сучасних умовах слід розглядати не як суто комерційні операції з експорту/імпорту товарів, а як інтегровану систему стратегічного управління. Доведено, що ЗЕД відіграє домінуючу роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, виступаючи каналом трансферу технологій, інструментом

диверсифікації ринкових ризиків та головним чинником капіталізації бізнесу. На прикладі ПрАТ «МХП» з'ясовано, що ефективна організація ЗЕД дозволяє підприємству еволюціонувати від локального виробника до транснаціональної компанії, яка максимізує додану вартість через контроль над міжнародними ланцюгами поставок.

Ідентифіковано закономірності трансформації класичних та неокласичних теорій конкурентних переваг (від абсолютних і відносних переваг А. Сміта і Д. Рікардо до ромба М. Портера) під впливом глобальних мегатрендів — цифровізації, концепції зеленої економіки та перманентних безпекових ризиків. Встановлено, що в епоху Четвертої та П'ятої промислових революцій традиційні переваги, засновані на володінні дешевими природними ресурсами чи землею, втрачають свою ексклюзивність. Сучасний вектор конкурентоспроможності перемістився у площину динамічних переваг: впровадження інновацій циркулярної економіки, мінімізації вуглецевого сліду та бездоганного ESG-комплаєнсу. Кейс ПрАТ «МХП» повністю підтверджує цю парадигму, демонструючи перехід від конкуренції масштабами сировини до конкуренції екологічною чистотою продуктів та інноваційністю кулінарних брендів на європейському ринку. Визначено та систематизовано ключові детермінанти формування конкурентних переваг підприємств АПК. Запропоновано класифікувати їх у межах авторської трирівневої структури, яка включає центральне ядро, (технологічна глибина переробки сировини, біоенергетична автономія, розвиток суміжних ніш, таких як «Pet Food»); суміжні ланки (цифрова логістика, транскордонна M&A-активність, як-от купівля грецької компанії «Th. Nitsiakos AVEE» чи іспанської «UVESA»); інституційне середовище (адаптація до директив ЄС «Farm to Fork», врахування соціально-екологічних інтересів місцевих громад).

Для ПрАТ «МХП» системна синергія цих детермінант є базовою умовою формування довгострокової стійкості. Досвід холдингу доводить, що успіх експортної стратегії в умовах євроінтеграції забезпечується не пасивним пристосуванням до кон'юнктури ринку, а проактивним створенням суверенної, цифровізованої та екологічно безпечної продовольчої екосистеми, здатної гнучко реагувати на глобальні виклики та інституційні обмеження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МХП»

2.1. Аналіз експортної діяльності агропродовольчих підприємств в умовах воєнного стану

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України стала одним із наймасштабніших викликів для національної економіки за весь період незалежності. Особливо відчутного впливу зазнав агропродовольчий сектор, який традиційно забезпечує значну частину валютних надходжень держави та формує основу продовольчої безпеки країни. В умовах руйнування виробничої інфраструктури, окупації частини сільськогосподарських територій, блокування морських портів та суттєвого зростання логістичних витрат агропромислові підприємства були змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов функціонування.

Водночас саме аграрний сектор продемонстрував найвищий рівень стійкості серед усіх галузей економіки. Якщо у 2021 році частка агропродовольчої продукції у структурі експорту України становила близько 41%, то вже у 2023 році вона перевищила 60%, що свідчить про посилення ролі аграрного виробництва як основного джерела валютних надходжень держави. Така ситуація пояснюється не лише високою адаптивністю аграрного бізнесу, а й більш значним скороченням експорту продукції металургії, машинобудування та хімічної промисловості.

Для оцінки трансформації експортного потенціалу агропродовольчого сектору доцільно проаналізувати динаміку ключових показників зовнішньої торгівлі України впродовж 2021–2025 років (табл. 2.1).

Аналіз наведених даних свідчить, що найглибше падіння аграрного експорту відбулося у 2022 році. Порівняно з довоєнним 2021 роком обсяг експорту агропродовольчої продукції скоротився на 4,3 млрд дол. США, або на 15,5 %. Основними причинами стали блокування чорноморських портів, окупація частини сільськогосподарських земель та порушення міжнародних логістичних ланцюгів

Динаміка експорту агропродовольчої продукції України

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Експорт агропродовольчої продукції, млрд дол. США	27,7	23,4	22,1	24,5	26,0
Частка АПК у загальному експорті України, %	41	53	62	59	58
Експорт зернових, млн т	51,2	38,1	49,7	57,4	61,0
Експорт олій та жирів, млн т	6,9	5,6	6,7	7,3	7,5
Середній обсяг морського експорту, млн т/міс.	5,8	1,5	4,2	6,4	7,1

Джерело: сформовано автором за даними Мінагрополітики України, Держмитслужби та НБУ.

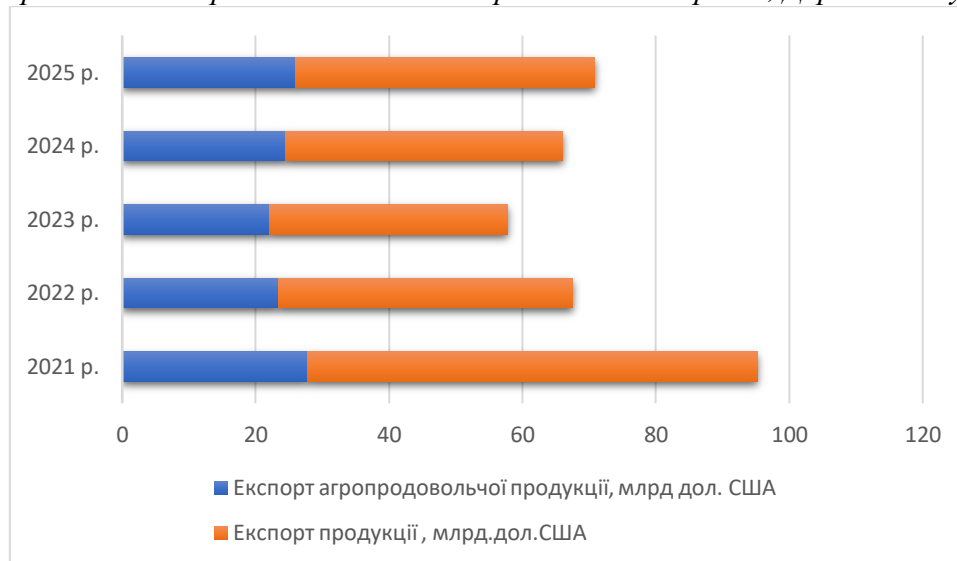


Рис.2.1 Динаміка експорту агропродовольчої продукції України

Найбільш критичним наслідком війни стало різке скорочення морських перевезень. Якщо до початку повномасштабного вторгнення через морські порти щомісяця експортувалося майже 6 млн т аграрної продукції, то в середині 2022 року цей показник знизився до 1,5 млн т. Внаслідок цього транспортна складова у собівартості продукції окремих товаровиробників зросла у 2-3 рази.

Незважаючи на складні умови, вже у 2023 році агропродовольчий сектор почав демонструвати ознаки адаптації. Значний внесок у стабілізацію ситуації забезпечило функціонування «зернового коридору», розвиток дунайської логістики та збільшення обсягів перевезень залізничним транспортом через західний кордон України. Водночас частка агропромислового комплексу в загальному експорті України зросла з 41% у 2021 році до 62% у 2023 році. Така

тенденція пояснюється більш суттєвим скороченням експорту продукції металургії, машинобудування та інших галузей порівняно з аграрним сектором.

Особливо помітними позитивні зміни стали у 2024-2025 роках. Особливо показовою є динаміка експорту зернових культур. Якщо у 2022 році обсяг експорту скоротився до 38,1 млн т, то вже у 2025 році цей показник досяг 61 млн т, перевищивши рівень 2021 року. Аналогічна тенденція спостерігається щодо експорту олій та жирів, який зріс до 7,5 млн т, що стало наслідком активного розвитку внутрішньої переробки та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю.

Завдяки функціонуванню Українського морського коридору експорт перевищив довоєнний показник на 19%. Фактично аграрний сектор став одним із небагатьох секторів економіки, який не лише відновив втрачені позиції, а й наростив обсяги зовнішньої торгівлі.

Разом із позитивними тенденціями залишаються суттєві ризики для функціонування харчових підприємств. До них належать дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси та трудову міграцію, зростання вартості енергоресурсів, нестабільність логістичних маршрутів, високі страхові премії для морських перевезень та обмежений доступ до інвестиційного капіталу. За оцінками профільних експертів, виробничі витрати більшості підприємств харчової промисловості у 2025 році перевищують довоєнний рівень на 30-50%.

Водночас саме кризові умови стимулювали структурну трансформацію галузі. Значна частина підприємств переорієнтувалася з експорту сировини на виробництво продукції глибокої переробки, що дозволяє отримувати вищу маржинальність та зменшувати залежність від коливань світових цін на зернові культури.

Для більш глибокого розуміння трансформаційних процесів доцільно узагальнити ключові наслідки воєнного стану для агропромислового комплексу України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вплив воєнного стану на функціонування агропродовольчих підприємств
України**

Напрямок впливу	Характеристика наслідків
Земельні ресурси	Скорочення посівних площ, мінування територій, окупація земель
Логістика	Руйнування транспортної інфраструктури, подорожчання перевезень
Енергетика	Перебої електропостачання, збільшення витрат на генерацію
Персонал	Мобілізація працівників, трудова міграція
Фінанси	Подорожчання кредитів, дефіцит інвестиційних ресурсів
Експорт	Переорієнтація на ринки ЄС та альтернативні логістичні маршрути
Переробка	Зростання частки продукції з високою доданою вартістю

Джерело: сформовано автором

В умовах війни найбільш конкурентоспроможними виявилися великі вертикально інтегровані агрохолдинги, які мають можливість контролювати весь виробничий цикл – від вирощування сировини до реалізації готової продукції на міжнародних ринках. Саме такі компанії забезпечили значну частину валютних надходжень країни та підтримали стабільність продовольчого експорту. Характерним прикладом успішної адаптації до умов воєнного стану є діяльність ПрАТ «МХП», яке залишається одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України та одним із лідерів вітчизняного експорту продовольчої продукції. Компанія забезпечує повний цикл створення вартості – від виробництва кормової бази до реалізації готової харчової продукції на міжнародних ринках.

У 2023–2025 роках ПрАТ «МХП» демонструвало стабільне відновлення фінансово-економічних показників. Незважаючи на складні умови ведення бізнесу, компанія зберегла земельний банк площею близько 360 тис. га, забезпечила безперервність виробництва та продовжила реалізацію інвестиційних програм. Одним із ключових напрямів розвитку залишилося впровадження цифрових технологій управління агровиробництвом, систем точного землеробства, супутникового моніторингу посівів та автоматизованого контролю виробничих процесів.

ПрАТ «МХП», яке є одним із найбільших виробників м'яса птиці та агропромислових холдингів Східної Європи. Компанія продовжила здійснювати експорт до більш ніж 80 країн світу, зберегла земельний банк, інвестувала у цифрові технології та диверсифікувала логістичні маршрути.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика діяльності ПрАТ «МХП» у 2021–2025 рр.

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р	Δ (+,-)
Дохід, млрд дол. США	2,37	2,64	3,02	3,15	3,30	0,93
EBITDA, млн дол. США	393	449	520	560	610	217
Експортна виручка у доході, %	51	56	59	61	63	12
Кількість країн експорту	70+	70+	75+	80+	80+	10+
Земельний банк, тис. га	360	360	360	360	360	0
Інвестиції, млн дол. США	182	120	145	180	210	28
Експорт продукції, тис. т	740	720	780	840	890	150

Джерело: сформовано автором за даними Мінагрополітики України, Держмитслужби та НБУ.

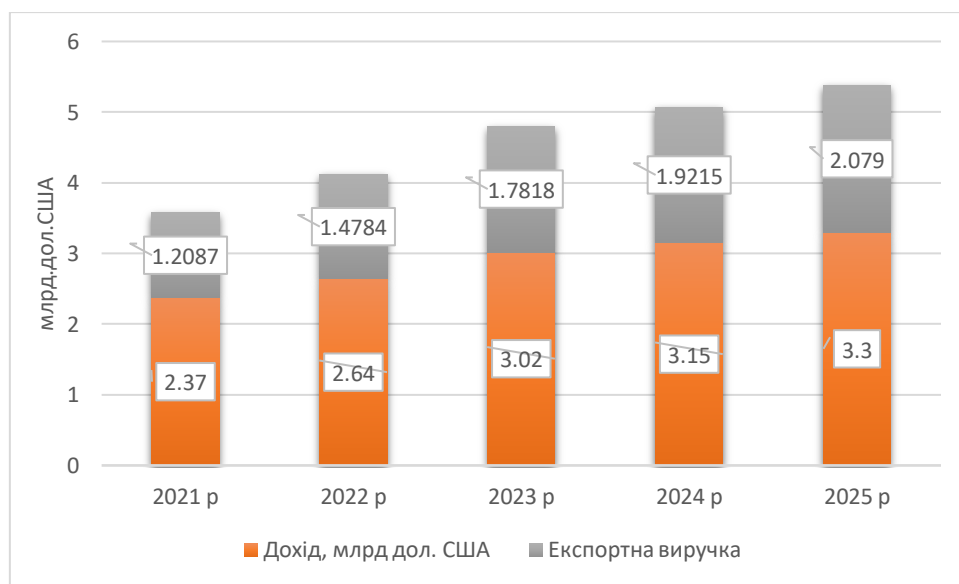


Рис. 2.2 Динаміка доходу та експортної виручки ПрАТ «МХП»

Аналіз показників свідчить, що навіть в умовах воєнного стану ПрАТ «МХП» зберіг здатність генерувати валютну виручку та нарощувати міжнародну присутність. Особливого значення набули інвестиції в енергонезалежність, цифровизацію агровиробництва, модернізацію логістичних потужностей та розвиток продукції з високою доданою вартістю. У 2024–2025 роках український агропродовольчий сектор поступово перейшов від фази кризового реагування до

етапу адаптації та відновлення. Важливим чинником стабілізації стало функціонування Українського морського коридору, який забезпечив відновлення експортних поставок через порти Великої Одеси. Завдяки цьому обсяги аграрного експорту у 2025 році практично досягли довоєнного рівня та перевищили 60 млн т зернових і олійних культур.

Значну увагу МХП приділяє диверсифікації логістичних маршрутів. Після блокування традиційних морських шляхів компанія активно використовувала Дунайські порти, залізничні переходи з країнами ЄС та можливості Українського морського коридору. Це дозволило мінімізувати ризики зриву зовнішньоекономічних контрактів та підтримати валютні надходження. Особливого значення в умовах воєнного стану набуває стратегія формування продукції з високою доданою вартістю. У структурі реалізації ПрАТ «МХП» поступово зростає частка готової харчової продукції та продуктів глибокої переробки, що сприяє підвищенню прибутковості бізнесу та зменшує залежність від коливань світових цін на аграрну сировину.

Показовим є також екологічний напрям розвитку компанії. ПрАТ «МХП» продовжує реалізовувати проєкти циркулярної економіки, виробництва біогазу та енергії з відновлюваних джерел. Використання органічних відходів як сировини для виробництва енергії дозволяє частково компенсувати ризики, пов'язані з нестабільністю енергопостачання, а також сприяє підвищенню екологічної стійкості виробництва.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що воєнний стан став каталізатором структурних змін у харчовій промисловості України. Незважаючи на значні втрати ресурсного потенціалу та складні умови господарювання, підприємства галузі продемонстрували високий рівень адаптивності. Особливо успішними виявилися вертикально інтегровані агропромислові формування, серед яких ПрАТ «МХП», що завдяки диверсифікації експортних ринків, інноваційним технологіям, розвитку переробки та ефективному управлінню логістикою змогли не лише зберегти конкурентні позиції, а й створити передумови для подальшого зростання на міжнародних ринках продовольства.

Водночас підприємства аграрної та харчової промисловості продовжують функціонувати в умовах високої невизначеності. Основними викликами залишаються дефіцит трудових ресурсів, висока вартість кредитних ресурсів, зростання витрат на логістику та енергозабезпечення. За оцінками експертів, середня собівартість виробництва харчової продукції у 2025 році перевищує довоєнний рівень на 25-40 %, залежно від галузі.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз впливу воєнного стану на розвиток агропромислових підприємств України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий експортний потенціал	Руйнування інфраструктури
Значна сировинна база	Дефіцит кадрів
Розвинуті агрохолдинги	Зростання собівартості
Підтримка міжнародних партнерів	Логістичні обмеження
Можливості	Загрози
Інтеграція до ринку ЄС	Тривале ведення бойових дій
Розвиток переробки	Ризики блокування логістичних маршрутів
Залучення інвестицій	Подальше скорочення трудового потенціалу
Цифровизація виробництва	Посилення конкуренції на ринках ЄС

Отже, у 2024–2025 роках вплив воєнного стану на харчові підприємства України набув більш комплексного характеру. Якщо у 2022 році основними проблемами були фізичне збереження виробництва та пошук альтернативних каналів експорту, то нині ключовими завданнями стали підвищення конкурентоспроможності, адаптація до європейських стандартів, розвиток переробки та формування стійких логістичних ланцюгів. Досвід ПрАТ «МХП» підтверджує, що вертикальна інтеграція, інноваційний розвиток та диверсифікація експортних ринків є визначальними чинниками забезпечення стійкості підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Для систематизації інструментів антикризового управління доцільно подати механізм адаптації компанії до умов воєнного стану як відповідний алгоритм: Виклики війни → Антикризове управління → Диверсифікація логістики →

Цифровизация виробництва → Енергонезалежність → Розвиток експорту продукції з високою доданою вартістю → Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

ПрАТ «МХП» розглядається не лише як окремий суб'єкт господарювання, а як системоутворюючий елемент агропродовольчої екосистеми України, який через механізми вертикальної інтеграції, диверсифікації логістики, цифровизації виробництва та розвитку продукції з високою доданою вартістю забезпечує підтримання експортного потенціалу держави в умовах воєнного стану. Це доводить взаємозв'язок між стійкістю великих агрохолдингів та макроекономічною стабільністю національної економіки.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що у 2023–2025 роках агропродовольчий сектор України перейшов від етапу кризового реагування до фази адаптації та відновлення. Незважаючи на суттєві воєнні ризики, аграрна галузь зберегла роль ключового експортного драйвера національної економіки. Досвід ПрАТ «МХП» підтверджує, що вертикальна інтеграція, диверсифікація ринків збуту, інноваційний розвиток та ефективне управління логістикою виступають визначальними факторами забезпечення конкурентоспроможності агропродовольчих підприємств в умовах воєнного стану та формують основу їх післявоєнного розвитку.

2.2. Економічна характеристика компанії ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) — одна з найбільших агропромислових компаній України та провідний виробник курятини у Східній Європі. Компанія здійснює діяльність за принципом повного вертикально інтегрованого циклу — від вирощування зернових культур і виробництва комбікормів до виробництва, переробки та реалізації готової харчової продукції.

Основні напрями діяльності компанії:

- рослинництво та виробництво кормів;
- птахівництво та виробництво м'яса птиці;

- виробництво напівфабрикатів і готових кулінарних виробів;
- біоенергетика та виробництво біогазу;
- логістика та експорт агропродовольчої продукції;
- міжнародна діяльність у країнах Європи та Близького Сходу.

МХП експортує продукцію більш ніж до 80 країн світу та входить до числа найбільших експортерів м'яса птиці України.

Таблиця 2.5

Профіль компанії ПрАТ «МХП»

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт»
Скорочена назва	ПрАТ «МХП»
Рік заснування	1998
Штаб-квартира	Київ
Засновник	Юрій Косюк
Галузь	Агропромисловий комплекс
Спеціалізація	Виробництво м'яса птиці, переробка харчової продукції
Географія експорту	Понад 80 країн світу
Лістинг акцій	МНРС
Кількість працівників	понад 30 тис. осіб
Земельний банк	понад 360 тис. га

МХП поступово трансформується з виробника сировини у міжнародну кулінарну компанію (Culinary Company), тому значну роль у його діяльності відіграє розвиток портфеля брендів. Їх загальна кількість сягає 520 найменувань. Наведемо найвідоміші.

Таблиця 2.6

Споживчі бренди України

Бренд	Основна продукція
Наша Ряба	охолоджена та заморожена курятина
Апетитна	мариновані м'ясні продукти
Легко!	готові кулінарні рішення
Бащинський	ковбасні вироби та делікатеси
Skott Smeat	м'ясні снеки
Ryaba	курятина для міжнародних ринків
HoReCa та кулінарний напрям	
Döner Маркет	швидке харчування

М'ясомаркет	спеціалізована торгівля м'ясом
Їжа свіжа	готова їжа та напівфабрикати
Chef's Secrets	продукція для ресторанів та готелів

МХП активно розвиває міжнародний бізнес через дочірні компанії та придбання виробничих активів у країнах Європи.

Таблиця 2.7

Міжнародні активи та бренди

Актив	Країна
Perutnina Ptuj	Словенія
Perutnina Ptuj Croatia	Хорватія
Perutnina Ptuj Serbia	Сербія
Grupo UVESA	Іспанія

Портфель національних та міжнародних брендів ПрАТ «МХП», наглядно відображених у додатку Д (зокрема «Наша Ряба», «Аппетитні», «Легко!», «Бацинський» та інші, а також європейські торгові марки Perutnina Ptuj та Qualiko), формує цілісну, високотехнологічну кулінарну екосистему, яка забезпечує холдингу стійкі нематеріальні конкурентні переваги та інституційну незалежність на глобальних ринках. Орієнтуючись на філософію «Ready-to-Cook» та «Ready-to-Eat», ці бренди переміщують фокус діяльності компанії з ризикованого та волатильного сировинного сектору (експорту зерна чи первинної тушки) на вищий технологічний рівень із максимальною часткою доданої вартості. Одночасно з цим, вихід у нові диверсифіковані ніші, такі як преміальний сегмент кормів для домашніх тварин під брендом «Proof», та поглинання визнаних локальних маркет-мейкерів у ЄС (включаючи іспанську «UVESA Group» та грецьку «Th. Nitsiakos AVEE») формують гнучку систему транскордонного брендингу. Це дозволяє МХП ефективно капіталізувати свій експортний потенціал, обходити жорсткі тарифні бар'єри європейського простору, безпосередньо управляти клієнтським досвідом і закріплювати за собою статус провідної міжнародної фудтех-компанії, яка повністю відповідає сучасним екологічним та якісним стандартам безпеки споживача.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП»
(тис.грн.)**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2022 р., %
Основні засоби	12929329	12129808	16453247	14884379	115,12
Необоротні активи	17627431	21640149	25516626	24156449	137,04
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4734546	12837125	5826778	8431063	178,08
Гроші та їх еквіваленти	1300000	3529087	1953846	2030583	156,20
Оборотні активи	14921900	24985519	19090137	32311694	216,54
Активи	32549331	46625668	44606763	56468143	173,48
Зареєстрований (пайовий) капітал	786928	786928	786928	786928	100,00
Власний капітал	-7159850	-7921328	-6647389	-7652112	106,88
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5270071	2632816	5386946	4365600	82,84
Короткострокові кредити банків	1314918	929420	542659	1944531	147,88
Поточні зобов'язання і забезпечення	34439110	51914180	45867206	59754655	173,51
Пасиви	32549331	46625668	44606763	56468143	173,48
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46072255	51298072	46793252	57748985	125,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39095966	43497444	34207457	43061724	110,14
Валовий прибуток (збиток)	6976289	7800628	12585795	14687261	210,53
Фінансові результати від операційної діяльності	-222478	-627829	-863083	-849803	-
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	-452678	-801673	-1847069	-1101338	-
Чистий фінансовий результат	-423136	-747096	-1821815	-1001566	-

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

Проведений аналіз свідчить, що у 2022-2025 рр. ПрАТ «МХП» зберігало високі масштаби операційної діяльності та нарощувало обсяги реалізації продукції, незважаючи на складні умови функціонування в період воєнного стану. Чистий дохід від реалізації зріс із 46,1 млрд грн у 2022 р. до 57,7 млрд грн у 2025 р., або на 25,3%. Одночасно активи компанії збільшилися на 73,5%, досягнувши 56,5 млрд грн, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства.

Позитивною тенденцією є більш ніж дворазове зростання валового прибутку - з 7,0 млрд грн у 2022 р. до 14,7 млрд грн у 2025 р. Валову рентабельність продажу вдалося підвищити до 25,4%, що підтверджує ефективність виробничої діяльності та здатність компанії контролювати собівартість продукції навіть за умов інфляційного тиску, подорожчання логістики та енергоресурсів.

Парадокс збитковості МХП пояснюється різницею між бухгалтерським (паперовим) збитком та операційною діяльністю. Компанія стабільно заробляє гроші на продажах м'яса та зерна, але її чистий прибуток "з'їдають" негрошові фактори, як-от курсові різниці або переоцінка біологічних активів.

Ось головні причини, чому компанія працює, сплачує податки, інвестує і розвивається, незважаючи на збитки у звітності:

1. Операційна прибутковість (EBITDA). Найважливіший показник для будь-якого бізнесу — це операційний прибуток або EBITDA. Коли МХП каже, що має збиток, найчастіше йдеться про «чистий збиток». Це означає, що після сплати всіх відсотків за кредитами, податків та обліку коливань валют залишається від'ємна сума. Проте основний бізнес приносить позитивний грошовий потік.

2. Паперові (негрошові) збитки. Чистий прибуток компанії дуже залежить від бухгалтерських стандартів (МСФЗ), які враховують не лише реальні гроші, а й переоцінку. МХП експортує продукцію у понад 80 країн, бере валютні кредити та облігації. Лєвова частка збитків — це знецінення національної валюти (курсoві різниці), яке не вимагає реального відтоку коштів із каси, а є коригуванням паперової вартості боргів. МХП — це міжнародна компанія, яка має 350 тис. га землі, власні заводи, потужності в ЄС та розвинену мережу дистрибуції. Вартість цих матеріальних активів (землі, обладнання, поголів'я) вимірюється мільярдами доларів. Наявність таких колосальних застав дозволяє агрохолдингу постійно залучати рефінансування, випускати єврооблігації та брати кредити для підтримки життєдіяльності та розширення бізнесу.

4. Роль в економіці та підтримка держави. МХП — один із найбільших бюджетoутворюючих агрохолдингів України та найбільший платник податків у галузі. Компанія забезпечує робочими місцями десятки тисяч людей та продовольчу

безпеку, тому її безперебійна робота критично важлива для держави. Така соціальна та економічна значущість робить МХП системоутворюючим бізнесом, який користується підтримкою банків та інвесторів, зацікавлених у його довгостроковому існуванні. Агрохолдинг стабільно нарощує виручку та розвиває нові напрями, наприклад, розширює присутність у Європі (купівля активів у Хорватії та Греції).

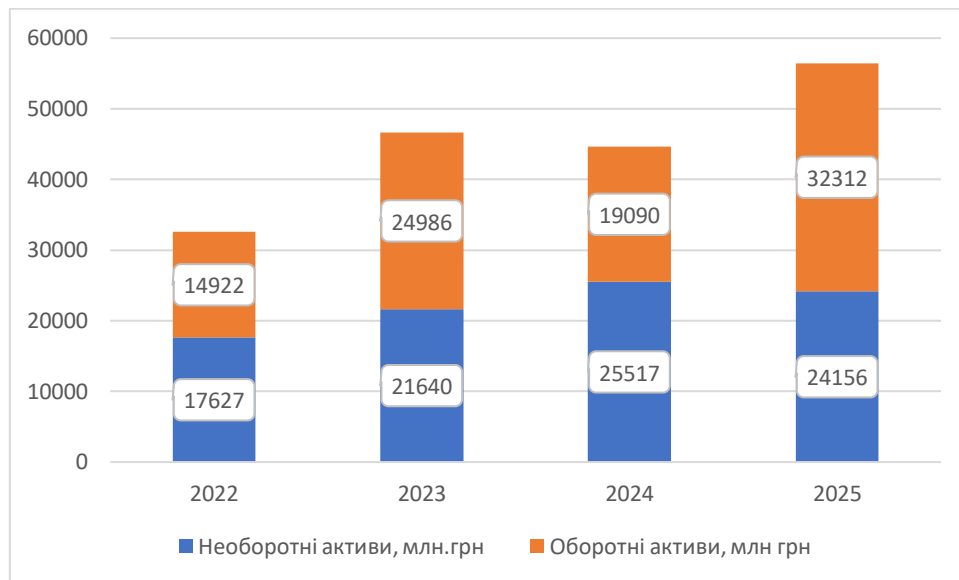


Рис. 2.1 Динаміка та структура активів ПрАТ МХП

Таблиця 2.9

Показники ефективності діяльності ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміни (+,-), в.п.
Валова рентабельність продажу, %	15,1	15,2	26,9	25,4	10,3
Операційна рентабельність, %	-0,48	-1,22	-1,84	-1,47	-0,99
Чиста рентабельність продажу, %	-0,92	-1,46	-3,89	-1,73	-0,81
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,42	1,10	1,05	1,02	-0,4
Частка оборотних активів у структурі активів, %	45,8	53,6	42,8	57,2	11,4
Частка поточних зобов'язань у пасивах, %	105,8	111,3	102,8	105,8	0

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

Водночас аналіз фінансових результатів свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері фінансової стійкості. Протягом усього досліджуваного періоду підприємство залишалося збитковим на операційному та чистому рівнях. У 2025 р.

чистий збиток становив 1,0 млрд грн, хоча порівняно з 2024 р. його величина скоротилася майже на 45%. Негативне значення власного капіталу протягом усіх років дослідження свідчить про високий рівень фінансової залежності від залучених джерел фінансування та накопичені збитки попередніх періодів.



Рис. 2.2 Динаміка та структура пасивів ПрАТ МХП

Незважаючи на це, результати діяльності ПрАТ «МХП» демонструють значний адаптаційний потенціал компанії до умов воєнного стану. Зростання обсягів реалізації, розширення активів, збільшення валового прибутку та збереження виробничих потужностей свідчать про ефективність антикризових заходів, диверсифікацію експортних каналів та успішну реалізацію стратегії вертикальної інтеграції. Саме тому ПрАТ «МХП» доцільно розглядати як один із ключових системоутворюючих суб'єктів агропродовольчого сектору України, що забезпечує підтримання експортного потенціалу держави в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

Важливою складовою оцінки конкурентоспроможності підприємства є аналіз його фінансової стійкості, яка визначає здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати стабільність господарської діяльності та забезпечувати фінансування подальшого розвитку. Для визначення позицій ПрАТ «МХП» у конкурентному середовищі проведено оцінку відносного рівня фінансової стійкості

за методикою FinScore, яка дозволяє порівняти фінансовий стан підприємства із середньоринковими показниками та встановити його конкурентний статус за фінансовими критеріями.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових критеріїв конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Показники	2021р	2022р	2023р	2024р	2025р	Зміни (+,-)
Критерії ліквідності						
Поточна ліквідність, %	58,3	43,3	48,1	41,6	54,1	-4,2 в.п.
Абсолютна ліквідність, %	4,4	3,8%	6,8%	4,3	3,4	-1,0 в.п.
Коефіцієнт «кислотний тест»,%	56,8	41,9%	45,5%	39,4	49,9	-6,9 в.п.
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	51,8	37,0%	44,6%	39,1	49,5	-2,3 в.п.
Відношення грошових коштів до активів, %	4,5	4,0%	7,6%	4,4	3,6	-0,9 в.п.
Проміжний коефіцієнт покриття, %	51,8	37,0%	44,6%	39,1	49,5	-2,3 в.п.
Показники платоспроможності						
Коефіцієнт автономії, %	-28,1	-22,0	-17,0	-14,9	-13,6	14,5 в.п.
Відношення чистого боргу до EBITDA	99,0	51,6	66,4	57,4	46,5	-52,5
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	-68,8	-40,6	-36,6	-26,0	-31,7	37,1 в.п.
Показники прибутковості						
ROA – Рентабельність активів, %	-4,7	-1,3	-1,6	-4,1	-1,8	2,9 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	—	—	—	—	—	—
RCA – Рентабельність оборотних активів, %	-8,0	-2,8	-3,0	-9,5	-3,1	4,9 в.п.
NPM – Чиста маржа, %	-3,5	-0,9	-1,5	-3,9	-1,7	1,8 в.п.
ROTA – Рентабельність загальних активів, %	-0,7	-0,0%	-0,5	-2,7	-1,0	-0,3 в.п.
Валова рентабельність собівартості, %	18,1	17,8	17,9	36,8	34,1	16,0 в.п.
Рентабельність операційних витрат, %	86,3	96,2	87,0	90,4	90,4	4,1 в.п.
Чиста рентабельність витрат, %	-1,8	-0,5	-1,2	-1,8	-1,4	0,4 в.п.
Ділова активність						
Оборотність загальних активів	1,4	1,4	1,3	1,0	1,1	-0,3
Оборотність робочого капіталу	-5,0	-2,7	-2,2	-1,7	-2,1	2,9
Оборотність дебіторської заборгованості	2,8	3,3	3,3	2,6	2,7	-0,1

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

Проведений аналіз критеріїв конкурентоспроможності компанії свідчить про неоднозначний фінансовий стан підприємства. Незважаючи на наявність позитивних тенденцій у окремих напрямках, МХП продовжує стикатися з проблемами фінансової стійкості та прибутковості.

Поточна ліквідність зросла до 54,1%, що свідчить про підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами. Водночас порівняно з 2021 роком цей показник знизився на 4,2 в.п., а абсолютна ліквідність скоротилася на 1,0 в.п. Це означає, що підприємство все ще має недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для своєчасного погашення поточних боргів. Значення коефіцієнтів швидкої ліквідності та «кислотного тесту» також залишаються нижчими за показники 2021 року, що свідчить про збереження ризиків втрати платоспроможності у короткостроковому періоді.

Аналіз платоспроможності показує певне покращення фінансової незалежності МХП. Коефіцієнт автономії зріс із -28,1% у 2021 році до -13,6% у 2025 році, що свідчить про поступове зменшення дефіциту власного капіталу. Аналогічна тенденція спостерігається щодо коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, який покращився на 37,1 в.п. Разом з тим від'ємні значення цих показників протягом усього періоду вказують на наявність значних фінансових проблем та залежність підприємства від залучених коштів. Позитивним фактором є суттєве скорочення співвідношення чистого боргу до EBITDA з 99,0 до 46,5, що свідчить про поступове зниження боргового навантаження.

Показники прибутковості демонструють, що підприємство залишається збитковим. Усі ключові коефіцієнти рентабельності (ROA, RCA, NPM, ROTA) мають від'ємні значення протягом аналізованого періоду. Водночас у 2025 році їх значення є кращими, ніж у 2021 році. Так, рентабельність активів (ROA) зросла з -4,7% до -1,8%, а чиста маржа (NPM) покращилася з -3,5% до -1,7%. Це свідчить про скорочення збитковості діяльності, хоча підприємство ще не досягло рівня стабільної прибутковості. Важливою позитивною тенденцією є значне зростання валової рентабельності собівартості з 18,1% до 34,1%, що вказує на підвищення ефективності виробничої діяльності та контролю витрат.

Щодо ділової активності, спостерігається певне зниження ефективності використання активів. Оборотність загальних активів зменшилася з 1,4 до 1,1 обороту, що свідчить про уповільнення процесу генерування доходу активами підприємства. Водночас оборотність дебіторської заборгованості залишається відносно стабільною, що характеризує задовільний рівень управління розрахунками з покупцями. Покращення показника оборотності робочого капіталу також свідчить про більш ефективне використання оборотних ресурсів порівняно з 2021 роком.

Отже, а результатами аналізу можна зробити висновок, що у 2021–2025 роках підприємство поступово покращувало свій фінансовий стан: зменшилася боргова залежність, скоротилися збитки, зросла ефективність використання виробничих ресурсів та покращилися окремі показники ліквідності. Проте підприємство все ще характеризується недостатньою платоспроможністю, від’ємним власним капіталом та збитковою діяльністю. Тому основними напрямками подальшого фінансового оздоровлення мають стати нарощування власного капіталу, підвищення рівня ліквідності, подальше скорочення боргового навантаження та забезпечення переходу до стабільної прибуткової діяльності. Загалом динаміка показників свідчить про тенденцію до поступового відновлення фінансової стійкості підприємства, хоча його фінансовий стан поки що не можна вважати повністю стабільним і задовільним.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня фінансової стійкості ПрАТ «МХП» за методикою FinScore

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
Індекси FinScore	1,5	1,8	1,5	1,4	1,4
Рівень фінансового стану	D	D	D	D	D
	Незадовільний рівень фінансової стійкості	Незадовільний рівень фінансової стійкості	Незадовільний рівень фінансової стійкості	Незадовільний рівень фінансової стійкості	Незадовільний рівень фінансової стійкості

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

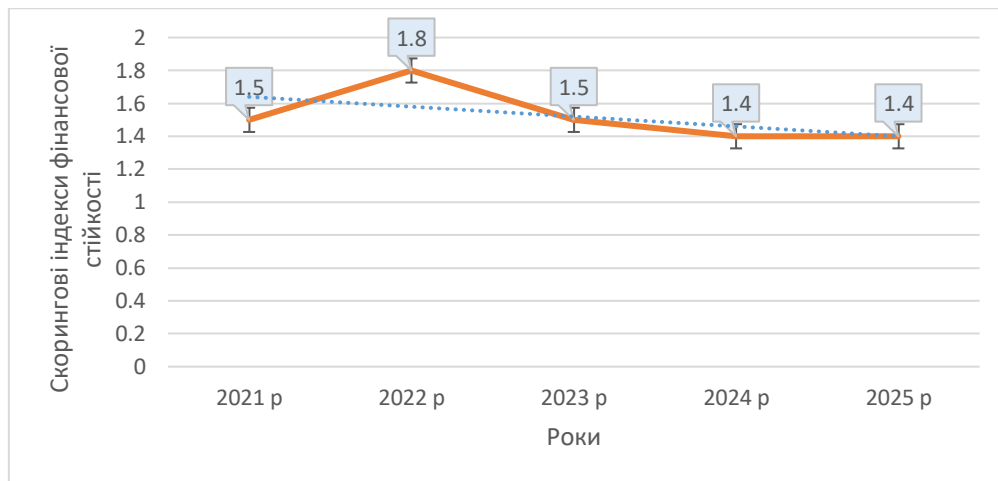


Рис.2.3 Динаміка індексів фінансової стійкості ПрАТ «МХП»

Результати оцінювання свідчать, що протягом 2021–2025 рр. ПрАТ «МХП» стабільно належало до групи D за методикою FinScore, що характеризує незадовільний рівень фінансової стійкості порівняно з іншими учасниками ринку. Значення індексу FinScore коливалися в межах від 1,4 до 1,8 пункту, що вказує на відсутність суттєвих позитивних змін у фінансовому становищі підприємства. Основними причинами такої ситуації є від’ємне значення власного капіталу, висока залежність від позикових джерел фінансування та недостатній рівень фінансової автономії.

Водночас результати попереднього аналізу свідчать про поступове покращення показників ліквідності та скорочення збитковості діяльності у 2025 році, що створює передумови для зміцнення фінансової стійкості в майбутньому. З огляду на це, одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» має стати реалізація проєктних рішень, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, зниження боргового навантаження, підвищення ефективності управління оборотними активами та забезпечення стабільного позитивного грошового потоку. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової незалежності підприємства та формуванню більш стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» залишається одним із найбільших експортерів агропродовольчої продукції України та найбільшим виробником м'яса птиці в країні. Незважаючи на складні умови воєнного стану, компанія зберігає лідерські позиції на міжнародних ринках завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікації логістичних маршрутів та розвитку продукції з високою доданою вартістю.

Для оцінки експортного потенціалу підприємства проведемо аналіз основних виробничих, фінансових та експортних показників.

Таблиця 2.12

Динаміка ключових показників діяльності ПрАТ «МХП»

Показники	2023 р	2024 р	2025 р	2025 р. до 2023 р., %
Виробництво птиці, тис. т	718,6	711,2	725,0	100,9
Експорт птиці, тис. т	396,9	371,2	385,0	97,0
Середня ціна реалізації, USD/кг	1,95	2,02	2,14	109,7
Чистий дохід, млн грн	51 298	46 793	57 749	112,6
Валовий прибуток, млн грн	7 801	12 586	14 687	188,3
Чистий фінансовий результат, млн грн	-747	-1 822	-1 002	134,1
Активи, млн грн	46 626	44 607	56 468	121,1
Оборотні активи, млн грн	24 986	19 090	32 312	129,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності та операційних повідомлень компанії.

Таблиця 2.13

Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «МХП»

Показники	2023 р	2024 р	2025 р	Відхилення (+,-)
Валова рентабельність, %	15,2	26,9	25,4	10,2 в.п.
Частка собівартості у доході, %	84,8	73,1	74,6	-10,2 в.п.
Оборотність активів, разів	1,10	1,05	1,02	-0,08
Частка оборотних активів в активах, %	53,6	42,8	57,2	3,6 в.п.
Коефіцієнт покриття необоротних активів оборотними, разів	1,15	0,75	1,34	0,19

Розрахунки свідчать про суттєве покращення валової прибутковості. Якщо у 2023 році валова рентабельність становила 15,2%, то у 2025 році вона досягла

25,4%, що пояснюється зростанням цін реалізації та збільшенням частки продукції глибокої переробки.

Таблиця 2.14

Оцінка експортної конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Показники	2023 р	2024 р	2025 р	Тенденція
Темп зміни середньої експортної ціни, %	-	3,6	5,9	позитивна
Темп зміни валового прибутку, %	-	61,3	16,7	позитивна
Темп зміни доходу, %	-	-8,8	23,4	позитивна
Частка експорту у виручці, %	63	65	66	зростання
Рівень диверсифікації ринків збуту	високий	високий	високий	стабільний

Позитивною тенденцією є зростання частки експортної виручки в загальному доході підприємства. Незважаючи на логістичні обмеження, компанія змогла утримати ключові позиції на ринках Близького Сходу, Африки та Європейського Союзу.

Таблиця 2.15

SWOT-матриця експортного потенціалу ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вертикально інтегрована бізнес-модель («від поля до столу»)	Від'ємний власний капітал
Лідуючі позиції на ринку м'яса птиці України та Європи	Наявність чистого збитку у фінансовій звітності українського сегмента
Висока частка експорту у структурі доходів	Висока залежність від позикового капіталу
Розгалужена мережа міжнародних ринків збуту	Значний обсяг поточних зобов'язань
Власна кормова база та логістична інфраструктура	Зростання адміністративних та збутових витрат
Розвиток біогазових комплексів та ESG-проектів	Чутливість до валютних коливань
Виробництво продукції з високою доданою вартістю	Значні витрати, пов'язані з воєнними ризиками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення присутності на ринках ЄС та Близького Сходу	Воєнні ризики та загрози безпеці виробничих активів
Зростання попиту на готові кулінарні продукти та напівфабрикати	Логістичні обмеження та подорожчання перевезень
Поглиблення переробки та збільшення частки продукції з доданою вартістю	Посилення конкуренції на світовому ринку м'яса птиці
Розвиток зеленої енергетики та декарбонізація виробництва	Торговельні обмеження та квоти на агропродукцію в ЄС
Залучення міжнародних інвестицій та кредитних ресурсів	Валютні ризики та інфляційні процеси
Цифровізація та автоматизація виробничих процесів	Дефіцит трудових ресурсів через мобілізацію населення

SWOT-аналіз підтверджує, що конкурентоспроможність ПрАТ «МХП» базується на вертикальній інтеграції, високому рівні диверсифікації експорту та розвитку продукції з високою доданою вартістю. Водночас фінансова стійкість компанії стримується від'ємним власним капіталом і значною залежністю від короткострокових джерел фінансування. Подальше нарощування експортного потенціалу доцільно пов'язувати з розвитком переробки, цифровізацією бізнес-процесів, ESG-трансформацією та зміцненням позицій на ринках ЄС і Близького Сходу.

Серед ключових слабких сторін ПрАТ «МХП» слід відзначити наявність від'ємного власного капіталу та збитковість діяльності українського сегмента у 2023–2025 рр. Так, чистий збиток у 2025 році становив понад 1 млрд грн, хоча його величина скоротилася порівняно з 2024 роком майже на 45%. Незважаючи на позитивну динаміку зростання доходів та валового прибутку, фінансовий результат компанії залишається під впливом значних витрат на логістику, обслуговування боргу, воєнних ризиків та валютних коливань. Водночас скорочення збитку та зростання обсягів реалізації свідчать про поступове відновлення фінансової стійкості та створюють передумови для покращення показників прибутковості у середньостроковій перспективі.

Для узагальнення результатів та інтегральної оцінки експортного потенціалу доцільно використати систему критеріїв: виробничий потенціал; фінансова стійкість; експортна активність; цінова конкурентоспроможність; інноваційно-логістичний потенціал.

Таблиця 2.16

Інтегральна оцінка складових експортного потенціалу ПрАТ «МХП» у 2025 році

<i>Критерій</i>	<i>Оцінка</i>
Виробничий потенціал	Високий
Експортна активність	Висока
Цінова конкурентоспроможність	Висока
Логістична адаптивність	Висока
Фінансова стійкість	Середня
Загальна оцінка	Високий експортний потенціал

Проведемо кількісну оцінку факторів через інтегральний SWOT-аналіз, який дозволяє перейти від описового аналізу до аналітичного обґрунтування конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 2.17

Інтегральна оцінка сильних та слабких сторін ПрАТ «МХП»

Фактор	Вага	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Вертикальна інтеграція виробництва	0,15	5	0,75
Лідерські позиції на експортному ринку	0,14	5	0,70
Диверсифікація ринків збуту	0,12	4	0,48
Розвиток продукції з доданою вартістю	0,10	4	0,40
Власна логістична інфраструктура	0,10	4	0,40
ESG-проекти та біогазові комплекси	0,09	4	0,36
Разом сильні сторони	0,70	x	3,09
Слабкі сторони			
Від'ємний власний капітал	0,08	4	0,32
Чистий збиток	0,07	4	0,28
Висока залежність від позикового капіталу	0,06	4	0,24
Значні логістичні витрати	0,05	3	0,15
Валютні ризики	0,04	3	0,12
Разом слабкі сторони	0,30	x	1,11

Розрахунок інтегрального внутрішнього показника:

$$I_{\text{внутр}} = \sum S - \sum W = 3,09 - 1,11 = 1,98$$

Отримане значення (1,98) свідчить про переважання сильних сторін над слабкими та підтверджує достатньо високий рівень внутрішньої конкурентоспроможності ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.18

Інтегральна оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища

Фактор	Вага	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка
Можливості			
Розширення експорту до ЄС	0,15	5	0,75
Розвиток ринків Близького Сходу	0,14	5	0,70
Зростання попиту на готові продукти	0,11	4	0,44
ESG-трансформація та декарбонізація	0,10	4	0,40
Автоматизація та цифровізація	0,10	4	0,40
Разом можливості	0,60	x	2,69
Загрози			
Воєнні ризики	0,15	5	0,75
Логістичні обмеження	0,10	4	0,40

Квоти та торговельні бар'єри ЄС	0,07	4	0,28
Валютна нестабільність	0,05	3	0,15
Дефіцит трудових ресурсів	0,03	3	0,09
Разом загрози	0,40	x	1,67

Розрахунок інтегрального зовнішнього показника:

$$I_{\text{зовн.}} = \sum O - \sum T = 2,69 - 1,67 = 1,02$$

Позитивне значення інтегрального показника свідчить про те, що можливості зовнішнього середовища перевищують рівень загроз.

Таблиця 2.19

Матриця стратегічної позиції ПрАТ «МХП»

Показник	Значення
Інтегральна оцінка сильних сторін (S)	3,09
Інтегральна оцінка слабких сторін (W)	1,11
Інтегральна оцінка можливостей (O)	2,69
Інтегральна оцінка загроз (T)	1,67
Внутрішній стратегічний індекс (S-W)	1,98
Зовнішній стратегічний індекс (O-T)	1,02
Загальний інтегральний індекс SWOT $I_{\text{SWOT}} = (S-W) + (O-T)$	3,00

Результати інтегрального SWOT-аналізу свідчать, що ПрАТ «МХП» має достатньо сильну конкурентну позицію на міжнародному ринку. Загальний інтегральний показник SWOT становить 3,00, що характеризує підприємство як стратегічно стійку компанію з високим рівнем експортного потенціалу. Найбільший позитивний вплив формують вертикально інтегрована модель бізнесу, значна частка експорту у структурі доходів, диверсифікована географія збуту та розвиток продукції з високою доданою вартістю. Водночас негативний вплив чинять від'ємний власний капітал, збитковість діяльності українського сегмента та висока залежність від позикових джерел фінансування.

Отримані результати дозволяють віднести ПрАТ «МХП» до підприємств, для яких доцільною є SO-стратегія розвитку, тобто використання наявних конкурентних переваг для максимальної реалізації можливостей міжнародних ринків та подальшого нарощування експортного потенціалу.

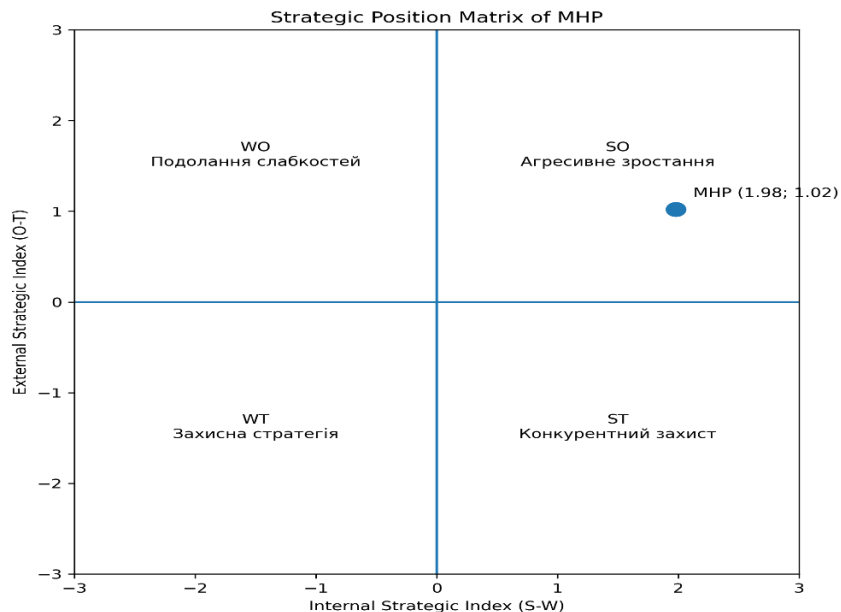


Рис. 2.4 Матриця стратегічної позиції ПрАТ «МХП» за результатами SWOT-аналізу

Отримані координати стратегічної позиції ПрАТ «МХП» ($X = 1,98$; $Y = 1,02$) розміщують підприємство у I квадранті SWOT-матриці (зона SO – «Сила та можливості»). Така позиція підприємства свідчить про:

- внутрішні конкурентні переваги підприємства суттєво переважають його слабкі сторони;
- зовнішнє середовище формує більше можливостей, ніж загроз для подальшого розвитку;
- компанія має високий рівень експортного потенціалу та достатній запас фінансово-економічної стійкості;
- найбільш доцільною є стратегія агресивного зростання, що передбачає розширення присутності на ринках ЄС та Близького Сходу, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, розвиток міжнародних активів та поглиблення вертикальної інтеграції.

Це характеризує підприємство як фінансово стійку та конкурентоспроможну компанію з високим експортним потенціалом, для якої доцільною є стратегія активного зростання, розширення міжнародної присутності, нарощування

виробництва продукції з високою доданою вартістю та подальшої диверсифікації ринків збуту.

Проведене дослідження свідчить, що у 2023–2025 рр. ПрАТ «МХП» зберіг високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку продовольства. Незважаючи на воєнні ризики, компанія забезпечила зростання чистого доходу у 2025 році до 57,7 млрд грн, що на 12,6% перевищує рівень 2023 року. Валовий прибуток зріс майже у 1,9 раза, а валова рентабельність досягла 25,4%.

Водночас фінансовий стан підприємства залишається неоднозначним через наявність від'ємного власного капіталу та збитковість за чистим фінансовим результатом. Проте висока частка експортної виручки, диверсифікація ринків збуту, розвиток сегмента продукції з високою доданою вартістю та впровадження ESG-підходів формують суттєві конкурентні переваги компанії.

Отже, експортний потенціал ПрАТ «МХП» у 2025 році оцінюється як високий, а подальше зростання конкурентоспроможності пов'язане зі збільшенням частки переробленої продукції, розвитком міжнародної логістики та підвищенням фінансової стійкості бізнесу.

Інтегральна SWOT-оцінка підтверджує, що ПрАТ «МХП» у 2025 році зберігає сильні конкурентні позиції на світовому ринку продукції птахівництва та має передумови для подальшого нарощування експортного потенціалу навіть в умовах воєнних ризиків і посилення міжнародної конкуренції.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження зовнішньоекономічної діяльності агропродовольчих підприємств на прикладі ПрАТ «МХП» дозволило оцінити особливості функціонування аграрного експорту України в умовах воєнного стану та визначити ключові чинники формування конкурентних переваг компанії на міжнародних ринках.

У ході аналізу встановлено, що повномасштабна війна суттєво вплинула на експортну діяльність агропродовольчих підприємств України через руйнування

логістичної інфраструктури, блокування традиційних транспортних маршрутів, зростання виробничих витрат та посилення ризиків ведення бізнесу. Незважаючи на це, аграрний сектор залишається одним із ключових джерел валютних надходжень держави, демонструючи високу адаптивність до змін зовнішнього середовища завдяки диверсифікації ринків збуту, розвитку альтернативних логістичних коридорів та впровадженню сучасних управлінських рішень.

Дослідження економічної характеристики ПрАТ «МХП» показало, що компанія є одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України, який поєднує виробництво, переробку, логістику та реалізацію агропродовольчої продукції. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив збереження високого рівня ділової активності, масштабів господарської діяльності та фінансової стійкості підприємства. Зростання доходів від реалізації продукції, підтримання інвестиційної активності та здатність залучати значні обсяги фінансових ресурсів свідчать про стійкість бізнес-моделі компанії навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «МХП» дозволила встановити, що його основою виступають потужна виробнича база, високий рівень вертикальної інтеграції, сучасні технології виробництва, ефективна система управління якістю продукції та диверсифікована географія експорту. Важливою конкурентною перевагою компанії є здатність забезпечувати стабільні обсяги поставок продукції на міжнародні ринки, оперативно адаптувати логістичні маршрути до змін зовнішніх умов та підтримувати високі стандарти безпечності харчових продуктів відповідно до міжнародних вимог.

Аналіз руху грошових коштів показав, що у 2025 році МХП забезпечив стабільний обсяг надходжень від реалізації продукції на рівні понад 51 млрд грн та зберіг позитивний чистий рух грошових коштів. Незважаючи на від'ємний операційний грошовий потік, компанія компенсувала зростання потреби в оборотному капіталі за рахунок залучення фінансових ресурсів, що підтверджує високий рівень довіри інвесторів і кредиторів. Це свідчить про значний запас

фінансової стійкості та можливість реалізації довгострокових стратегічних проєктів розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що ключовими конкурентними перевагами ПрАТ «МХП» у сфері зовнішньоекономічної діяльності є: високий рівень вертикальної інтеграції виробництва та збуту, значний виробничий і ресурсний потенціал; диверсифікована структура зовнішніх ринків збуту; ефективна система логістичного забезпечення експорту; висока інвестиційна привабливість та доступ до міжнародного фінансування; впровадження сучасних технологій виробництва й управління; та відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпечності.

Результати аналізу підтверджують, що ПрАТ «МХП» володіє значним експортним потенціалом та стійкими конкурентними перевагами, які забезпечують його лідируючі позиції на міжнародних агропродовольчих ринках. Водночас сучасні виклики глобального економічного середовища та наслідки воєнного стану обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю, диверсифікації експортних напрямів і розвитку інноваційних інструментів підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МХП

3.1 Оцінка конкурентних позицій та обґрунтування проєктних рішень щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «МХП»

На сучасному етапі розвитку світової економіки трансформація продовольчих ринків, посилення вимог до сталого розвитку та геополітична нестабільність висувають нові вимоги до функціонування суб'єктів агробізнесу. У глобальному вимірі актуальність дослідження конкурентних переваг та інвестиційної привабливості ПрАТ «МХП» зумовлена його роллю як одного з провідних гарантів світової продовольчої безпеки. Будучи великим вертикально інтегрованим міжнародним гравцем, компанія забезпечує протеїновою продукцією понад 80 країн світу, що робить її фінансово-економічну стабільність вагомим чинником прогнозування глобальних продовольчих балансів. Крім того, активна експансія МХП на європейський ринок, розширення виробничих потужностей у країнах ЄС та досвід залучення капіталу від міжнародних інституцій (EBRD, IFC) слугують унікальним кейсом інтеграції українського капіталу в європейський економічний простір в умовах жорсткої конкуренції та адаптації до вимог Європейського зеленого курсу за критеріями ESG. Для світової економічної науки та практики досвід МХП є унікальним прикладом життєздатності та стійкості великої корпорації, здатної зберігати прибутковість і переналаштовувати логістичні ланцюги в умовах безпрецедентних екзогенних шоків та воєнних ризиків.

На національному рівні потрібно відмітити стратегічне значення ПрАТ «МХП» як системоутворюючого підприємства та одного з найбільших платників податків в Україні. В умовах дефіциту платіжного балансу стабільна експортна виручка компанії є критично важливою для підтримки макроекономічної та валютної стабільності держави. Застосовувана холдингом замкнена модель вертикальної інтеграції «від поля до столу» демонструє практичний шлях реформування всього вітчизняного АПК — переходу від сировинного експорту

низькомаржинального зерна до виробництва готової продукції з високою доданою вартістю. Водночас динаміка інвестиційної привабливості МХП, його взаємодія з власниками єврооблігацій та іноземними кредиторами виступають ключовим інвестиційним маркером для іноземного капіталу, що сигналізує про готовність приватного сектору України до реалізації масштабних проєктів повоєнного відновлення. Оцінка ринкових позицій та інвестиційного потенціалу компанії також має глибокий соціально-економічний контекст, оскільки збереження її конкурентоспроможності безпосередньо впливає на утримання людського капіталу, забезпечення зайнятості у сільській місцевості та розвиток територіальних громад, що й визначає доцільність, своєчасність та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Однією з ключових передумов формування ефективних проектних рішень щодо посилення конкурентних переваг підприємства є оцінка його поточних ринкових позицій та тенденцій їх зміни. Для визначення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» проаналізуємо динаміку показників ринкової присутності, конкурентного рангу та результативності діяльності підприємства. Результати такого аналізу дозволять виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити ефективність реалізованої конкурентної стратегії та визначити напрями розробки проєктів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 3.1

Динаміка конкурентних позицій ПрАТ «МХП»

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р	Зміни (+,-) 2025 р до 2021 р
Частка у секторі, %	0,95	1,17	1,03	0,82	0,89	-0,06 в.п. (-6,3%)
Частка ринку, %	8,43	9,00	7,38	6,53	6,33	-2,10 в.п. (-24,9%)
Частка на субринку, %	72,81	75,03	71,85	65,65	68,33	-4,48 в.п. (-6,2%)
Місце компанії в секторі	11	6	7	8	10	Покращення на 1 позицію
Місце компанії на ринку	2	2	2	2	3	Погіршення на 1 позицію

Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1	Без змін
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	10023,1	75,3	5225,8	-4504,8	10955,7	+932,6 млн грн (+9,3%)
Відносний приріст виручки за рік, %	27,9	0,2	11,3	-8,8	23,4	-4,5 в.п.
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	3844,2	3073,2	5108,1	265,4	3892,2	+48,0 млн грн (+1,2%)
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	10,1	7,7	12,6	0,6	7,8	-2,3 в.п.

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

Аналіз показників ПрАТ «МХП» за 2021–2025 рр. свідчить про неоднозначну динаміку ринкових позицій та фінансових результатів компанії.

Насамперед спостерігається зниження ринкової присутності підприємства. Частка компанії у секторі за досліджуваний період скоротилася з 0,95% до 0,89%, а частка на ринку зменшилася більш суттєво — з 8,43% до 6,33%, тобто майже на чверть. Аналогічна тенденція характерна і для субринку, де частка МХП знизилася з 72,81% до 68,33%. Це свідчить про посилення конкурентного середовища та поступове перерозподілення ринку між іншими учасниками.

Водночас компанія зберігає лідерські позиції на своєму субринку, утримуючи перше місце протягом усього аналізованого періоду. Незважаючи на погіршення позиції на загальному ринку з другого до третього місця у 2025 році, МХП залишається одним із ключових гравців галузі. Крім того, місце підприємства в секторі покращилося з 11-го до 10-го, що свідчить про відносну стабільність його конкурентоспроможності.

Фінансові результати демонструють значну волатильність. Після високого приросту виручки у 2021 році (+10,0 млрд грн) темпи зростання майже зупинилися у 2022 році (+75,3 млн грн), відновилися у 2023 році (+5,2 млрд грн), а у 2024 році було зафіксовано скорочення виручки на 4,5 млрд грн. Проте вже у 2025 році компанія продемонструвала найкращий результат за весь період — приріст виручки склав 10,96 млрд грн. Така динаміка може бути пов'язана з коливаннями попиту,

змінами експортних можливостей, ціновою кон'юнктурою та впливом зовнішніх економічних факторів.

Середньорічний приріст виручки за трирічний період у 2025 році становив 3,89 млрд грн, що практично відповідає рівню 2021 року. Водночас сукупний середньорічний темп зростання виручки знизився з 10,1% до 7,8%, що свідчить про певне уповільнення довгострокових темпів розвитку.

Отже, ПрАТ «МХП» зберігає статус лідера свого субринку та демонструє здатність до відновлення фінансових результатів після кризових явищ. Однак скорочення ринкових часток і зниження темпів довгострокового зростання вказують на необхідність посилення конкурентних переваг, диверсифікації ринків збуту та підвищення ефективності операційної діяльності для утримання та зміцнення ринкових позицій у майбутньому.

Таблиця 3.2

**Оцінка рівня ринкової потужності та конкурентного статусу ПрАТ «МХП»
за методикою MarketScore**

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
Індекси MarketScore	3,8	3,8	3,6	3,3	3,7
Відносний рівень ринкової потужності та динамічності компанії у конкурентному середовищі	А	А	А	А	А
	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності	Високий рівень ринкової потужності

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

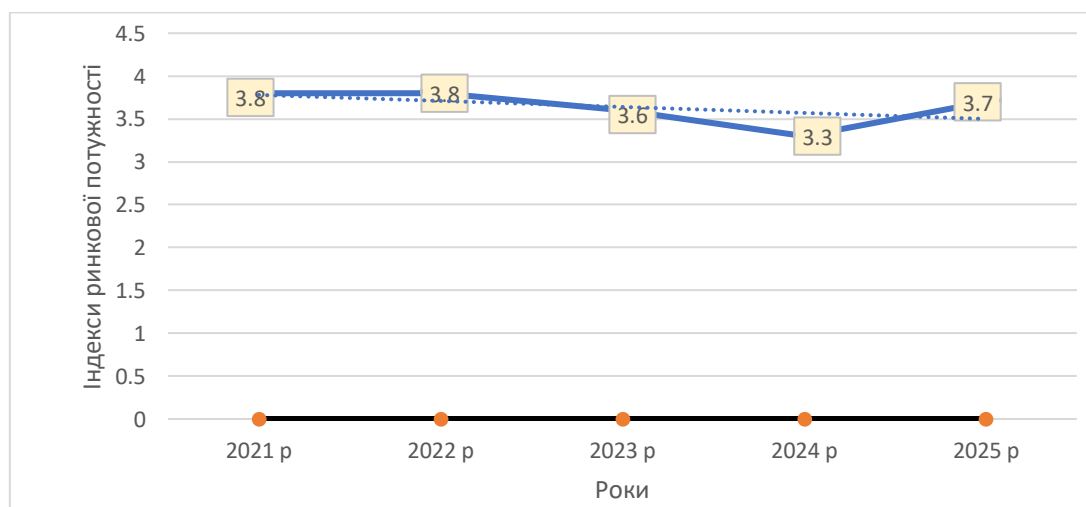


Рис. 3.1 Динаміка індексу ринкового скорингу ПрАТ МХП

Результати оцінки свідчать, що протягом 2021-2025 рр. ПрАТ «МХП» стабільно зберігало високий рівень ринкової потужності, про що свідчить належність підприємства до групи «А» за методикою MarketScore. Незважаючи на певне зниження значення індексу з 3,8 до 3,3 пункту у 2024 році внаслідок скорочення ринкової частки та уповільнення темпів розвитку, вже у 2025 році показник зріс до 3,7 пункту. Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати провідні позиції в галузі.

Отримані результати підтверджують доцільність реалізації проєктних рішень, спрямованих не лише на підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності, а й на подальше зміцнення ринкових переваг підприємства. З огляду на скорочення частки ринку та посилення конкурентного тиску, перспективними напрямками є проєкти цифровізації управління ланцюгами постачання, розвитку експортних каналів збуту, поглиблення переробки продукції та впровадження інноваційних технологій виробництва. Реалізація таких проєктів сприятиме розширенню ринкової присутності ПрАТ «МХП», підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «МХП» зберігає лідируючі позиції на ринку продукції птахівництва України та характеризується високим рівнем ринкової потужності. Водночас виявлено низку тенденцій, які можуть негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Зокрема, протягом 2021–2025 рр. частка компанії на ринку скоротилася з 8,43 % до 6,33 %, спостерігалось зниження інтегрального показника ділової активності, а також зберігалася залежність від позикового капіталу.

Враховуючи результати оцінки конкурентоспроможності, доцільним є впровадження комплексу проєктних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та формування нових джерел конкурентних переваг.

Таблиця 3.3

Обґрунтування проєктних рішень щодо посилення конкурентних переваг**ПрАТ «МХП»**

Виявлена проблема	Проектне рішення	Очікуваний результат	Вплив на конкурентоспроможність
Скорочення частки ринку з 8,43% до 6,33%	Розширення експортних каналів збуту та вихід на нові ринки країн ЄС, Близького Сходу та Азії	Зростання обсягів реалізації та збільшення ринкової частки	Посилення ринкових позицій та підвищення стійкості до ризиків
Висока залежність від сировинної продукції	Створення нових виробництв із глибокої переробки агропродукції	Зростання доданої вартості продукції та прибутковості	Формування унікальних конкурентних переваг
Зниження темпів ділової активності	Впровадження цифрової системи управління логістикою та ланцюгами постачання	Скорочення витрат і прискорення оборотності активів	Підвищення операційної ефективності
Зростання конкуренції на ринку продовольства	Розвиток брендів готової продукції та продуктів із високою доданою вартістю	Зміцнення лояльності споживачів	Підвищення ринкової диференціації
Високий рівень фінансових ризиків	Реалізація проєкту оптимізації структури капіталу та управління борговим навантаженням	Поліпшення ліквідності та фінансової стійкості	Підвищення фінансової конкурентоспроможності
Потреба у підвищенні продуктивності виробництва	Впровадження технологій точного землеробства, автоматизації та штучного інтелекту	Зниження виробничих витрат і підвищення продуктивності	Зростання цінової конкурентоспроможності
Посилення вимог міжнародних ринків до ESG-показників	Реалізація проєктів енергоефективності та декарбонізації виробництва	Зниження енергетичних витрат та екологічного навантаження	Розширення доступу до міжнародних ринків і фінансування

Запропоновані проєктні рішення відповідають стратегічним цілям розвитку ПрАТ «МХП» та враховують сучасні тенденції функціонування агропродовольчого сектору. Їх реалізація дозволить не лише усунути виявлені проблеми, а й сформувати нові конкурентні переваги за рахунок інноваційного розвитку, диверсифікації бізнесу та підвищення ефективності управління ресурсами. Таким чином, основними напрямками посилення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» мають стати розвиток експортного потенціалу, поглиблення переробки продукції, цифровізація бізнес-процесів, оптимізація фінансової структури та впровадження

інноваційних і екологічно орієнтованих технологій. Реалізація зазначених проєктів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах зростання конкурентного тиску.

3.2 Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг ПрАТ «МХП»

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції на агропродовольчому ринку особливого значення набуває комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. На відміну від аналізу окремих фінансових або виробничих показників, інтегральний підхід дозволяє врахувати сукупний вплив результативності виробничої діяльності, фінансової стійкості та ділової активності на формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» у дослідженні використано методику інтегральної оцінки, запропоновану Фатхутдіновим Р.А., яка передбачає визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі трьох ключових складових: ефективності виробничої діяльності (ЕВД), фінансового стану (ФС) та ділової активності (ДА). Перевагою даного підходу є можливість комплексного врахування як внутрішніх факторів ефективності функціонування підприємства, так і його ринкових позицій, що забезпечує об'єктивну оцінку конкурентних переваг та перспектив розвитку.

На основі даних фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2022–2025 рр. проведено розрахунок складових інтегрального показника конкурентоспроможності, досліджено їх динаміку, визначено основні фактори впливу на зміну конкурентних позицій підприємства та здійснено прогнозування рівня конкурентоспроможності на перспективний період. Рівень операційних витрат на одиницю реалізованої продукції; ефективність управління адміністративними та збутовими витратами, ефективність використання основних засобів підприємства; прибутковість операційної діяльності, активів та

реалізованої продукції відповідно формують інтегральний показник ефективності виробничої діяльності (ЕВД), який є однією зі складових оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.4

Динаміка ефективності виробничої діяльності ПрАТ «МХП»

Показники	Ум познач.	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
Відносний показник операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції	ОВреал	1,043	1,023	1,029	1,027
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	АС	0,088	0,079	0,201	0,191
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	ЗС	0,116	0,105	0,183	0,165
Капіталовіддача (фондовіддача основних засобів)	Ф	3,563	4,229	2,844	3,880
Рентабельність операційної діяльності	Ропер	-0,005	-0,012	-0,018	-0,014
Рентабельність активів	ЕВД	0,708	0,798	0,603	0,762

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «МХП».

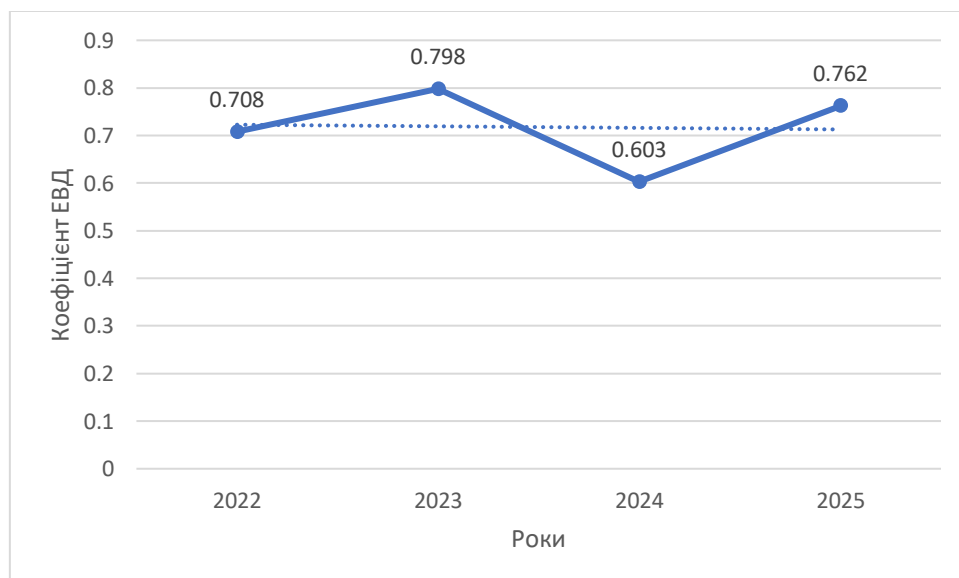


Рис. 3.2 Динаміка ефективності виробничої діяльності ПрАТ МХП

У 2022-2025 рр. рівень ефективності виробничої діяльності ПрАТ «МХП» коливався в межах від 0,603 до 0,798 пункту. Найвищого значення показник досяг у 2023 році (0,798), що було обумовлено максимальним рівнем капіталовіддачі (4,229 грн доходу на 1 грн основних засобів). У 2024 році спостерігалось зниження ЕВД до 0,603 пункту внаслідок скорочення капіталовіддачі та погіршення показників рентабельності. У 2025 році показник зріс до 0,762 пункту завдяки підвищенню ефективності використання основних засобів та зменшенню збитковості діяльності підприємства. Середнє значення ЕВД за досліджуваний період становило 0,718 пункту, що свідчить про достатньо високий рівень виробничої діяльності.

Наступним кроком можна розрахувати рівень фінансового стану за **2022–2025 рр.** Показник фінансового стану визначається

$$\Phi C=0,29K+0,20K+0,36K+0,15K$$

де: Кавт - коефіцієнт автономії;

Кпл - поточна ліквідність;

Кшл - швидка ліквідність;

Кабс - абсолютна ліквідність.

Таблиця 3.5

Розрахунок інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «МХП»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
Коефіцієнт автономії	-0,220	-0,170	-0,149	-0,136
Поточна ліквідність	0,433	0,481	0,416	0,541
Швидка ліквідність	0,370	0,446	0,391	0,495
Абсолютна ліквідність	0,038	0,068	0,043	0,034
Коефіцієнт фінансового стану	0,162	0,218	0,187	0,252

Проведені розрахунки свідчать, що інтегральний показник фінансового стану ПрАТ «МХП» протягом 2022–2025 рр. мав тенденцію до покращення та зріс з 0,162 до 0,252 пункту, або на 55,6 %. Позитивна динаміка була зумовлена насамперед підвищенням показників поточної та швидкої ліквідності, що свідчить про зростання здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Водночас від'ємне значення коефіцієнта автономії впродовж усього

досліджуваного періоду вказує на збереження високої залежності від позикового капіталу та недостатній рівень фінансової незалежності. Незважаючи на наявні фінансові ризики, зростання інтегрального показника фінансового стану свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та створює передумови для підвищення його конкурентоспроможності в майбутньому.

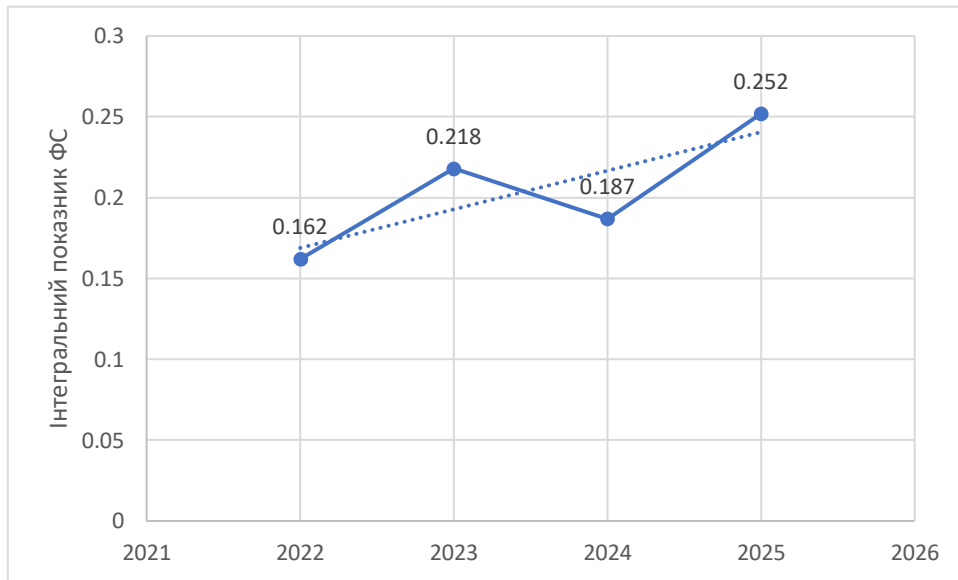


Рис. 3.3 Динаміка показника фінансового стану ПрАТ «МХП»

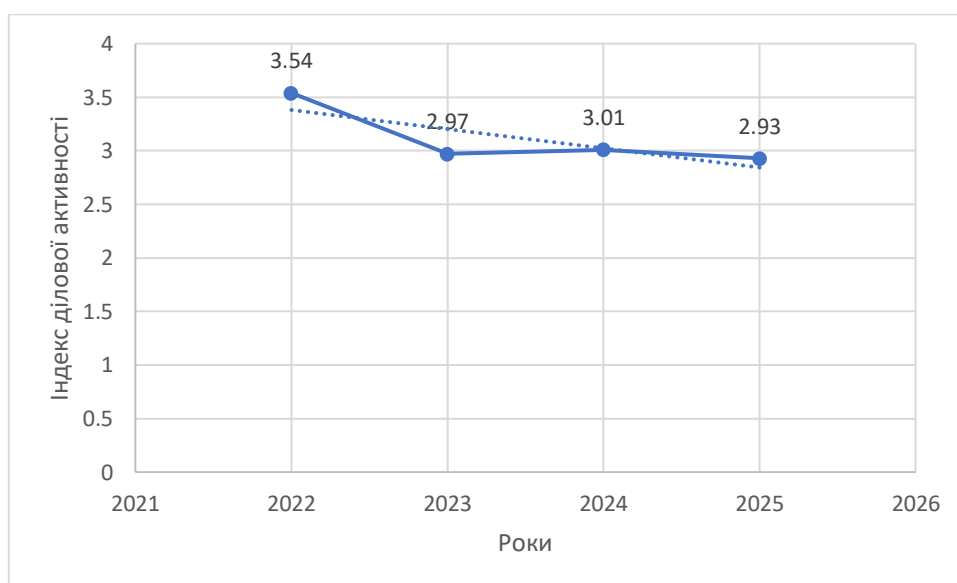
Для оцінки рівня ділової активності ПрАТ «МХП» було розраховано інтегральний показник ДА, який враховує ринкові позиції підприємства, ефективність використання активів, швидкість обороту дебіторської заборгованості та робочого капіталу. Застосування інтегрального підходу дозволяє комплексно оцінити інтенсивність господарської діяльності підприємства та його здатність ефективно використовувати наявні ресурси для підтримання конкурентних позицій на ринку.

$$ДА=0,37Кр+0,29Коб.акт+0,21Коб.дз+0,14Коб.рк$$

де ДА – інтегральний показник ділової активності; Кр – частка ринку; Коб.акт - оборотність активів; Коб.дз - оборотність дебіторської заборгованості; Коб.рк - оборотність робочого капіталу; вагові коефіцієнти відповідних показників

Аналіз інтегрального показника ділової активності ПрАТ МХП

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
Частка ринку, %	9,00	7,38	6,53	6,33
Оборотність активів	1,4	1,3	1,0	1,1
Оборотність дебіторської заборгованості	3,3	3,3	2,6	2,7
Оборотність робочого капіталу	-2,7	-2,2	-1,7	-2,1
Інтегральний показник ДА	3,54	2,97	3,01	2,93

**Рис. 3.4 Динаміка індексу ділової активності ПрАТ МХП**

Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» здійснено на основі інтегрального показника, сформованого з урахуванням ефективності виробничої діяльності (ЕВД), фінансового стану (ФС) та ділової активності (ДА). Проведені розрахунки дали змогу комплексно оцінити зміни конкурентних позицій підприємства протягом 2022–2025 рр. та визначити перспективи їх розвитку.

Динаміка конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Рік	ЕВД	ФС	ДА	Інтегральний показник конкурентоспроможності
	$Y_i = 0,642 + 0,001t$	$F_t = 1,532 + 0,01$	$D_t = 2,02 + 0,032t$	$KП = 0,35Y_i + 0,3F_t + 0,35 D_t$
2022	0,708	0,162	3,540	1,533
2023	0,798	0,218	2,970	1,377
2024	0,603	0,187	3,010	1,321
2025	0,762	0,252	2,933	1,368

Аналіз показує, що конкурентоспроможність ПрАТ «МХП» у досліджуваному періоді залишалася на відносно високому рівні, хоча її динаміка була нерівномірною. Найвище значення інтегрального показника конкурентоспроможності зафіксовано у 2022 році – 1,533 пункту. У наступні роки спостерігалось поступове зниження показника до 1,321 пункту у 2024 році, після чого у 2025 році відбулося його часткове відновлення до 1,368 пункту.

Зниження інтегрального показника у 2023–2024 рр. було зумовлене насамперед скороченням частки ринку, погіршенням оборотності активів та збільшенням фінансових ризиків. Крім того, на результати діяльності негативно впливали складні умови функціонування аграрного сектору України, зумовлені воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та нестабільністю зовнішніх ринків.

Водночас результати діяльності у 2025 році свідчать про поступове відновлення конкурентних позицій підприємства. Незважаючи на збитковість діяльності, чистий збиток скоротився з 1821,8 млн грн у 2024 році до 1001,6 млн грн у 2025 році, тобто на 45,0 %. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 23,4 %, а валовий прибуток – на 16,7 %, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Особливу увагу слід звернути на показник ефективності виробничої діяльності, який у 2025 році зріс до 0,762 проти 0,603 у 2024 році. Основним чинником такого зростання стало підвищення капіталовіддачі з 2,84 до 3,88 грн

доходу на 1 грн основних засобів, що свідчить про більш ефективне використання виробничого потенціалу підприємства.

Позитивну динаміку демонструє також інтегральний показник фінансового стану, який зріс з 0,187 до 0,252. Поліпшення пояснюється зростанням показників ліквідності та поступовим скороченням негативного впливу дефіциту власного капіталу.

Разом із тим показник ділової активності знизився з 3,010 до 2,933 пункту, що пов'язано зі скороченням ринкової частки підприємства та уповільненням оборотності окремих видів активів. Незважаючи на це, ПрАТ «МХП» продовжує залишатися одним із найбільших виробників агропромислової продукції України та лідером на ринку м'яса птиці.

Проведемо аналіз конкурентних переваг за даними звіту про рух грошових коштів, оскільки саме грошові потоки відображають реальні фінансові можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення операційної діяльності, інвестування, виконання фінансових зобов'язань та підтримання конкурентних позицій на ринку. На відміну від показників прибутковості, аналіз руху грошових коштів дозволяє визначити здатність підприємства генерувати фінансові ресурси для розвитку, модернізації виробництва, розширення ринків збуту та підвищення інвестиційної привабливості.

Для ПрАТ «МХП» оцінка грошових потоків є особливо важливою, оскільки компанія функціонує в умовах високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, здійснює масштабну виробничу та інвестиційну діяльність і активно залучає фінансові ресурси для забезпечення подальшого розвитку. Аналіз структури та динаміки грошових потоків дає можливість виявити ключові фактори формування конкурентних переваг підприємства, оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами та визначити потенціал для зміцнення ринкових позицій.

Результати аналізу руху грошових коштів ПрАТ «МХП» за 2024–2025 рр. та їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства наведено в табл. 3. «Аналіз руху грошових коштів ПрАТ «МХП» за 2024–2025 рр.».

Таблиця 3.8

Аналіз руху грошових коштів ПрАТ «МХП» за 2024–2025 рр.

Показники	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Темп змін, %	Вплив на конкурентні переваги
Надходження від реалізації продукції	51256421	51953993	101,36	стабільність ринкових позицій та ефективність експортної діяльності
Чистий рух коштів від операційної діяльності	14 970866	-11 006339	-	зростання потреби в оборотному капіталі та виробничих витратах
Оплата товарів (робіт, послуг)	-32557038	-50 050995	153,73	розширення масштабів діяльності та зростання виробничих витрат
Витрати на оплату праці	-3708512	-4 590147	123,77	підтримка кадрового потенціалу та збереження людського капіталу
Податкові платежі	-998 874	-1 541199	154,29	збільшення економічної активності та соціальної відповідальності бізнесу
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-5552005	-3 425923	61,71	Оптимізація інвестиційного портфеля
Придбання необоротних активів	-2144 448	-1387616	64,71	модернізація виробництва, зберігаючи технологічні переваги
Надходження від погашення позик	7841810	26669592	340,10	ефективне управління фінансовими активами групи компаній
Надання позик	-11829586	-29222565	247,03	значні внутрішньо-корпоративні фінансові можливості холдингу
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-10994102	14 508 999	231,97	висока здатність залучати зовнішні фінансові ресурси
Отримані позики	42014923	60712904	144,50	високий рівень довіри кредиторів та інвестиційну привабливість компанії
Погашення позик	-52362892	-45617405	87,12	Зниження боргового навантаження на поточну ліквідність
Чистий рух грошових коштів за рік	-1575241	76737	104,87	відновлення позитивного грошового балансу

Залишок коштів на кінець року	1953846	2030583	103,93	фінансова стійкість та оперативна гнучкість у конкурентному середовищі
-------------------------------	---------	---------	--------	--

Дані звіту про рух грошових коштів за 2025 рік підтверджують наявність низки стратегічних конкурентних переваг підприємства.

По-перше, спостерігається зростання надходжень від реалізації продукції з 51,3 млрд грн у 2024 році до 52,0 млрд грн у 2025 році, що свідчить про стабільний попит на продукцію компанії та збереження її ринкових позицій.

По-друге, підприємство характеризується високим рівнем диверсифікації джерел надходження коштів. Крім реалізації продукції, значну частку формують доходи від операційної оренди, роялті, фінансових інвестицій та інших операційних надходжень. Така диверсифікація знижує залежність від окремих сегментів ринку та підвищує фінансову стійкість підприємства.

По-третє, у 2025 році спостерігається активізація фінансової діяльності. Обсяг залучених позикових коштів зріс до 60,7 млрд грн проти 42,0 млрд грн у попередньому році, що забезпечило можливість підтримки виробничої діяльності та реалізації інвестиційних програм.

Важливим позитивним фактором є збереження позитивного чистого руху грошових коштів за звітний період. Після від'ємного значення у 2024 році (-1575,2 млн грн) у 2025 році підприємство отримало позитивний чистий грошовий потік у розмірі 76,7 млн грн, що свідчить про відновлення платоспроможності та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 3.9

Узагальнення конкурентних переваг МХП за результатами аналізу грошових потоків

Конкурентна перевага	Підтвердження за даними звіту про рух грошових коштів
Сильні ринкові позиції	Стабільні надходження від реалізації продукції понад 51 млрд грн
Фінансова гнучкість	Перехід від від'ємного до позитивного чистого грошового потоку

Висока кредитоспроможність	Зростання залучених позик до 60,7 млрд грн
Інвестиційна спроможність	Продовження фінансування необоротних активів та внутрішньогрупових інвестицій
Ефективне управління капіталом	Значні обсяги фінансових операцій із позиками та інвестиціями
Стійкість до кризових умов	Збереження ліквідності та зростання залишку коштів наприкінці року
Вертикальна інтеграція бізнесу	Активне використання механізмів внутрішньогрупового фінансування та перерозподілу ресурсів

Для прогнозування конкурентоспроможності використано лінійний тренд інтегрального показника КП за 2022–2025 рр. На основі методу найменших квадратів отримано рівняння тренду: $KP_t = 1,507 - 0,052t$

Таблиця 3.10

Лінійне прогнозування показника конкурентоспроможності ПрАТ МХП

Рік	Порядковий номер року t	Індекс конкурентоспроможності $KP_t = 1,507 - 0,052t$
2022	0	1,533
2023	1	1,377
2024	2	1,321
2025	3	1,368
2026 (прогноз)	4	1,299

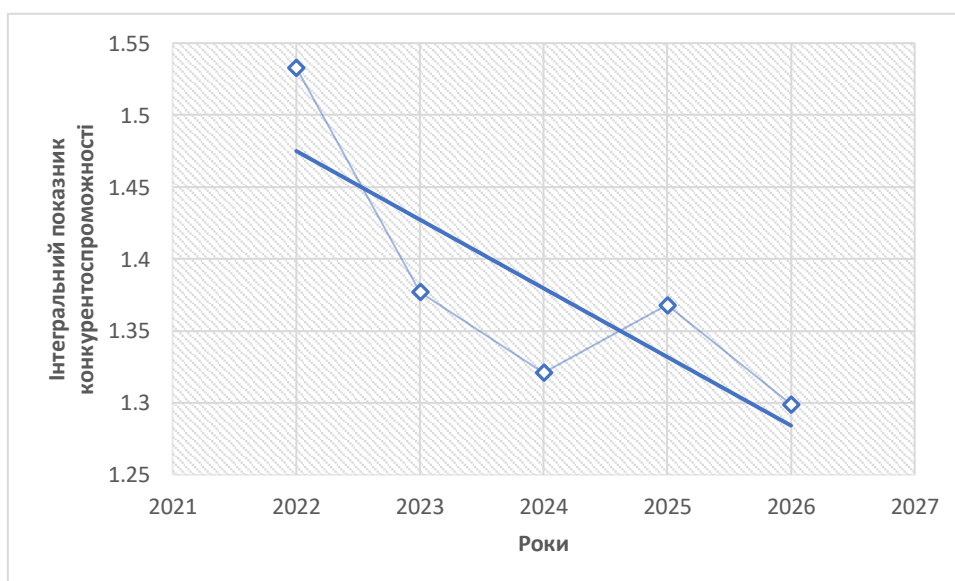


Рис. 3.5 Динаміка індексу конкурентоспроможності ПрАТ МХП

Отриманий прогноз свідчить про можливе незначне зниження інтегрального показника конкурентоспроможності у 2026 році. Проте враховуючи покращення фінансових результатів у 2025 році, зростання доходів від реалізації продукції, підвищення ефективності використання активів та відновлення позитивного грошового потоку, фактичний рівень конкурентоспроможності може перевищити трендовий прогноз.

Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що ПрАТ «МХП» зберігає високий потенціал конкурентоспроможності завдяки значним масштабам діяльності, вертикальній інтеграції виробництва, диверсифікації бізнесу, розвинутій експортній орієнтації та ефективному використанню виробничих ресурсів. Основними напрямками подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства мають стати зміцнення фінансової стійкості, нарощування частки ринку, підвищення прибутковості операційної діяльності та активізація інноваційно-інвестиційних процесів.

Відповідно до проведених розрахунків інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» у 2022-2025 рр. коливався в межах від 1,321 до 1,533 пункту. Найвище значення показника було зафіксовано у 2022 році (1,533), що пояснюється високою часткою ринку та значним рівнем ділової активності. У 2023-2024 рр. спостерігалось певне зниження конкурентоспроможності до 1,377 та 1,321 пункту відповідно, що було зумовлено скороченням ринкової частки, зниженням оборотності активів та погіршенням фінансових результатів діяльності.

У 2025 році інтегральний показник конкурентоспроможності зріс до 1,368 пункту. Основними факторами позитивної динаміки стали підвищення ефективності виробничої діяльності (ЕВД зріс до 0,762) та покращення фінансового стану підприємства (ФС зріс до 0,252). Незважаючи на збереження від'ємного значення власного капіталу та низькі показники рентабельності, підприємство зберігає високий рівень ринкової присутності та значний потенціал конкурентоспроможності завдяки масштабам діяльності, високій оборотності

активів, диверсифікованій структурі бізнесу та лідируючим позиціям на ринку продукції птахівництва України.

Таблиця 3.11

Конкурентні переваги ПрАТ «МХП»

Перевага	Характеристика
Вертикальна інтеграція	Контроль усіх етапів створення вартості «від поля до столу»
Експортна орієнтація	Понад 55 % виручки формується за рахунок експорту
Географічна диверсифікація	Ринки ЄС, MENA, Азії та Балкан
Власна енергетика	Біогазові комплекси та енергетична автономія
Потужна брендова система	Портфель національних та міжнародних брендів
Інноваційність	Автоматизація та цифровізація виробництва
ESG-орієнтація	Реалізація екологічних та соціальних програм

ПрАТ «МХП» є найбільшою вертикально інтегрованою агропромисловою компанією України, яка поєднує виробництво сировини, глибоку переробку та міжнародну дистрибуцію харчової продукції. Розвиток родини брендів, вихід на ринки продукції з високою доданою вартістю, придбання європейських активів та розширення експортної географії формують високий рівень конкурентоспроможності та забезпечують значний експортний потенціал компанії в умовах глобальної конкуренції.

3.3. Оптимізація зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «МХП» в умовах євроінтеграції

В умовах перманентних макроекономічних шоків, інституційних трансформацій та інтеграції України до європейського економічного простору, стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вітчизняних агропродовольчих компаній вимагає докорінного реінжинірингу. Традиційні моделі, що базувалися на експорті сировини чи небрендованої продукції з низькою доданою вартістю, остаточно втрачають свою ефективність. Світовий досвід доводить: формування стійких конкурентних переваг на висококонкурентних ринках, зокрема на ринку

Європейського Союзу, можливе лише за умови розбудови інтегрованих вертикальних екосистем та проактивної експансії через інструменти злиття та поглинання (M&A — «Mergers and Acquisitions»).

Яскравим прикладом успішної реалізації такої стратегії є ПрАТ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) — провідний міжнародний харчовий та агротехнологічний холдинг. Трансформація МХП із суто сировинного виробника на клієнтоорієнтовану кулінарну компанію супроводжується стрімкою дифузією інноваційних технологій, цифровізацією обліково-аналітичних процесів та капіталізацією людського потенціалу. Аналіз новітніх угод МХП щодо входження на ринок ЄС, оцінювання ризиків та бар'єрів, а також визначення стратегічних перспектив подальшої купівлі іноземних активів дозволив визначити глобальні конкурентні переваги АПК України та роль МХП у їх трансформації. Глобальні конкурентні переваги агропромислового комплексу України тривалий час обмежувалися виключно природно-ресурсним потенціалом — родючістю ґрунтів та масштабами земельних угідь. Проте в умовах діджиталізації та розбудови Індустрії 5.0 відбувається радикальний зсув: ключовою конкурентною перевагою стає високотехнологічний, адаптивний та цифровий людський капітал. Навіть під впливом жорстких воєнних ризиків та руйнування матеріальних активів, вітчизняний агросектор демонструє унікальну життєздатність завдяки високій швидкості освоєння інновацій.

У цьому контексті ПрАТ «МХП» виступає не просто виробничим лідером, а архітектором сучасної агропродовольчої екосистеми. Холдинг доводить, що конкурентоспроможність на світовому ринку забезпечується через перехід від моделі «оптимізації логістики» до моделі «екосистеми як бізнес-інкубатора компетенцій для людини». Інтегровані цифрові платформи МХП об'єднують весь ланцюг доданої вартості — від точного землеробства (Real-time Agriculture) до глибокої кулінарної переробки.

Конкурентні переваги МХП на європейському ринку формуються на стику двох концепцій: жорсткого контролю біобезпеки і якості (за принципом «від поля до столу») та побудови цифрової агропродовольчої екосистеми. Інтеграція сучасних

ІТ-рішень (від супутникового моніторингу посівів до предиктивного аналізу попиту за допомогою штучного інтелекту) дозволила компанії мінімізувати трансакційні витрати та оптимізувати ланцюги постачання.

Особливе місце в архітектурі ЗЕД посідає людський капітал. Впровадження високих технологій та європейських екологічних стандартів (зокрема вимог European Green Deal [62]) вимагало від холдингу випереджального реінжинірингу компетенцій персоналу. Інвестиції у перекваліфікацію кадрів, створення внутрішніх інноваційних інкубаторів та цифровізація управлінського обліку трансформували структуру управління МХП, забезпечивши високу адаптивність компанії до умов воєнних ризиків та торговельних обмежень.

Стрімка дифузія інноваційних технологій в архітектурі МХП виступає потужним екзогенним фактором, який змушує компанію відмовитися від ізольованих баз даних (Data Silos) на користь безперервного обліку в режимі реального часу. Це дозволяє приймати випереджальні управлінські рішення в умовах глобальної волатильності ринків.

Стратегічним вектором ЗЕД МХП стало закріплення всередині європейського простору не через нарощування квот на експорт, а через купівлю локальних виробничих та переробних потужностей. Цей підхід дозволяє нівелювати логістичні бар'єри, уникати тарифних обмежень та адаптувати продукт під специфічні потреби європейського споживача.

Фундаментом європейського кластера МХП стало придбання словенської компанії «Perutnina Ptuj» (Словенія). Ця угода дозволила холдингу миттєво отримати сильний локальний бренд із високим рівнем довіри європейців, виробничі майданчики всередині митної зони ЄС (Словенія, Хорватія, Сербія, Боснія і Герцеговина), та доступ до налагоджених каналів дистрибуції та роздрібних мереж Західної Європи.

Завдяки синергії, МХП трансферував свої технологічні драйвери (ефективність вирощування, діджиталізацію процесів) на куплений актив, що забезпечило масштабне розширення географії присутності підрозділу.

Продовженням цієї стратегії стали угоди щодо розширення переробного сектору в Центральній Європі, зокрема інвестиції в логістичні хаби та м'ясопереробні заводи в Албанії та Хорватії, а також партнерські проекти у Франції та Великій Британії. Купівля активів у сегменті «готових до приготування» (Ready-to-Cook) та *готових до «споживання» (Ready-to-Eat) продуктів чітко відображає трансформацію холдингу у кулінарну компанію. МХП купує не просто птахофабрики, а технологічні лінії високого ступеня переробки, що генерують максимальну маржинальність.

Однак варто розглянути перспективи, бар'єри та ризики подальшої купівлі активів у ЄС. Подальша інтеграція МХП у європейську агропродовольчу екосистему відкриває значні стратегічні перспективи, проте супроводжується специфічними бар'єрами та ризиками, які потребують детального предиктивного аналізу. Стратегічними перспективами покупки активів є диверсифікація геополітичних та воєнних ризиків, а саме перенесення частини виробничого циклу та фінансових потоків у юрисдикцію ЄС гарантує стабільність бізнесу за будь(яких форс-мажорних обставин на материнському ринку. Купівля європейських підприємств, які вже інтегровані в циркулярну економіку (використання біогазу, сертифікація вуглецевого сліду), що дозволяє МХП підвищити свій міжнародний інвестиційний рейтинг та отримати доступ до «дешевого» зеленого капіталу.

Важливим засобом конкурентоспроможної стратегії є створення крос-національних кооперативних ланцюгів: інтеграція з європейськими фермерськими кооперативами у межах спільних екосистем забезпечує гарантовану сировинну базу та знижує цінову волатильність.

Існують наступні бар'єри та ризики впровадження M&A:

Інституційний та регуляторний тиск. Захист локальних ринків країнами ЄС (зокрема, протести фермерів у Польщі, Франції, Німеччині) створює ризик жорсткого антимонопольного контролю та регуляторних обмежень щодо українського капіталу.

Проблема «чорної скриньки» (Black Box) в управлінській інтеграції. При купівлі іноземних активів МХП стикається з ментальними та культурними

бар'єрами місцевого менеджменту. Різниця в цифровій зрілості облікових систем «Legacy Systems» та підходах до управління людським потенціалом може гальмувати процеси синергії. Алгоритмізація обліку на базі ІІІ часто створює ризики непрозорості прийняття рішень для локальних європейських аудиторів.

Кіберризики та захист консолідованих даних. «творення єдиної транскордонної інформаційної системи управління вимагає безпрецедентного рівня кібербезпеки та комплаєнсу з жорсткими європейськими регламентами (наприклад, GDPR).

Формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» на сучасному етапі базується на парадигмі географічної децентралізації та капіталізації кулінарного сегмента через угоди M&A. Купівля активів на території Європейського Союзу довела свою спроможність як ефективний інструмент подолання логістичних, тарифних та ментальних бар'єрів. Досвід МХП унаочнює трансформацію глобальних конкурентних переваг всього АПК України: майбутнє лідерство сектора залежить не від експорту сировини, а від створення інтегрованих інформаційних систем управління людським та технологічним потенціалом. Розгортання таких платформ здатне за лічені місяці здійснити тотальний облік, аудит та оптимізацію потоків трудових ресурсів і матеріальних активів, забезпечуючи високошвидкісне реагування (high-velocity response) на будь-які зовнішні шоки. Мінімізація ризиків алгоритмізації, подолання опору локальних інституцій та безперервний розвиток людського потенціалу дозволять МХП не просто закріпитися на ринку ЄС, а стати одним із ключових архітекторів майбутньої глобальної системи продовольчої безпеки. У межах запропонованої трирівневої моделі структури агропродовольчого сектору, відображеної на Рис. 1. Структура агропродовольчого експорту України та стратегія її оптимізації в умовах євроінтеграції (додаток Б), досвід ПрАТ «МХП» є референтною, тобто зразковою моделлю успішної трансформації підприємства з другого рівня (виробництво та експорт м'яса птиці) на найвищий — третій рівень (експорт брендованої кулінарної продукції з високою доданою вартістю та готовністю до споживання). Холдинг наочно доводить, що капіталізація на європейському ринку досягається не

збільшенням обсягів сировинних поставок, а перенесенням центру ваги на третій технологічний рівень за допомогою інструментів M&A (купівля локальних брендів та переробних заводів у ЄС). Це дозволяє компанії нівелювати тарифні обмеження, захистити фінансові потоки від цінової волатильності та задати цільовий вектор розвитку для всього агропродовольчого експорту України в умовах євроінтеграції. Агропродовольчий сектор України в контексті формування його експортної стратегії доцільно уявити як трирівневу систему: центральне ядро (безпосереднє виробництво та глибока переробка продукції), яке оточене суміжними ланками (ресурсне забезпечення, цифрова логістика та збут) і підтримується інституційним середовищем (державне регулювання, міжнародні стандарти, вимоги European Green Deal). Специфіка цієї структури зумовлена процесами інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, де сучасні продовольчі ринки контролюються потужними мультинаціональними структурами. У той час як для багатьох країн присутність транснаціональних гігантів створює ризики сировинної залежності та виведення прибутків за кордон, досвід ПрАТ «МХП» демонструє кардинально інверсійну (зворотну) модель розвитку, де українська компанія сама трансформувалася у провідну міжнародну мультинаціональну структуру. Для агросектору України присутність капіталу рівня МХП має виражений синергетичний ефект, що чітко простежується на всіх трьох рівнях розробленої системи. У центральному ядрі МХП виступає драйвером зміщення акцентів із експорту сировини (зерна) на третій технологічний рівень — виробництво брендованої кулінарної продукції з високою доданою вартістю (Ready-to-Eat та Ready-to-Cook), що дозволяє нівелювати загрози залежності від кон'юнктури світових цін на комодітіз (сировинні товари) та утримувати прибутки всередині національної економіки. У суміжних ланках замість витіснення дрібних виробників, холдинг формує навколо себе інтегровану екосистему, активно залучаючи локальних постачальників і фермерські господарства у крос-національні кооперативні ланцюги. Завдяки масштабним інвестиціям в експортну інфраструктуру, цифрові логістичні хаби та купівлю переробних активів у ЄС (через інструменти M&A, як у випадку з Perutnina Ptuj), МХП забезпечує

безперешкодний вихід української продукції на висококонкурентний європейський ринок. В інституційному середовищі: МХП задає бечмарк екологічної модернізації для всього вітчизняного АПК. У межах трирівневої моделі ПрАТ «МХП» виступає моделлю оптимізації зовнішньоекономічної діяльності. Холдинг доводить, що національна продовольча безпека та стійкість агробізнесу в умовах євроінтеграції досягаються не пасивною адаптацією до умов глобальних гравців, а розбудовою власних суверенних кулінарно-технологічних екосистем, здатних ефективно конкурувати на міжнародній арені.

У межах трирівневої структури агропродовольчого сектору України, оптимізація зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «МХП» виступає репрезентативним прикладом адаптації національного капіталу до жорстких умов європейського ринку. Традиційні інструменти ЗЕД, орієнтовані на нарощування квот прямого сировинного експорту з України, на сучасному етапі стикаються із суттєвими регуляторними бар'єрами, тарифними обмеженнями та інституційним спротивом європейських фермерських лобі. З огляду на це, стратегічний вектор холдингу зазнав докорінного реінжинірингу, перемістившись із моделі «експортної експансії» до моделі «транскордонної інтеграції» через інструменти злиття та поглинання (M&A). Аналіз сучасної архітектури ЗЕД ПрАТ «МХП» дозволяє ідентифікувати три ключові оптимізаційні тренди, які безшовно корелюють із розробленою трирівневою системою (центральне ядро, суміжні ланки, інституційне середовище).

Оптимізація каналів збуту на європейському просторі досягається холдингом шляхом послідовного поглинання локальних гравців із довготривалою ринковою історією. Слідом за успішною інтеграцією балканського кластера (Perutnina Ptuj) та капіталізацією в Іспанії (UVESA Group), новітнім кроком стратегії стало підписання угоди про поетапне придбання контрольного пакету акцій (від 70% до 100%) грецької вертикально інтегрованої компанії Th. Nitsiakos AVEE — підприємства з понад 50-річною історією, що займає домінантні позиції на ринку Греції [23;24]. З наукової точки зору, ця трансакція дозволяє МХП розширити свій південно-європейський кластер, забезпечити прямий доступ до локальної

дистрибуції та нівелювати логістичні витрати. Важливо, що компанія купує готовий капітал бренда, інтегрований у внутрішній ринок ЄС, що автоматично виводить український холдинг з-під дії потенційних імпорتنих обмежень чи захисних мит. Важливим аспектом оптимізації стратегії є якісна трансформація центрального ядра виробництва, а саме перехід від монопродуктової структури (м'ясо птиці) до високомаржинальних суміжних ніш. Яскравим втіленням цієї стратегії стало започаткування бізнес-напрямку кормів для домашніх тварин (Pet Food) та виведення на ринок нового бренду Proof.

Запуск спеціалізованого заводу в Хорватії та заплановані інвестиції у розмірі близько 35 млн євро у цей сегмент відображають глибинні процеси циркулярної економіки. Замість продажу або низькоефективної утилізації побічних продуктів птахівництва, холдинг здійснює їх глибоку переробку всередині власної структури, конвертуючи сировину у високотехнологічний продукт третього рівня з високою доданою вартістю. Це не лише підвищує загальну рентабельність ЗЕД, але й суттєво знижує залежність компанії від волатильності світових цін на класичні курячі субпродукти.

Найбільш показовим елементом оптимізації стратегії МХП в умовах євроінтеграції є еволюція взаємодії з інституційним середовищем ЄС. Специфіка європейського ринку вимагає беззастережного дотримання принципів ESG (Environmental, Social, and Governance). Досвід МХП продемонстрував, що ігнорування локальних соціально-екологічних чинників здатне заблокувати навіть найбільш капіталомісткі інвестиційні проєкти.

Холдинг був змушений офіційно відмовитися від масштабного будівництва птахівничого комплексу в Хорватії (регіон Сісак-Мославіна), сукупна вартість якого оцінювалася у понад 500 млн євро. Головною причиною згорання проєкту став жорсткий опір з боку місцевої громади, екологічних активістів та відсутність консолідованої підтримки з боку локальних інституцій. Цей кейс є фундаментальним для розуміння оптимізації ЗЕД: він доводить, що європейська інтеграція вимагає від українського бізнесу переходу від суто економічного

прагматизму до глибокого соціального діалогу та бездоганного екологічного комплаєнсу (social license to operate).

Таким чином, оптимізація зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «МХП» в умовах євроінтеграції є динамічним процесом, що поєднує агресивну ринкову диверсифікацію (угода з Th. Nitsiakos AVEE), технологічне розширення ядра (Pet Food) та вимушену, але раціональну адаптацію до соціально-екологічних вимог інституційного середовища (кейс Сісака). Наведений досвід підтверджує, що ефективність ЗЕД великих підприємств АПК України у XXI столітті визначається не обсягами володіння природними ресурсами, а здатністю гнучко маневрувати активами, мінімізувати інституційні ризики та створювати транскордонні екосистеми з високим рівнем доданої вартості. Теоретичні положення про етапність (Додаток В) і системний підхід інтегровані з об'єктом дослідження (ПрАТ «МХП») та його реальними інструментами ЗЕД (диверсифікація, М&А-угоди з Th. Nitsiakos AVEE, запуск Pet Food та врахування ESG-факторів).

Етапність формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» передбачає чітку послідовність управлінських рішень: від глибокого аналізу макроекономічного середовища ринку ЄС до фінальної оцінки результатів реалізації інвестиційних проєктів. Усі етапи цього процесу є взаємопов'язаними, де ефективність кожного наступного кроку безпосередньо залежить від якості обліково-аналітичного та прогностного забезпечення на попередньому етапі.

В умовах євроінтеграційних трансформацій та динамічних змін на європейському ринку, система управління ЗЕД ПрАТ «МХП» має поєднувати суворий системний підхід із високим рівнем стратегічної гнучкості. Процес формування та коригування експортної стратегії холдингу за розробленою трирівневою моделлю доцільно структурувати за чотирма послідовними етапами.

Етапи формування експортної стратегії ПрАТ «МХП»

<i>Етап 1</i> Аналітичний	Інституційний та ринковий аудит середовища ЄС. Проводиться комплексне оцінювання вимог Європейського зеленого курсу (ЄЗК), митних лімітів, а також регіональних особливостей ринку. На цьому етапі здійснюється пошук потенційних об'єктів для поглинання (М&А) та оцінюються ризики взаємодії з місцевими громадами.
<i>Етап 2</i> Проектування	Стратегічне маневрування та диверсифікація активів. Ухвалення рішень щодо диверсифікації центрального ядра виробництва. Замість фокусування на сировинному експорті, формуються плани розширення суміжних ланок — вихід у нові високомаржинальні ніші (запуск напряму <i>Pet Food</i> під брендом <i>Proof</i>) та географічне розширення присутності на півдні Європи через купівлю локальних гравців (угода з грецькою <i>Th. Nitsiakos AVEE</i>).
<i>Етап 3</i> Реалізація	Інтеграція та оперативна адаптація (ESG-комплаєнс). Впровадження стратегії на ринку ЄС з урахуванням екологічних та соціальних вимог. Яскравим прикладом гнучкості на цьому етапі є раціональне рішення холдингу зупинити проект будівництва комплексу в хорватському Сісаку через опір місцевої громади, що демонструє дотримання європейського принципу <i>social license to operate</i> .
<i>Етап 4</i> Контроль та коригування	Моніторинг та оцінка доданої вартості. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності за допомогою систем <i>Real-time Accounting</i> . Головним критерієм успіху на цьому етапі виступає не кількісний обсяг експортованої сировини, а рівень сформованої доданої вартості та ступінь зміцнення конкурентних переваг ПрАТ «МХП» у глобальних ланцюгах цінності.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, оптимізована модель управління ЗЕД ПрАТ «МХП» доводить, що системний підхід не є статичним. Успіх компанії на ринку ЄС забезпечується здатністю менеджменту оперативно коригувати управлінські рішення на кожному етапі — від екологічного планування ядра до гнучкого маневрування капіталом у суміжних ланках, що дозволяє утримувати лідерські позиції та захищати бізнес від зовнішніх інституційних шоків.

Обґрунтовано організаційно-економічний механізм формування та реалізації експортної стратегії агропродовольчого сектору, який передбачає узгодження державної економічної політики, стимулювання розвитку переробної промисловості, модернізацію логістичної інфраструктури, підвищення рівня стандартизації та сертифікації продукції, а також розвиток інституційного середовища, що забезпечує ефективну інтеграцію сектору у світові ринки. У межах

цього механізму сформовано комплекс прикладних інструментів стратегічного управління експортним розвитком агропродовольчого сектору.

Визначено довгострокові тенденції концентрації експорту в окремих товарних сегментах та його високу чутливість до змін кон'юнктури світових ринків і логістичних обмежень. Здійснено сегментацію підсекторів агропродовольчої галузі за рівнем їх залученості до зовнішніх ринків та ступенем інтегрованості у світову економіку, що дало змогу ідентифікувати групи продукції з високим експортним потенціалом і водночас недостатнім рівнем реалізації конкурентних переваг, а також визначити перспективні напрями структурної трансформації експорту. Обґрунтовано стратегічні «точки зростання», пов'язані з розвитком виробництва та експорту продукції з вищим рівнем переробки, що створює передумови для підвищення рівня доданої вартості, зміцнення позицій України у глобальних ланцюгах доданої вартості та підвищення ефективності реалізації експортного потенціалу агропродовольчого сегменту.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження визначено особливості та ключові напрямки формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу України в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів та посилення жорсткості міжнародних екологічних стандартів. На сучасному етапі визначальний вплив на архітектуру вітчизняного агробізнесу чинить стратегія Європейського Союзу «Від ферми до виделки», яка встановлює амбітні імперативи щодо декарбонізації, радикального скорочення використання хімічних пестицидів і добрив, а також розширення площ під органічне землеробство. Комплексний аналіз ризиків та перспектив імплементації положень Європейського зеленого курсу для України дозволив з'ясувати, що цей процес має дуалістичний характер. З одного боку, він виступає потужним стимулом для екологічної модернізації, підвищення конкурентоспроможності продукції на

преміальних ринках та залучення цільових «зелених» інвестицій. З іншого боку, існують серйозні загрози, пов'язані з високою капіталомісткістю екологічних трансформацій, дефіцитом фінансових ресурсів та жорсткими інституційними бар'єрами регуляторної адаптації.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної роботи з урахуванням мети та завдань, поставлених перед її виконанням, можна сформулювати наступні висновки.

У дослідженні ідентифіковано хронічні деструктивні чинники, що стримують інтеграцію вітчизняного АПК до агропромислового простору ЄС, серед яких особливу небезпеку становлять критичний стан земельних ресурсів через їх виснаження, недостатній рівень розвитку сертифікованого органічного виробництва та застарілість матеріально-технічної бази більшості підприємств. Проте досвід флагмана українського агротехнологічного сектору — ПрАТ «МХП» — доводить, що ці виклики можна трансформувати у стратегічні переваги. МХП виступає драйвером дифузії інновацій, демонструючи успішну конвергенцію бізнесу із принципами циркулярної економіки завдяки масштабному впровадженню біогазових комплексів, технологій точного землеробства та систем безперервного моніторингу вуглецевого сліду. Перехід МХП до моделі компанії із глибокою переробкою сировини та активне використання інструментів M&A на європейському ринку дозволяють холдингу нівелювати інституційні бар'єри та пропонувати клієнтоорієнтований продукт, що повністю відповідає філософії сталості та циркулярності. Тим самим МХП задає бечмарк для всього вітчизняного АПК, переорієнтовуючи галузь із експорту первинної сировини на створення інтегрованих, цифровізованих ланцюгів доданої вартості.

Для масового підвищення ефективності та стійкості аграрних підприємств обґрунтовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на широке впровадження сталих практик відновлюваного землеробства, збалансоване використання природних ресурсів та жорсткий аудит екологічної безпеки сільськогосподарських товарів. Підкреслено, що стрімка дифузія таких екологічних

інновацій та стандартів неможлива без проактивної державної політики. Вона має реалізуватися через створення сприятливого і прозорого регуляторного середовища, пряме фінансове стимулювання, податкові пільги для еко-орієнтованих виробників, а також розгортання інформаційно-консультаційних платформ для капіталізації людського потенціалу. Успішна інтеграція України до європейського екологічного та економічного простору вимагає системного підходу та консолідованих, синергетичних дій усіх зацікавлених сторін — державних інституцій, академічної спільноти та великого бізнесу в особі лідерів ринку, таких як МХП. Практична реалізація запропонованих кроків не лише підвищить конкурентоспроможність українського агропродовольчого сектору на міжнародній арені, а й забезпечить сталий соціально-економічний розвиток сільських територій, суттєво покращить екологічну ситуацію всередині країни та остаточно закріпить за Україною статус надійного, високотехнологічного та відповідального торговельного партнера у межах європейської інтеграції.

Обґрунтовано організаційно-економічний механізм формування та реалізації експортної стратегії, який вимагає чіткого диверсифікованого підходу до управління ЗЕД в умовах євроінтеграції. Доведено, що ефективна інтеграція агропродовольчого капіталу у світові ринки залежить від синергії між модернізацією логістичної інфраструктури, підвищенням рівня сертифікації та розвитком інституційного середовища. На прикладі ПрАТ «МХП» підтверджено, що прикладним інструментом цього механізму є транскордонна експансія через угоди M&A (злиття та поглинання). Поетапне придбання грецької вертикально інтегрованої компанії Th. Nitsiakos AVEE унаочнює, як вітчизняний бізнес долає інституційні бар'єри та тарифні обмеження ЄС, інтегруючись безпосередньо у внутрішні європейські канали збуту та логістичні хаби. Дослідження конкурентних переваг та аналіз участі у глобальних ланцюгах створення вартості визначили конкурентне позиціонування української агропродовольчої продукції на міжнародних ринках. Встановлено, що агропродовольчий сектор України переважно інтегрований у початкові ланки глобальних виробничих мереж як

постачальник сировини та продукції первинної переробки, що обмежує можливості отримання більшої частки доданої вартості.

Суттєві географічні зрушення у структурі агропродовольчого експорту проявляються у зростанні ролі Європейського Союзу як ключового торговельного партнера України. Разом із тим, виявлено високу чутливість основних експортних позицій до змін тарифного режиму та запровадження автономних торговельних заходів ЄС, що зумовлює необхідність переходу від стратегії простого доступу до ринків до стратегії глибокої інтеграції у європейські ланцюги створення вартості. Обґрунтовано, що збалансована географічна диверсифікація є необхідною умовою стійкості експортної моделі.

Визначено довгострокові тенденції концентрації агропродовольчого експорту України, яка історично фокусувалася на обмеженій кількості товарних сегментів, що зумовлювало його високу чутливість до воєнно-логістичних обмежень та цінової волатильності на світових ринках. Здійснена сегментація підсекторів галузі дозволила ідентифікувати групи продукції з високим експортним потенціалом, але недостатнім рівнем реалізації конкурентних переваг. У межах оптимізації ЗЕД, досвід ПрАТ «МХП» демонструє успішне подолання ризиків товарної концентрації. Замість нарощування обсягів експорту сировини або первинного м'яса птиці, компанія здійснила структурну трансформацію ЗЕД шляхом диверсифікації суміжних ланок та виходу в нову високомаржинальну нішу кормів для домашніх тварин «Pet Food» під брендом «Proof», що дозволяє утримувати фінансову стабільність незалежно від кон'юнктури ринку комодітіз.

Ідентифіковано та науково обґрунтовано стратегічні «точки зростання» в архітектурі зовнішньоекономічної діяльності, які безпосередньо пов'язані з випереджальним розвитком виробництва та експорту продукції з високим ступенем переробки. Перехід ПрАТ «МХП» до моделі кулінарної компанії із глибокою переробкою ядра сировини створює фундаментальні передумови для максимізації доданої вартості, підвищення ефективності експортного потенціалу та суттєвого зміцнення позицій України у глобальних ланцюгах цінності.

Доведено, що невід'ємним елементом функціонування організаційно-

економічного механізму ЗЕД є інституційний та соціально-екологічний комплаєнс (ESG). На основі аналізу вимушеної відмови ПрАТ «МХП» від будівництва великого птахівничого комплексу в хорватському регіоні Сісак через протести місцевої громади, встановлено, що оптимізація сучасної експортної стратегії неможлива без врахування позаекономічних чинників. Успішна інтеграція вітчизняного агробізнесу в ринковий простір ЄС вимагає відмови від суто прагматичних моделей на користь сталого розвитку, глибокого соціального діалогу з громадами та бездоганного виконання екологічних стандартів, що є базовою умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національного АПК у світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веретін Л. С., Шимко О. В. Інфраструктура аграрного товарного ринку: проблеми розвитку та потенціал інтеграції в глобальні ланцюги. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15542808>.
2. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 6–17.
3. Галан В. О., Самойлова А. Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 89, ч. 4. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>.
4. Гапон В., Крамар І. Оцінювання та прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичних підходів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 2 (33). С. 88–107. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088>.
5. Гапон В. С. Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. ... канд. екон.

наук/ Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2026.

6. Жук М. В., Пацарнюк О. В. Напрями удосконалення інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності агропромислових підприємств України. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.10>.

7. Замлинський В. А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. Економіка харчової промисловості. 2025. Т. 17, вип. 1. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102>.

8. Запащук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf.

9. Зрибнєва І.П. Вироблення рішень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного підприємництва. Інтелект XXI. 2020. № 5. С. 150–156.

10. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.

11. Кваша С. М., Діброва А. Д. Формування аграрної політики в умовах глобалізації. Київ : НУБіП України, 2011. 280 с.

12. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. Економічний аналіз. 2012. Т. 10, № 4. С. 161–164.

13. Костромська А. Д. Дослідження конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді : матеріали VIII Всеукр. студент. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 16–17 квіт. 2026 р.). Одеса : ОНТУ, 2026. С. 44–47. https://ontu.edu.ua/download/konfi/2026/Conference_abstract-16-17-04-26.pdf

14. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 118–130.
15. Матвеєв В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (2). С. 179–184.
16. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37–49. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%206,%202016_apk-37-49.pdf.
17. Механізми та практика захисту економічних інтересів України в повоєнний період : колект. моногр. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутрішніх справ, 2025. 94 с.
18. Мисник В., Бабець І., Миценко І. та ін. Глобальні ланцюги доданої вартості та їх вплив на агрокомплекс України. Економіка АПК. 2024. Т. 31, № 4. С. 33–43.
19. Миськів Г., Миськів О., Коломієць О., Слудніков М. Стратегічні пріоритети розвитку експорту агропродовольчої продукції України в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-26>.
20. Модернізація державної політики розвитку аграрної сфери України: виклики, шляхи вирішення : монографія / Я. М. Гадзало, М. В. Гладій, П. Т. Саблук, Ю. Я. Лузан. Київ : Аграрна наука, 2020. 379 с.
21. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 49. С. 25–29.
22. Мостов'як М. І. Стратегічні імперативи розвитку експорту продукції агропродовольчого сектору. Стратегія розвитку агровольтаїки: стан, виклики та кроки впровадження в Україні : матеріали Міжнар. міжгалуз. конф. (м. Київ, 8 квіт. 2025 р.). Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2025. С. 173–175. URL: <https://agrivoltaic.org.ua/konf-2025-agriua/>.

23. МХП Косюка купує новий європейський актив. НВ Бізнес. 2026. URL: <https://biz.nv.ua/markets/mhp-kosyuka-pokupaet-novyuy-evropeyskiy-aktiv-kompanii-bolee-50-let-50612634.htm>.
24. МХП Косюка відмовився від масштабного проєкту на сотні мільйонів євро в Хорватії. НВ Бізнес. 2026. URL: <https://biz.nv.ua/markets/mhp-kosyuka-otkazalsya-ot-masshtabnogo-proekta-na-sotni-millionov-evro-v-horvatii-50611087.html>.
25. Некрасова Л., Крупіца І., Шепелева О., Науменко Ю. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Вип. 340, № 2. С. 629–635. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101>.
26. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/>.
27. Палій М. О., Канцедаль Н. А. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в Європейський Союз: сучасний стан і стратегічні перспективи. Економічний простір. 2025. № 202. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236>.
28. Павка І., Свиноус І., Артимонова І. та ін. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках агропродовольства. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 497–508. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.497>.
29. Павлюк Ю. В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. Економічний простір. 2025. № 202. С. 223–229.
30. Попова О. Л. Зміни у глобальній агропродовольчій спеціалізації України в контексті реалізації нового зеленого курсу Європи. Виклики та наслідки агропродовольчої спеціалізації України у світовій економіці : колект. моногр. / за ред. О. В. Шубравської. Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2023. 254 с.
31. ПрАТ «МХП»: досьє компанії. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361>.
32. ПрАТ «МХП»: фінансово-економічні показники. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361.

33. Смаглюк А. А., Надточій А. О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. Інтернаука. 2020. № 2. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf>.
34. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. І. Дзюб ; наук. ред. С. Білокінь. Київ : Наш Формат, 2023. 722 с.
35. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Белашов Є. В., Жураковська Л. А., Жаліло Я. А. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2024.
36. Стадник В. В., Наскальний С. О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>.
37. Стельмащук А. М., Малік М. Й. Технологічне оновлення і модернізація сільськогосподарських підприємств як інноваційний напрям підвищення їх конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4 (45). С. 33–40.
38. Сучасні технології реалізації експортного потенціалу : колект. моногр. / В. В. Рокоча, С. І. Ткаленко, О. Хорошун та ін. ; за ред. В. В. Рокочої. Київ : Ун-т «КРОК», 2022. 454 с.
39. Томашук І. В. Модернізація аграрної галузі через сталу інтеграцію інноваційних рішень. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2025. № 2 (136). С. 36–45.
40. Черкасова Т. І., Сокір А. О. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/374/361/>.
41. Чорнобай Л. М., Чернецький І. Є., Надюк І. Р. Потенціал розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах військової агресії. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2026. № 50. С. 235–240.

42. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку. 2021. Вип. 3, № 2. С. 140–147. URL: <https://pma.lpnu.ua/>.
43. Швець Н. В., Касаткіна М. В., Варення О. Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: роль інтернаціоналізації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 11 (297). С. 106–117.
44. Bernard Y., Colli J.-C. Dictionnaire économique et financier. Paris : Éditions du Seuil, 1996. 1500 p.
45. Fedirets O., Damaskin V. Strategic management of competitive development of agricultural enterprises in the context of European integration and the European Green Deal. Actual Problems in Economics. 2025. No. 286. P. 183–195.
46. Gereffi G., Fernandez-Stark K. Global Value Chain Analysis: A Primer. Durham : Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, 2011. 40 p.
47. Heckscher E. The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. Ekonomisk Tidskrift. 1919.
48. Jones R. International Trade: Essays in Theory. Amsterdam : North-Holland, 1971.
49. Khrapkina V., Matukova H., Hurman O., Korovina O., Tsymbalyuk Y. Innovative inclusion of brand management of food enterprises in the conditions of world price volatility. Future of Food: Journal on Food, Agriculture and Society. 2024. Vol. 12. P. 51–66. URL: <https://thefutureoffoodjournal.com/article-view/?id=718>.
50. Krist W. Trade Agreements and Economic Theory. Wilson Center. URL: <https://www.wilsoncenter.org/chapter-3-trade-agreements-and-economic-theory>.
51. Krugman P., Obstfeld M., Melitz M. International Economics: Theory and Policy. 12th ed. Pearson, 2022.
52. Kryukova I. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21, No. 1. P. 393–404. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a40/>.

53. Mostoviak I. I., Mostoviak M. I. Agri-food sector of Ukraine's economy under martial law: new challenges and mechanisms for ensuring sustainability. *Studia Administracji i Bezpieczeństwa*. 2024. Vol. 16, No. 16. P. 167–181. URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7170>.
54. Ohlin B. *Interregional and International Trade*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1933.
55. Ostashko T., Lienivova H. Agricultural exports from Ukraine to the EU: forecasts, limitations and challenges. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*. 2024. Vol. 3, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-1>.
56. Porter M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, Issue 6. P. 77–90.
57. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990.
58. Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation*. Reprint edition. Frankfurt am Main: Outlook Verlag, 2018. 234 p.
59. Sachitra V., Chong S.-C. Relationships between Institutional Capital, Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Empirical Examination of the Agribusiness Sector. *International Review of Management and Marketing*. 2017. No. 7 (1). P. 389–397. URL: <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3667/pdf>.
60. Samuelson P. International Trade and the Equalisation of Factor Prices. *Economic Journal*. 1948. Vol. 58. P. 163–184.
61. Stolper W., Samuelson P. Protection and Real Wages. *Review of Economic Studies*. 1941. Vol. 9 (1). P. 58–73.
62. Zamlynskyi V., Kryukova I., Chukurna O., Diachenko O. Digital Transformation as a Tool for Implementation of the “Green Deal” Concept in the National Economy of Ukraine. *Green Sustainability: Towards Innovative Digital Transformation. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 753.
63. Zamlynskyi V., Diachenko O., Halytskyi O., Levina-Kostiuk M. Development of Ecologically Safe Production: Digital Trends in the Agri-Food Sector. *Digital Agricultural*

Ecosystem: Revolutionary Advancements in Agriculture. 2024. P. 71–90. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781394242962.ch5>.

64. Zamlynskyi V. A., Naida A. V., & Zamlynska O. V. Modern analytical tools for responsible business conduct and EU standards implementation for sustainable development in the agri-food sector. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2024. Vol. 9, No. 3. P. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-28>.

65. Zhao J., Liu D., Huang R. A Review of Climate-Smart Agriculture: Recent Advancements, Challenges, and Future Directions. *Sustainability*. 2023. No. 15 (4). DOI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3404>.

66. Zhyliakov S. Taxonomic analysis of agribusiness enterprise management indicators and competitiveness assessment. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 2 (116). С. 14–22.

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



ДОДАТКИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

**на тему «Формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної
діяльності у ПрАТ «МХП»**

Здобувачки _____ Костромської А.Д.

Керівник _____ професор Замлинський В.А.

Одеса – 2026 рік

Додаток А

Таблиця 1

Порівняльна оцінка підходів до формування експортних стратегій агропродовольчого сектору

Методичний підхід	Типові представники підходу (українські науковці)	Методичні обмеження застосування	Обмеження для вирішення завдань дослідження
Ресурсно-потенційний підхід	Андрійчук В.Г., Варченко О.О., Ібатуллін І.І., Кондратюк О.І., Месель-Веселяк В.Я., Саблук П.Т., Трегобчук В.М.	Орієнтація на фізичні обсяги виробництва; обмежене врахування зовнішнього попиту та інституційних бар'єрів; статичний характер оцінок	Не дозволяє обґрунтувати стратегічну переорієнтацію експорту з сировинних сегментів на продукцію з високою доданою вартістю
Управлінсько-стратегічний (якісний) підхід	Кропивко М.Ф., Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Рокоча В.В., Шубравська О.В.	Високий рівень суб'єктивності; відсутність кількісних критеріїв відбору пріоритетів; обмежена відтворюваність результатів	Ускладнює формалізований вибір товарних і ринкових пріоритетів та порівняння альтернативних сценаріїв
Інституційно-структурний підхід	Бородіна О. М., Галан В.О., Геєць В.М., Кіндзерський Ю.В., Палій М.О., Попова О.Л., Прокопа І. В., Шпикуляк О.Г.	Переважно ретроспективний характер аналізу; відсутність інструментів оцінки швидкості та досяжності структурних змін	Обмежує можливості прогнозування та оцінки реалістичності трансформаційних цілей
Інноваційно-технологічний підхід	Кваша С. М., Клименко Л.В., Скрипник В.В., Стельмашук А.М., Федулова Л. І.	Фрагментарність оцінок; слабкий зв'язок із товарною та географічною структурою експорту	Не забезпечує комплексного стратегічного бачення експортної трансформації
Ринково-орієнтований експортний аналіз	Березін О. В., Вдовенко Н. М., Гадзало Я.М., Зінчук Т.О., Лузан Ю.Я., Осташко Т.О.	Ігнорування інституційної доступності та конкурентних позицій на ринках; акцент на попиті без оцінки спроможностей експортерів	Підвищує ризик вибору формально привабливих, але стратегічно недосяжних ринків

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Додаток Б

Таблиця 2

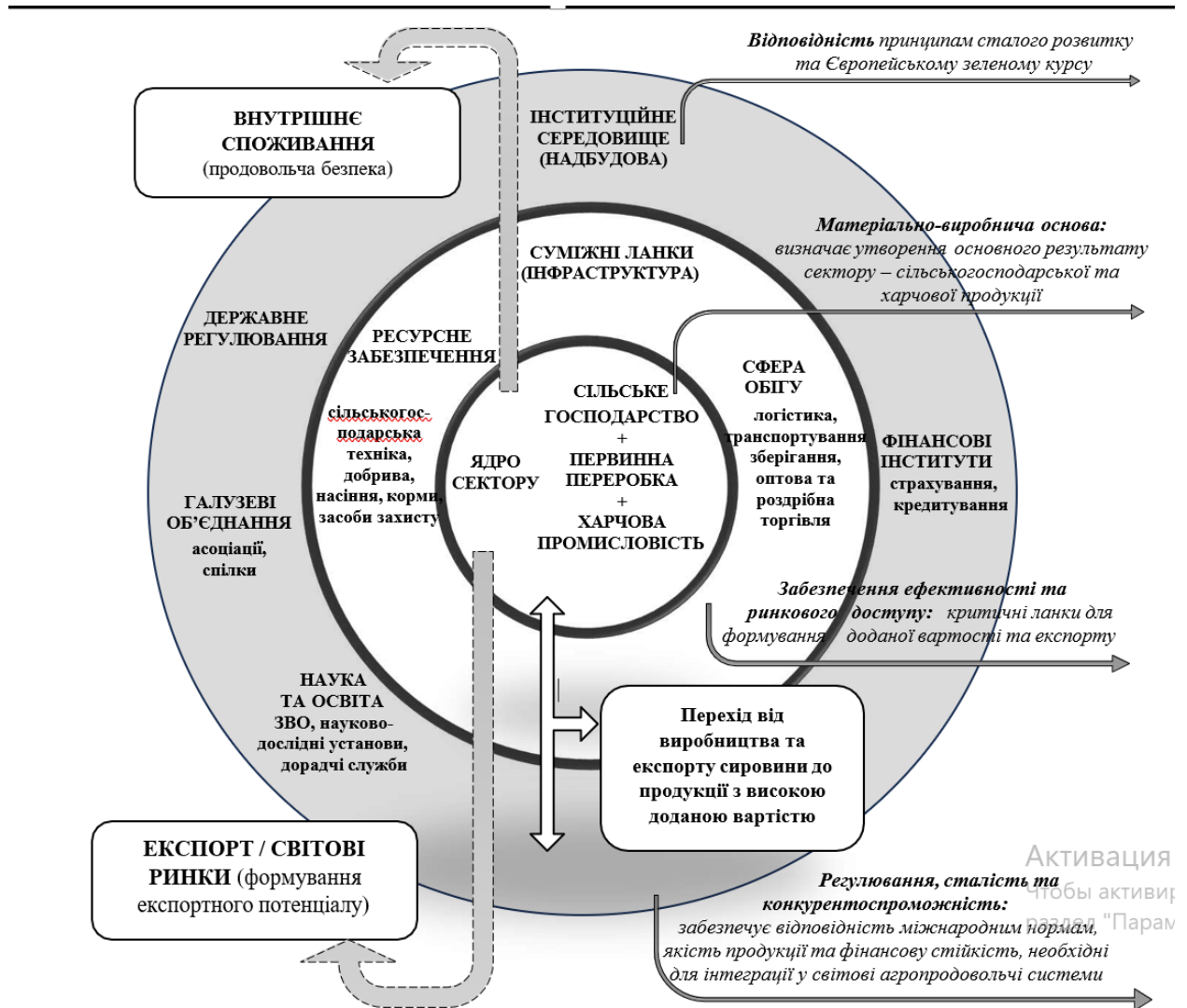
Етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Етап	Основні інструменти та методи	Результат
1.Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	PEST-аналіз, STEEP-аналіз, модель п'яти сил Портера, фінансовий аналіз, аналіз ресурсного потенціалу	Визначення можливостей та обмежень підприємства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності
2.SWOT-аналіз та стратегічна оцінка позицій підприємства	SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, експертні оцінки	Формування стратегічного бачення розвитку зовнішньоекономічної діяльності
3.Формування стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності	SMART-підхід, стратегічне планування, прогнозування	Система конкретних, вимірюваних і досяжних цілей зовнішньоекономічної діяльності
4.Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії ЗЕД	Матриця GE/McKinsey, SPACE-аналіз, сценарний аналіз, експертні методи оцінювання	Обрана стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства
5.Планування реалізації стратегії	Бізнес-планування, бюджетування, KPI, проєктний менеджмент	Деталізований план реалізації стратегії ЗЕД
6.Контроль, моніторинг та коригування стратегії	Система KPI, стратегічний моніторинг, аналіз відхилень, аудит ефективності	Підвищення адаптивності та забезпечення ефективності реалізації стратегії ЗЕД

Додаток В

Рис. 1.

Структура агропродовольчого експорту України та стратегія її оптимізації в умовах євроінтеграції



Етапність та системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

Етапи формування експортної стратегії ПрАТ «МХП»	
Етап 1 Аналітичний	Інституційний та ринковий аудит середовища ЄС. Проводиться комплексне оцінювання вимог Європейського зеленого курсу (ЄЗК), митних лімітів, а також регіональних особливостей ринку. На цьому етапі здійснюється пошук потенційних об'єктів для поглинання (М&А) та оцінюються ризики взаємодії з місцевими громадами.
Етап 2 Проектування	Стратегічне маневрування та диверсифікація активів. Ухвалення рішень щодо диверсифікації центрального ядра виробництва. Замість фокусування на сировинному експорті, формуються плани розширення суміжних ланок — вихід у нові високомаржинальні ніші (запуск напряму <i>Pet Food</i> під брендом <i>Proof</i>) та географічне розширення присутності на півдні Європи через купівлю локальних гравців (угода з грецькою <i>Th. Nitsiakos AVEE</i>).
Етап 3 Реалізація	Інтеграція та оперативна адаптація (ESG-комплаєнс). Впровадження стратегії на ринку ЄС з урахуванням екологічних та соціальних вимог. Яскравим прикладом гнучкості на цьому етапі є раціональне рішення холдингу зупинити проєкт будівництва комплексу в хорватському Сісаку через опір місцевої громади, що демонструє дотримання європейського принципу <i>social license to operate</i> .
Етап 4 Контроль та коригування	Моніторинг та оцінка доданої вартості. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності за допомогою систем <i>Real-time Accounting</i> . Головним критерієм успіху на цьому етапі виступає не кількісний обсяг експортованої сировини, а рівень сформованої доданої вартості та ступінь зміцнення конкурентних переваг ПрАТ «МХП» у глобальних ланцюгах цінності.

Додаток Д

Національні та міжнародні бренди ПрАТ «МХП»



- MEAT & PROCESSED MEAT
- CHILLED
- UKRAINE
- Whole
- Parts
- Minced
- Sliced
- Ready to eat
- Sausages



- MEAT
- CHILLED
- UKRAINE
- Parts
- Minced



- MEAT & CULINARY
- CHILLED
- UKRAINE
- Parts
- Formed
- Marinated



- MEAT & CULINARY
- CHILLED
- UKRAINE
- By-products
- Whole
- Minced
- Formed



- MEAT & CULINARY
- FROZEN
- UKRAINE
- EXPORT
- By-products
- Whole
- Parts
- Minced



- MEAT & CULINARY
- CHILLED
- FROZEN
- UKRAINE
- Whole
- Parts
- Marinated
- Formed



- PROCESSED MEAT
- CHILLED
- UKRAINE
- Sausages
- Smoked chicken
- Pate



- PROCESSED MEAT & CONVENIENCE
- CHILLED
- FROZEN
- UKRAINE
- Ready to eat
- Ready to cook
- Pate



- PROCESSED MEAT
- FROZEN
- UKRAINE
- Ready to eat
- Ready to cook



- MEAT
- CHILLED
- FROZEN
- UKRAINE
- EXPORT
- Parts
- Minced
- By-products
- Ready to cook
- Formed



- MEAT & CONVENIENCE
- FROZEN
- EXPORT
- Whole
- Parts
- Marinated
- Minced
- Formed
- Ready to cook



- MEAT
- FROZEN
- EXPORT
- Whole
- Parts

Активация Windows
Чтобы активировать Windc



- CONVENIENCE
- DRIED MEAT
- UKRAINE
- Ready to eat
- Snacks



- CONVENIENCE
- DRIED MEAT
- UKRAINE
- Ready to eat
- Snacks



- PROCESSED AND CONVENIENCE
- CHILLED
- UKRAINE
- Ready to eat



- CONVENIENCE AND CULINARY
- UKRAINE
- Customised food service solutions to meet the diverse needs of corporate/business clients
- Ready-to-eat portioned food



Umbrella food solution for HoreCa

- MEAT, CULINARY, VEGET AND CONVENIENCE
- CHILLED
- FROZEN
- EXPORT
- Whole
- Parts
- Minced
- Sous vide
- Food solutions



- FAST FOOD RESTAURANTS
- UKRAINE
- Ready to eat



- MEAT & CULINARY STORES
- CHILLED
- UKRAINE
- Ready to cook
- Ready to eat



- VEGETABLES & FRUITS
- CHILLED
- UKRAINE
- Pickling vegetables
- Marination
- Boiled and raw vegetables



- PROCESSED MEAT
- CHILLED
- UKRAINE
- Ready to eat
- Ready to cook



- MEAT STORES
- CHILLED
- UKRAINE
- Ready to cook

OUR BRANDS - PERUTNINA PTUJ GROUP



- BASE
- EUROPE
- Ready to cook
- Raw meat
- Value added raw meat



- BASE
- EUROPE
- Ready to cook
- Raw meat
- Value added raw meat



- BASE
- EUROPE
- Ready to cook
- Raw meat
- Value added raw meat



- PROCESSED MEAT & CONVENIENCE
- CHILLED
- FROZEN
- EUROPE
- Ready to eat
- Special sausages
- Frankfurters



- PROCESSED MEAT
- EUROPE
- Ready to eat
- Special sausages
- Frankfurters



- EUROPE
- Ready to eat
- Hams



- EUROPE
- Ready to eat
- Sausages



- EUROPE
- Ready to eat
- Ready meals

OUR BRANDS - UVESA GROUP



- CHICKEN MEAT
- CHILLED
- FROZEN
- EXPORT
- SPAIN
- Whole
- Parts
- Sliced
- Basic and Ready to cook



- CHICKEN MEAT
- CHILLED
- FROZEN
- EXPORT
- SPAIN
- Parts
- Sliced
- Marinated
- Ready to cook



- CHICKEN MEAT
- CHILLED
- FROZEN
- EXPORT
- SPAIN
- Whole
- Parts
- Sliced
- Basic and Ready to cook



- CHICKEN MEAT
- FROZEN
- EXPORT
- SPAIN
- Whole
- Parts
- Sliced
- Formed
- Marinated
- Basic and Ready to cook



- CHICKEN MEAT
- CHILLED
- SPAIN
- Whole
- Sliced
- Ready to eat



- CHICKEN MEAT
- CHILLED
- SPAIN
- Whole
- Sliced
- Ready to eat

Додаток Е

УДК: [316.334.2:330.3]:316.64-053.6(477)

Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України з погляду молодих вчених. Були дослідженні теоретичні аспекти та запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Агєєва І.М. – канд. екон. наук, доцент, в.о. директора ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

Басюркіна Н.Й. – д.е.н., проф.; **Згадова Н.С.** – к.е.н., доц.;
Кулаковська Т.А. – д.е.н., проф.; **Купріна Н.М.** – д.е.н., проф.; **Лагодієнко В.В.** – д.е.н., проф.; **Маркова Т.Д.** – к.е.н., доц.; **Ніколюк О.В.** – д.е.н., проф.;
Седікова І.О. – д.е.н., проф.

Активал
чтобы акт
раздел "Pi

СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ
ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Богомолів Р.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрум О.Л. 28

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ М'ЯСА ТА ЗАМОРОЖЕНИХ НАПІВФАБРИКАТІВ В
УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА НЕСТАБІЛЬНОГО
СЕРЕДОВИЩА

Брітнер Н.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М. 30

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯННЯ,
НЕДОЛІКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯМ

Веретенникова К.Г., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А. 34

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Дік О.В., Дробкова Н.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Самофатова В.А. 36

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ В
ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ УКРАЇНИ
В ПЕРІОД ВОЄННИХ ДІЙ

Жураковська Л.Р., Сулима Ю.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.т.н., доц. Лобоцька Л.Л. 38

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ
ПРОМИСЛОВOSTІ УКРАЇНИ

Кілафли А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрум О.Л. 40

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Костромська А.Д., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Ак
что
раз,

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Костромська А.Д., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Наукові керівники – д.е.н., проф. Замлинський В.А.,
ст. викладач Магденко С.О.**

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Однією зі сфер діяльності підприємства може бути його зовнішньоекономічна діяльність, яка пов'язана з виходом та роботою на зовнішніх ринках. Тому зовнішньоекономічна стратегія організації вважається важливою та значною сферою діяльності, оскільки вона відкриває нові можливості для розширення ринку, розвиває конкурентні переваги шляхом розширення на зовнішні ринки та покращує репутацію підприємства. Підприємство враховує світовий ринок та визначає глобальні та локальні цілі своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність вітчизняні підприємства, насамперед, це стосується промислових, змушені створювати нові механізми управління конкурентними перевагами, шукати нові способи, інструменти, важелі та методи впливу на підвищення конкурентоспроможності продукції, яку вони виробляють. Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки обов'язково має базуватися на дотриманні стандартів міжнародної якості товарів, створенні довгострокових конкурентних переваг. Виходячи із прийнятої концепції зовнішньоекономічної діяльності підприємств щодо розширення експортного функціонування, керівництво визначається з певною номенклатурою товарів, які спроможні конкурувати на зовнішньому ринку, інвестиціями і власними витратами на виробництво певного обсягу такої продукції. Діяльність на зовнішньому ринку потребує від підприємства, в першу чергу, виготовлення продукції, яка у порівнянні з аналогічними товарами має конкурентні переваги.

Під конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках

АКТИЕ
чтобы
раздел

ДОДАТОК Ж

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «МХП» за матеріалами сайту <https://youcontrol.com.ua/>

youcontrol.com.ua/contractor/

тесты VoiceTube Teacher Phill логопед Діагностика розум... діагностика ТЕСТ modern YouTube 2 сезон | 13 серія Document.docx

YOU CONTROL

Юрособи Фізособи Украї... ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП" Пошук

Фінанси

- Фінансові показники
- Аналіз динаміки NEW
- Фінансовий аналіз
- Фінансовий скоринг
- Ринковий скоринг
- Кредитний ліміт

Державні тендери

Власність

- Інтелектуальна власність NEW 520
- Об'єкти нерухомості
- Земельні ділянки
- Аграрні розписки 0 NEW
- Автотранспорт в

Демо-досьє ① ПРАТ "МХП"

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МХП"

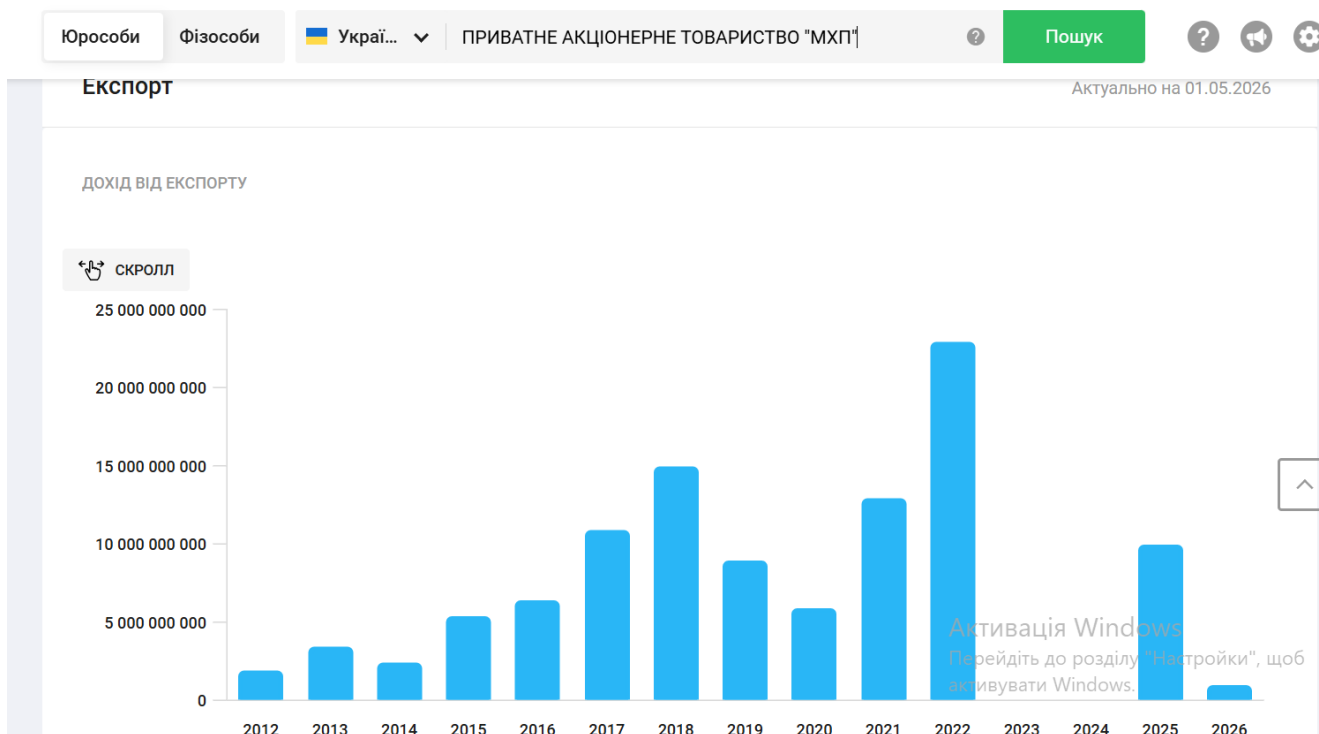
Зареєстровано

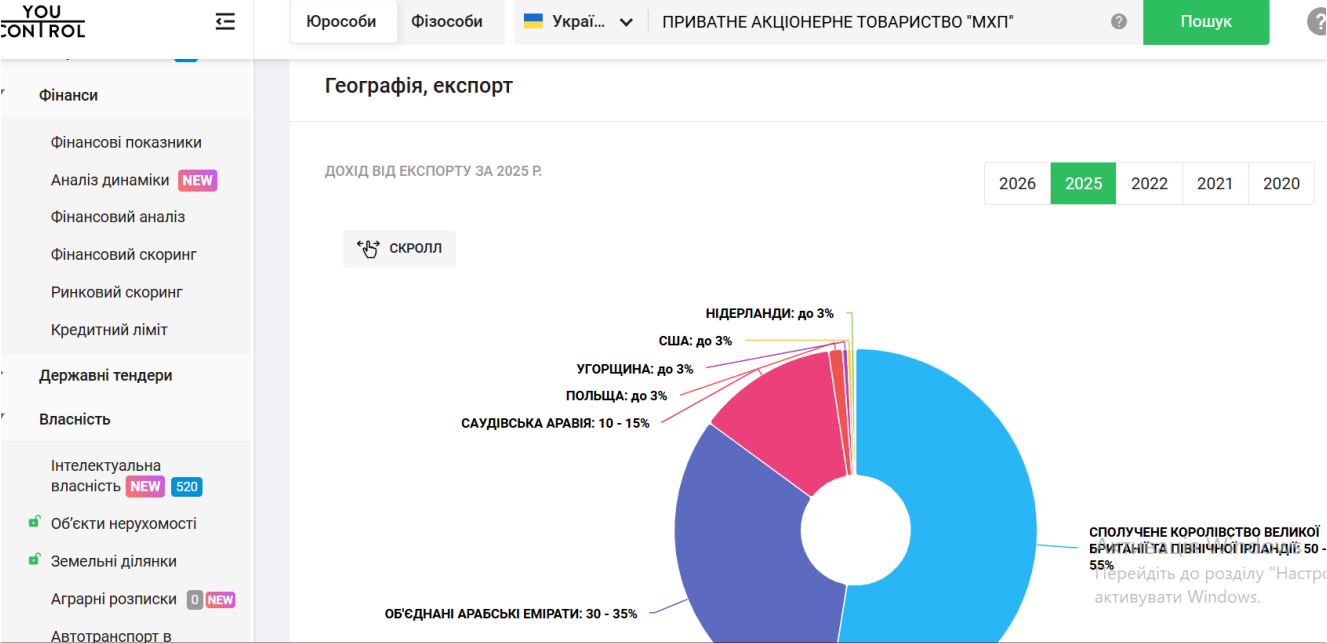
Входити у корпоративну групу ?
• "МХП"

Моніторинг Друк PDF Статут Структура власності Нотатка Зберегти Довідка з ЄДР Поділитися

Зовнішньоекономічна діяльність*

Активізація Windows
Детальніше про інструмент
Перейдіть до розділу "Налаштування", щоб активувати Windows.





YOU CONTROL

ЮрособиФізособиУкраї...PRIVATNE AKCIONERNE TOVARISTVO "MXP"Пошук

Фінанси

Фінансові показники

Аналіз динамікиNEW

Фінансовий аналіз

Фінансовий скоринг

Ринковий скоринг

Кредитний ліміт

Державні тендери

Власність

Інтелектуальна власністьNEW520

Об'єкти нерухомості

Земельні ділянки

Аграрні розписки0NEW

Автотранспорт в

Країна	Дохід від експорту	Контрагентів (кількість)	Операцій (кількість)
СПОЛУЧЕНЕ КОРОЛІВСТВО ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ ТА ПІВНІЧНОЇ ІРЛАНДІЇ	5 000 000 000 - 5 500 000 000	3 - 5	1 500 - 2 000
ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ	3 000 000 000 - 3 500 000 000	95 - 100	750 - 800
САУДІВСЬКА АРАВІЯ	1 000 000 000 - 1 500 000 000	до 3	400 - 450
ПОЛЬЩА	100 000 000 - 150 000 000	10 - 15	80 - 85
УГОРЩИНА	40 000 000 - 45 000 000	3 - 5	40 - 45
США	30 000 000 - 35 000 000	5 - 10	15 - 20
НІДЕРЛАНДИ	25 000 000 - 30 000 000	3 - 5	20 - 25
НІМЕЧЧИНА	5 500 000 - 6 000 000	до 3	5 - 10

Фінанси

Фінансові показники

Аналіз динаміки NEW

Фінансовий аналіз

Фінансовий скоринг

Ринковий скоринг

Кредитний ліміт

Державні тендери

Власність

Інтелектуальна
власність NEW 520

Об'єкти нерухомості

Земельні ділянки

Аграрні розписки 0 NEW

Автотранспорт в

ДОХІД ВІД ЕКСПОРТУ ЗА КОНТРАГЕНТАМИ ЗА 2026 Р.

2026

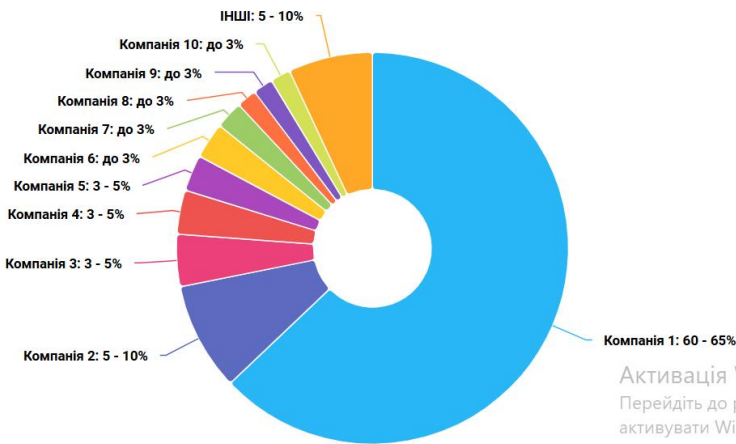
2025

2022

2021

2020

СКРОЛЛ



Активация Windows
Перейдите до розділу "На
активувати Windows.

Фінанси

Фінансові показники

Аналіз динаміки NEW

Фінансовий аналіз

Фінансовий скоринг

Ринковий скоринг

Кредитний ліміт

Державні тендери

Власність

Інтелектуальна
власність NEW 520

Об'єкти нерухомості

Земельні ділянки

Аграрні розписки 0 NEW

Автотранспорт в

Контрагенти

Дохід від експорту

Операцій (кількість)

Компанія 1
ТОРГУЮЧА КРАЇНА: СПОЛУЧЕНЕ КОРОЛІВСТВО ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ ТА
ПІВНІЧНОЇ ІРЛАНДІЇ

450 000 000 - 500 000 000

200 - 250

Компанія 2
ТОРГУЮЧА КРАЇНА: ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ

65 000 000 - 70 000 000

3 - 5

Компанія 3
ТОРГУЮЧА КРАЇНА: ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ

30 000 000 - 35 000 000

до 3

Компанія 4
ТОРГУЮЧА КРАЇНА: ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ

25 000 000 - 30 000 000

20 - 25

Компанія 5
ТОРГУЮЧА КРАЇНА: ПОЛЬЩА

20 000 000 - 25 000 000

20 - 25

Компанія 6
ТОРГУЮЧА КРАЇНА: ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ

20 000 000 - 25 000 000

до 3

Активация Windows
Перейдите до розділу "На
активувати Windows.

Фінанси

Фінансові показники

Аналіз динаміки NEW

Фінансовий аналіз

Фінансовий скоринг

Ринковий скоринг

Кредитний ліміт

Державні тендери

Власність

Інтелектуальна
власність NEW 520

Об'єкти нерухомості

Земельні ділянки

Аграрні розписки 0 NEW

Автотранспорт в

ДОХІД ВІД ЕКСПОРТУ ЗА 2026 Р.

2026

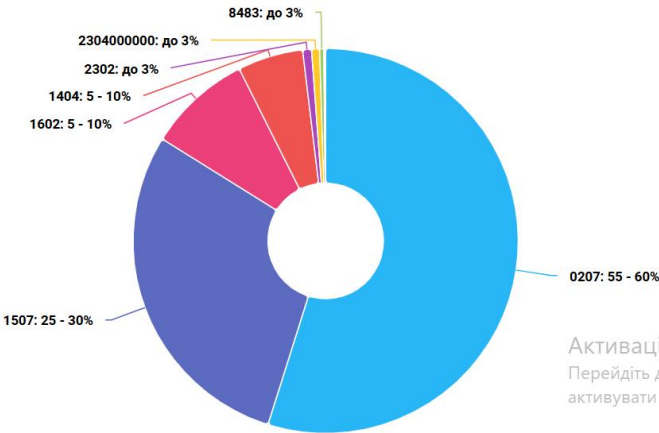
2025

2022

2021

2020

СКРОЛЛ



Активация Windows
Перейдите до розділу "Наст
активувати Windows.

Фінанси

Фінансові показники

Аналіз динаміки NEW

Фінансовий аналіз

Фінансовий скоринг

Ринковий скоринг

Кредитний ліміт

Державні тендери

Власність

Інтелектуальна
власність NEW 520

Об'єкти нерухомості

Земельні ділянки

Аграрні розписки 0 NEW

Автотранспорт в

УКТЗЕД

Опис

Дохід від експорту, грн.

0207

М'ясо та істівні субпродукти свійської птиці, зазначеної в товарній позиції 0105, свіжі, охолоджені або заморожені

400 000 000 - 450 000 000

1507

Олія соєва та її фракції, рафіновані або нерафіновані, але без зміни їх хімічного складу

200 000 000 - 250 000 000

1602

Інші готові чи консервовані продукти з м'яса, м'ясних субпродуктів або крові

65 000 000 - 70 000 000

1404

Матеріали рослинного походження, в іншому місці не зазначені

40 000 000 - 45 000 000

2302

Висівки, кормове борошно та інші відходи та залишки від просіювання, помелу або інших способів обробки зерна зернових чи бобових культур, гранульовані чи негранульовані

5 500 000 - 6 000 000

2304000000

Макуха та інші тверді відходи і залишки, одержані під час вилучення соєвої олії, мелені або немелені, негранульовані або гранульовані

5 000 000 - 5 500 000

8483

Вали трансмісійні (включаючи кулачкові та колінчасті) і кривошипи;

2 500 000 - 3 000 000

Активация Windows
Перейдите до розділу "Наст
активувати Windows.