МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Удосконалення експортної політики підприємства агропромислового комплексу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Корзун Віталій Валерійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Вязова Р. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Корзун Віталій Валерійович

1. Тема роботи «Удосконалення експортної політики підприємства агропромислового комплексу»
керівник роботи: Вязова Р.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
2 ДІАГНОСТИКА ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
20 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Вязова Р.В.		
2	Вязова Р. В.		
3	Вязова Р. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В. В. Корзун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Р. В. Вязова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 6 рис., 20 табл., 37 джерел.

Об’єкт дослідження: процес формування та реалізації експортної політики підприємств агропромислового комплексу.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів удосконалення експортної політики ПрАТ «МХП».

Мета дослідження: розробка науково-обґрунтованих пропозицій та практичних рекомендацій щодо удосконалення експортної політики ПрАТ «МХП» шляхом визначення пріоритетних напрямів продуктової та географічної диверсифікації для підвищення її ефективності та зниження стратегічних ризиків.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, статистичного аналізу, індексний метод, методи стратегічного аналізу, матричні методи та методи інвестиційного аналізу.

У роботі уточнено сутність експортної політики АПК як інтегрованої складової корпоративної стратегії, що поєднує виробничі, логістичні, фінансові та маркетингові рішення. Запропоновано чотиривимірну модель оцінки її ефективності (фінансова, ринкова, логістична, регуляторна). Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори впливу, підкреслено домінування регуляторних та сировинних цінових ризиків для галузі.

Проведено комплексну діагностику експортної діяльності ПрАТ «МХП». Встановлено, що експорт є основою фінансової стійкості компанії (60% сукупної виручки). Незважаючи на відновлення прибутковості після шоку 2022 року, аналіз виявив кардинальний стратегічний розворот: пріоритет експорту змістився з ринку MENA на ринок ЄС.

За допомогою PEST- та SWOT-аналізу виявлено ключову стратегічну проблему: висока концентрація експорту на ринках ЄС та MENA робить компанію вкрай вразливою до посилення протекціонізму в ЄС.

Для вирішення цієї проблеми розроблено два ключові напрями удосконалення. Перший – продуктова диверсифікація, що передбачає стратегічний зсув від експорту базових розрубів до продуктів глибокої переробки. Оціночний економічний ефект від реалізації цього напряму становить 37–55 млн дол. США додаткового операційного результату на рік. Другий – проактивна географічна диверсифікація на ринки Субсахарської Африки (Гана) та Південно-Східної Азії (В'єтнам). Економічна доцільність цього напряму підтверджена інвестиційним аналізом.

ЕКСПОРТНА ПОЛІТИКА, АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ПРОДУКТОВА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ГЕОГРАФІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 57 p., 6 fig., 20 tables, 37 sources.

Object of research: the process of forming and implementing the export policy of agro-industrial complex enterprises.

Subject of research: a set of theoretical and methodological principles and practical aspects of improving the export policy of PrJSC "MHP".

Purpose of research: development of scientifically based proposals and practical recommendations for improving the export policy of PrJSC "MHP" by identifying priority areas of product and geographical diversification to increase its efficiency and reduce strategic risks.

Research methods: theoretical generalization, statistical analysis, index method, strategic analysis methods, matrix methods and investment analysis methods.

The work clarifies the essence of the export policy of the agro-industrial complex as an integrated component of corporate strategy, combining production, logistics, financial and marketing solutions. A four-dimensional model of assessing its effectiveness (financial, market, logistics, regulatory) is proposed. External and internal factors of influence were systematized, and the dominance of regulatory and raw material price risks for the industry was emphasized.

A comprehensive diagnosis of the export activities of PrJSC "MHP" was carried out. It was established that exports are the basis of the company's financial stability (60% of total revenue). Despite the restoration of profitability after the shock of 2022, the analysis revealed a cardinal strategic turnaround: the priority of exports shifted from the MENA market to the EU market.

Using PEST and SWOT analysis, a key strategic problem was identified: the high concentration of exports in the EU and MENA markets makes the company extremely vulnerable to increased protectionism in the EU.

To solve this problem, two key areas of improvement were developed. The first is product diversification, which involves a strategic shift from exports of basic cuts to deep-processed products. The estimated economic effect of implementing this area is 37–55 million USD of additional operating result per year. The second is proactive geographic diversification into the markets of Sub-Saharan Africa (Ghana) and Southeast Asia (Vietnam). The economic feasibility of this direction is confirmed by investment analysis.

EXPORT POLICY, AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX DIVERSIFICATION, PRODUCT DIVERSIFICATION, GEOGRAPHICAL DIVERSIFICATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ 10
1.1 Сутність поняття «експортна політика» та особливості для аграрного підприємства 10
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності експортної діяльності аграрних підприємств 13
1.3 Фактори впливу на формування та реалізацію експортної політики підприємств агропромислового комплексу 18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП» 23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» та його місце на аграрному ринку 23
2.2 Експортна політика ПрАТ «МХП» та її ефективність 30
2.3 Стратегічна діагностика передумов формування та реалізації експортної політики ПрАТ «МХП» 36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП» 43
ВИСНОВКИ 49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52

ВСТУП

Агропромисловий комплекс України є ключовим сектором національної економіки, який навіть в умовах воєнного стану забезпечує значну частину валютних надходжень країни та її продовольчу безпеку. Провідні агропромислові холдинги, такі як ПрАТ «МХП», відіграють системоутворюючу роль у цій галузі. Проте їхня експортна діяльність стикається з безпрецедентними викликами: воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури, зростанням вартості логістики та регуляторними обмеженнями.

Особливої гостроти набуває проблема регуляторної політики ключових ринків збуту. Рішення ЄС щодо відновлення мит і квот на українську агропродукцію створює пряму загрозу для стабільності експортних потоків. Діагностика діяльності ПрАТ «МХП» підтвердила, що експортна політика компанії характеризується високою концентрацією на ринках ЄС та MENA. Така залежність, в умовах посилення протекціонізму, робить поточну операційно успішну модель стратегічно вразливою. Це обумовлює нагальну актуальність удосконалення експортної політики через її глибоку диверсифікацію.

Теоретичним засадам формування експортної політики та міжнародного маркетингу присвячені праці багатьох зарубіжних вчених, зокрема Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, П. Кругмана та М. Портера. Специфіку експортної діяльності українських аграрних підприємств в контексті євроінтеграції досліджували такі вітчизняні науковці, як О. Шнирков, Т. Осташко, О. Бородіна та інші. Питання адаптації експорту в умовах війни розглядали І. Щербина та Т. Батракова, а проблеми логістики – С. В. Ільченко та багато інших.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти адаптації експортних стратегій великих вертикально інтегрованих агрохолдингів (як ПрАТ «МХП») до одночасного впливу воєнних ризиків та нових регуляторних обмежень на ключових ринках.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-обґрунтованих пропозицій та практичних рекомендацій щодо удосконалення експортної політики ПрАТ «МХП» шляхом визначення пріоритетних напрямів продуктової та географічної диверсифікації для підвищення її ефективності та зниження стратегічних ризиків.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дослідити сутність поняття «експортна політика» та її особливості для аграрних підприємств;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності експортної діяльності;
- систематизувати фактори впливу на формування експортної політики підприємств АПК;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП»;
- здійснити аналіз поточної експортної політики ПрАТ «МХП» та оцінити її ефективність;
- провести стратегічну діагностику передумов формування та реалізації експортної політики;
- обґрунтувати та запропонувати конкретні напрями удосконалення експортної політики через продуктову та географічну диверсифікацію;
- провести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації експортної політики підприємств агропромислового комплексу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення експортної політики ПрАТ «МХП».

Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для уточнення понятійного апарату); статистичного аналізу (при діагностиці фінансових показників та структури експорту); індексний метод (розрахунок індексу Герфіндаля-Гіршмана для оцінки концентрації); методи стратегічного аналізу (PEST- та SWOT-аналіз); матричні методи (для

пріоритизації нових ринків); методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR) для економічного обґрунтування пропозицій.

Дослідження базується на наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, монографіях та періодичних виданнях з питань міжнародної економіки та аграрного менеджменту. Емпіричною основою слугували офіційні консолідовані фінансові та інтегровані річні звіти ПрАТ «МХП» (MHP SE), аналітичні звіти міжнародних організацій та дані галузевих інформаційних агентств.

Результати дослідження полягають у розробці конкретних, економічно обґрунтованих рекомендацій щодо трансформації експортної політики ПрАТ «МХП». Запропоновані напрями продуктової диверсифікації (зокрема, пріоритезація кулінарних та готових виробів) та географічної диверсифікації (визначення пріоритетних ринків Африки та Азії) можуть бути використані менеджментом компанії для зниження залежності від ринку ЄС, підвищення загальної маржинальності експорту та забезпечення стійкого розвитку в умовах глобальної невизначеності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

1.1 Сутність поняття «експортна політика» та особливості для аграрного підприємства

Експортна політика підприємства агропромислового комплексу є системою взаємопов'язаних управлінських рішень щодо вибору цільових зарубіжних ринків, структури експортної продукції, умов збуту, ціноутворення, каналів логістики та механізмів хеджування зовнішньоторговельних ризиків. У сучасних умовах її слід розглядати не як окремий функціональний напрям, а як інтегровану складову корпоративної стратегії, що поєднує виробничі, логістичні, фінансові, маркетингові й інституційні рішення.

У світовій літературі поняття «експортна політика» часто інтерпретується через призму міжнародного маркетингу, де акцент робиться на стратегіях виходу на зовнішні ринки, адаптації маркетингового комплексу та управлінні брендами в різних країнах. Низка авторів ототожнює експортну політику із системою регулювання міжнародних контрактів, митних режимів та інструментів підтримки експорту. Українські дослідники у сфері аграрного експорту підкреслюють, що для підприємств агропромислового комплексу експортна політика має подвійний вимір: з одного боку, вона визначається державними інструментами регулювання торгівлі та інтеграційними угодами, з іншого – внутрішньокорпоративними рішеннями щодо спеціалізації, рівня переробки продукції та логістичної інфраструктури [1, 3,7, 15,24,37].

У таблиці 1.1 узагальнено підходи різних авторів до трактування поняття «експортна політика підприємства», що дозволяє виявити спільні риси та відмінності у фокусі досліджень.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «експортна політика підприємства» [2, 4, 6, 14, 18, 23]

Автор / група авторів	Ключовий акцент визначення	Особливості підходу для АПК
Дослідники міжнародного маркетингу	Стратегія виходу на зовнішній ринок, позиціонування та маркетинговий комплекс	Наголос на формуванні конкурентних переваг на рівні продукту та бренду
Представники теорії міжнародної торгівлі	Реалізація національних і галузевих конкурентних переваг, використання ефекту масштабу	Фокус на використанні ресурсних і кластерних переваг аграрних регіонів
Українські науковці з аграрної економіки	Комплекс управлінських рішень підприємства в контексті державної експортної політики	Інтеграція корпоративної та державної політики в умовах євроінтеграції й воєнних ризиків

На цій основі експортну політику підприємства агропромислового комплексу доцільно визначити як системну сукупність стратегічних та оперативних рішень щодо формування, диверсифікації та просування портфеля продукції на зовнішніх ринках, оптимізації логістичних маршрутів та забезпечення стійкості експортних потоків у межах загальної бізнес-моделі та з урахуванням інституційних обмежень.

Роль експортної політики у розвитку агропромислового комплексу проявляється через кілька взаємопов’язаних вимірів. По-перше, вона визначає ступінь завантаження виробничих потужностей і стабільність грошових потоків підприємства, що особливо важливо за умов високої волатильності внутрішнього попиту. По-друге, експортна політика впливає на структуру аграрного виробництва, стимулюючи розвиток тих сегментів, які мають стійкий зовнішній попит і високий рівень доданої вартості. По-третє, вона формує довгострокові відносини з міжнародними партнерами, що визначає доступ до інновацій, технологій та фінансових ресурсів [7].

Експортна політика агропромислового підприємства – це не лише вибір зарубіжних ринків і каналів збуту, а інтегрований комплекс рішень, який охоплює товарну спеціалізацію, рівень переробки, стандарти якості та безпечності, логістичну архітектуру, ціноутворення, контрактні умови і механізми хеджування регуляторних та операційних ризиків. У воєнних умовах

вона виконує ще й функцію стійкості: трансформує виробничо-збутову систему так, щоб пом’якшити наслідки руйнування інфраструктури, блокувань маршрутів та коливань попиту. На європейському напрямі саме правила доступу (преференції, запобіжники, квоти) стають чинником, який визначає цільову структуру експорту та рівень доданої вартості, на який прагне підприємство.

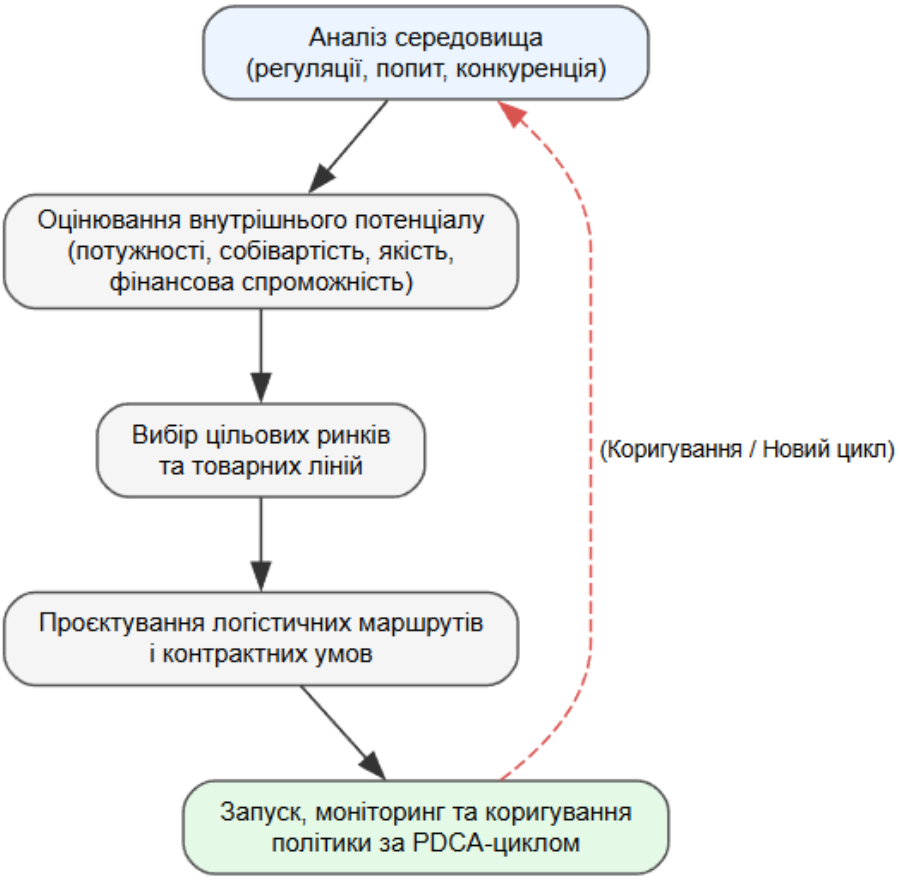


Рисунок 1.1 – Механізм формування експортної політики агропромислового підприємства [6, 8, 9, 11, 13, 14]

Механізм формування експортної політики аграрного підприємства складається з аналізу середовища (регуляції, попит, конкуренція), оцінювання внутрішнього потенціалу (потужності, собівартість, якість, фінансова спроможність), вибору цільових ринків та товарних ліній, проєктування логістичних маршрутів і контрактних умов, запуск, моніторинг та коригування політики за PDCA-циклом. Механізм окреслює замкнений контур «аналіз –

проєктування – реалізація – коригування», де кожен етап задає параметри наступного.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності експортної діяльності аграрних підприємств

Експортну діяльність у сільському господарстві доцільно оцінювати системно, у чотирьох взаємопов'язаних площинах: фінансовій, ринковій, логістичній та інституційно-регуляторній. Кожна з них має власні джерела даних та перевірені міжнародною статистичною практикою методи обчислень: національну офіційну статистику зовнішньої торгівлі (за митними деклараціями та звітами підприємств), європейську методику статистики торгівлі товарами, довідники ООН з методів побудови індикаторів концентрації та довідники з інтегральних показників.

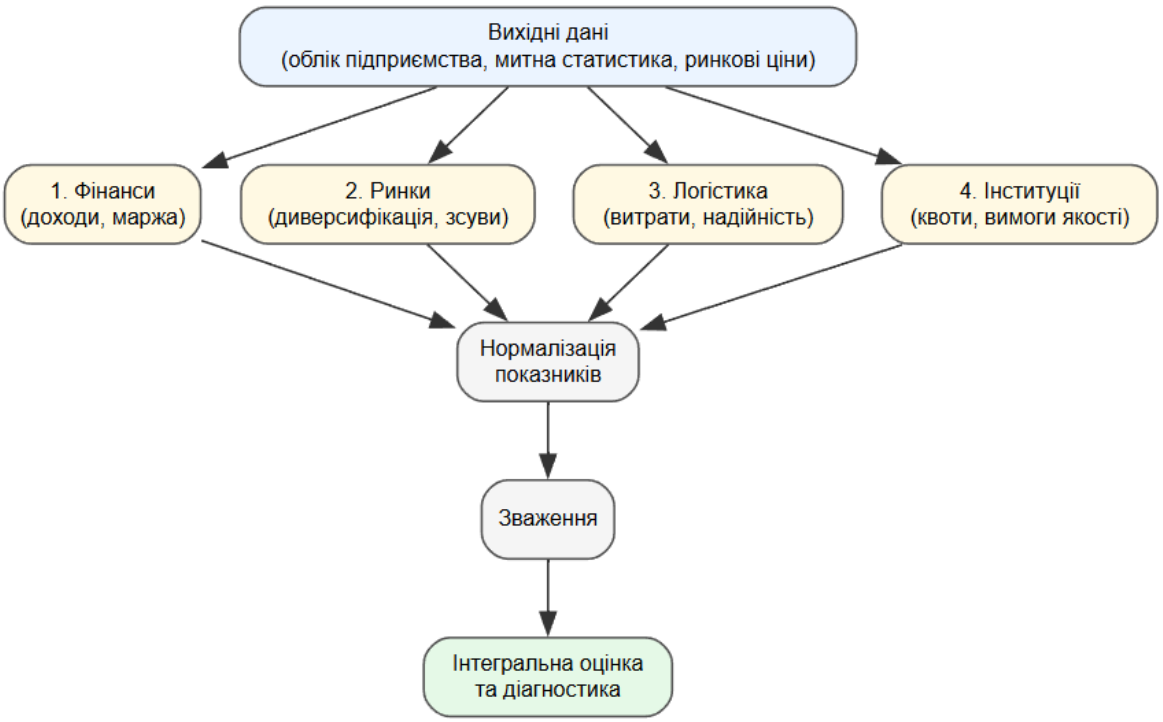


Рисунок 1.2 – Чотиривимірна модель ефективності [9, 10, 12, 14, 16]

Схема на рис. 1.2 задає рамку подальшої методики: послідовно визначаємо показники для кожної площини.

Таблиця 1.2 – Методика оцінювання та базові показники ефективності експортної діяльності аграрних підприємств [12, 16, 18, 22]

Група показників	Показник	Суть	Джерела інформації
Фінансова	Частка експортної виручки у загальній виручці; операційна маржа експорту; ціна беззбитковості експорту	Визначають внесок і прибутковість експорту та поріг беззбитковості з урахуванням виробничих, логістичних і регуляторних витрат	Фінзвітність підприємства; статистика торгівлі
Ринкова	Індекс концентрації експортного портфеля за продуктами; індекс географічної концентрації; індекси цін і обсягів, розкладені на «ціновий» і «кількісний» ефекти	Показують, чи зосереджений експорт на небагатьох позиціях/країнах; відокремлюють вплив ціни від впливу фізичного обсягу	UNCTAD (індекси концентрації), Eurostat (методика індексів цін і обсягів)
Логістична	Середні логістичні витрати на 1 тонну; середній час доставки; частка поставок «вчасно і повністю»	Відображають економіку та надійність ланцюга поставок; корелюють з індикаторами міжнародної логістичної ефективності	Внутрішні дані; методики Світового банку щодо індексу логістичної ефективності (опис підходів)
Інституційно-регуляторна	Частка поставок, що підпадають під квоти чи «запобіжники»; очікувані додаткові витрати від регуляторних змін; відповідність стандартам	Характеризують чутливість до змін правил доступу, квотування і вимог до якості та простежуваності	Офіційні повідомлення ЄС; методичні нотатки до статистики торгівлі ЄС/України

Для кожної групи факторів в таблиці 1.2 наведені індикатори, що поєднують результат (дохід, маржа, обсяг) і стійкість (диверсифікація, надійність логістики, регуляторна відповідність).

Для розрахунку показників використовуються наступні формули.

Розпочнемо з групи фінансових показників.

Частка експортної виручки (1.1).

$$d_E = \frac{R_E}{R_T}, \tag{1.1}$$

де R_E– дохід від експорту; R_T– сукупний дохід підприємства за період.

Операційна маржа експортних продажів на одиницю (1.2).

$$m_{\text{од}} = \frac{P_{\text{на відвантаженні}} - C_{\text{вироб}} - C_{\text{логіст}} - C_{\text{регул}}}{P_{\text{на відвантаженні}}}. \quad (1.2)$$

Тут $P_{\text{на відвантаженні}}$– фактична ціна реалізації на умовах поставки, прийнятих у договорі; $C_{\text{вироб}}$– повна виробнича собівартість одиниці; $C_{\text{логіст}}$– витрати на доставку до пункту переходу ризиків; $C_{\text{регул}}$– усі платежі, пов'язані з сертифікацією, митними зборами, квотами тощо (у разі наявності).

Ціна беззбитковості експорту (1.3).

$$P^* = C_{\text{вироб}} + C_{\text{логіст}} + C_{\text{регул}} + C_{\text{фінанс}}, \quad (1.3)$$

де $C_{\text{фінанс}}$– вартість фінансування оборотного капіталу на цикл «виробництво–відвантаження–оплата». Якщо фактична ціна $P_{\text{на відвантаженні}} \geq P^*$, операція є беззбитковою.

Група показників, що характеризують стан ринку. Індекс концентрації експортного портфеля за продуктами (нормалізований індекс Герфіндаля–Гіршмана за методичкою ЮНКТАД) формула 1.4.

$$H_j = \frac{\sum_{i=1}^{N} \left(\frac{X_{i,j}}{X_j}\right)^2 - \frac{1}{N}}{1 - \frac{1}{N}}, \quad (1.4)$$

де $X_{i,j}$– вартість експорту продукту iкраїною/підприємством j; X_j– загальний експорт; N– кількість товарних позицій. Індекс змінюється від 0 (повна диверсифікація) до 1 (повна концентрація).

Індекс географічної концентрації отримують, якщо сумувати частки за напрямами постачання (країнами призначення), тобто $X_{i,j}$– експорт у країну i. Концепція ідентична, відмінні лише «і» (географія, а не продукт).

Індекси цін та обсягів зовнішньої торгівлі (за методикою європейської статистики): для агрегатів використовують індекс середніх митних цін (unit value) як наближення до індексу експортних цін і індекс фізичного обсягу; обчислення здійснюється у референсних цінах (нині поширено базу «2021 =

100»), а розкладання зміни вартості експорту на цінову та кількісну компоненти виконується за усталеними формулами індексів [12, 16, 18, 22].

Розкладення зміни вартості експорту на ціновий ефект, кількісний ефект і взаємодію:

$$\Delta R = \sum_i (p_i^1 q_i^1 - p_i^0 q_i^0) = \underbrace{\sum_i (p_i^1 - p_i^0)\, q_i^0}_{\text{ціновий ефект}} + \underbrace{\sum_i p_i^0 (q_i^1 - q_i^0)}_{\text{кількісний ефект}} + \underbrace{\sum_i (p_i^1 - p_i^0)(q_i^1 - q_i^0)}_{\text{взаємодія}}, \quad (1.5)$$

де p_i– ціна, q_i– обсяг для товару i; верхні індекси «0» і «1» позначають базовий і звітний періоди. Принцип узгоджено з методикою Євростату про індекси цін і обсягів у торгівлі товарами.

Група факторів ефективності логістики та регуляторних факторів. Середня логістична вартість на одиницю (1.6).

$$C_{\text{логіст}} = \frac{C_{\text{доставка до порту}} + C_{\text{перевалка}} + C_{\text{морський фрахт}} + C_{\text{страхування}} + C_{\text{сертифікація}}}{Q}, \quad (1.6)$$

де Q– відвантажений обсяг. Для глибших порівнянь доцільно фіксувати час у дорозі та надійність (частку відвантажень «вчасно і повністю»), що відповідає підходам, описаним у методології Світового банку до індексу логістичної ефективності.

Очікувані додаткові витрати від регуляторних змін (квоти, «запобіжники», сертифікація):

$$\mathbb{E}[C_{\text{регул}}] = \sum_s \pi_s\, C_{\text{регул},s}, \quad (1.7)$$

де сценарій sмає ймовірність π_sта породжує витрати $C_{\text{регул},s}$(наприклад, плата за тарифну квоту або переорієнтація маршруту). Облікові підходи мають узгоджуватися з офіційними джерелами статистики торгівлі ЄС та України щодо правил обліку товарних потоків.

Внаслідок різної розмірності показників їх потрібно нормувати (привести до безрозмірної шкали) та зважити. Найчастіше застосовують мін–макс-нормування та вагові коефіцієнти, отримані експертно або за методом аналізу ієрархій Сааті; саме такі підходи рекомендовано міжнародним «Довідником з побудови інтегральних показників».

Мін–макс-нормування для показника x:

$$x' = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} \in [0,1]; \quad (1.8)$$

для «несприятливих» показників (де більше – гірше) застосовують $x'' = 1 - x'$.

Побудова чотирьох підіндексів:

$$S_{\text{фін}}, S_{\text{рин}}, S_{\text{лог}}, S_{\text{інст}} \quad (1.9)$$

як середні (арифметичні або геометричні) віднормованих показників у кожній площині.

Інтегральний індекс ефективності експорту (геометричне згортання, щоб покарати дисбаланси):

$$S_E = (S_{\text{фін}}^{w_{\text{фін}}} \cdot S_{\text{рин}}^{w_{\text{рин}}} \cdot S_{\text{лог}}^{w_{\text{лог}}} \cdot S_{\text{інст}}^{w_{\text{інст}}})^{1/(w_{\text{фін}}+w_{\text{рин}}+w_{\text{лог}}+w_{\text{інст}})}, \quad (1.10)$$

де w– вагові коефіцієнти. Порядок визначення ваг, перевірка чутливості й стійкості інтегральних індикаторів докладно описані в методичних матеріалах ОЕСР.

Таблиця 1.3 – Формули для розрахунку та нормативні значення [18-24]

Група показників	Формула	Нормативні значення
Частка експортної виручки	$d_E = R_E/R_T$	Чим ближче до 1, тим вища експортна орієнтація; у поєднанні з маржею показує «якість» експорту
Маржа на одиницю	$m_{\text{од}} = \frac{P - C_{\text{вироб}} - C_{\text{логіст}} - C_{\text{регул}}}{P}$	Позитивні значення свідчать про дохідність після основних витрат
Ціна беззбитковості	$P^* = C_{\text{вироб}} + C_{\text{логіст}} + C_{\text{регул}} + C_{\text{фінанс}}$	Якщо фактична ціна нижча за P^* – експорт збитковий
Концентрація портфеля	$H = \frac{\sum s_i^2 - 1/N}{1 - 1/N}$	0 – висока різноманітність; 1 – монотоварність (ризик)

Комплексне застосування цієї системи показників створює базу для діагностики сильних і слабких сторін експортної політики підприємства, дозволяє співвіднести результати з середньогалузевими орієнтирами та врахувати специфіку окремих товарних груп – курятини, соняшникової олії, зернових тощо.

1.3 Фактори впливу на формування та реалізацію експортної політики підприємств агропромислового комплексу

Формування ефективної експортної політики підприємства агропромислового комплексу є складним, багатоаспектним процесом. Він вимагає не лише аналізу власних виробничих можливостей, але й глибокого розуміння зовнішнього середовища, в якому підприємство функціонує. На відміну від багатьох інших галузей, АПК характеризується підвищеною залежністю від природно-кліматичних умов, жорсткими санітарними та фітосанітарними нормами на міжнародних ринках, а також високою нестабільністю світових цін на сировинну продукцію.

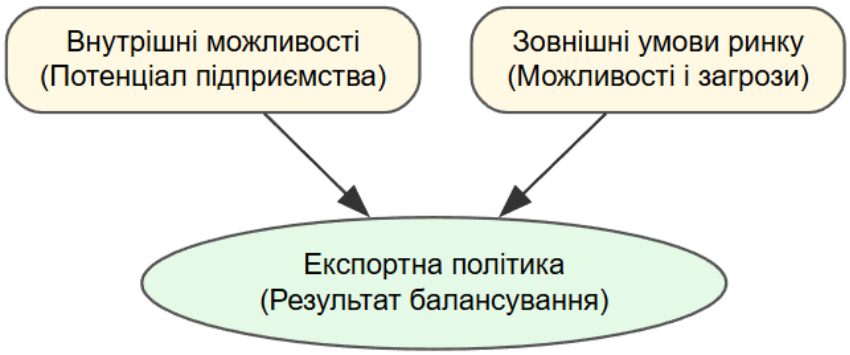


Рисунок 1.3 – Концептуальна схема системи факторів, що детермінують експортну політику підприємства АПК [14, 15, 24, 36]

Успіх експортної політики залежить від того, наскільки повно та своєчасно керівництво підприємства враховує, аналізує та адаптується до сукупності цих факторів. У науковій літературі фактори впливу традиційно класифікують на дві великі групи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні фактори – це умови та сили, що виникають у середовищі поза межами підприємства. Вони переважно не піддаються контролю з боку окремої компанії, але мають на неї прямий або опосередкований вплив та вимагають адаптації. Внутрішні фактори – це ресурси, процеси та характеристики, що знаходяться в межах підприємства та піддаються

управлінню з боку його керівництва. Вони визначають потенціал та конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках.

Таблиця 1.4 – Характеристика зовнішніх факторів впливу на експортну політику підприємств АПК [1, 7, 8, 16, 25]

Група факторів	Фактори	Вплив на підприємство АПК
1	2	3
Природно-кліматичні	Погодні умови (посухи, заморозки, надмірні опади); якість ґрунтів; епізоотії (спалахи хвороб тварин, напр. пташиний грип) та фітопатогенні ризики (хвороби рослин).	Критичний вплив. Визначають обсяг та якість врожаю/виробництва. Несприятливі умови можуть повністю зірвати виконання експортних контрактів. Епізоотії призводять до негайного закриття ринків для продукції тваринництва.
Політико-правові	Міждержавні торговельні угоди (зони вільної торгівлі); ембарго, санкції, торговельні війни; державна підтримка експортерів; політична стабільність у країні-експортері та країні-імпортері.	Визначають сам доступ до ринку. Наявність угод про вільну торгівлю знімає тарифні бар'єри. Політична нестабільність (напр., воєнні дії, блокада портів) руйнує транспортно-складське забезпечення.
Нормативно-регуляторні	Митні тарифи та квоти; нетарифні бар'єри (технічні стандарти); вимоги до сертифікації; санітарні та фітосанітарні норми (СФЗ); вимоги до маркування та пакування.	Високий вплив. Для АПК ключовими є СФЗ-норми, які часто використовуються як інструмент прихованого протекціонізму. Невідповідність стандартам (напр., щодо залишків пестицидів) унеможливлює експорт.
Економічні	Кон'юнктура світових цін на сировину (зерно, олія, м'ясо); курси валют; вартість логістики (фрахту); рівень інфляції та ставки кредитування; економічна ситуація та купівельна спроможність у країнах-імпортерах.	Визначають прибутковість експорту. Висока нестабільність (волатильність) світових цін є головним ризиком. Девальвація національної валюти робить експорт більш привабливим, але здорожує імпортні компоненти (насіння, техніка, добрива).
Ринкові (Конкурентні)	Рівень конкуренції на цільовому ринку (з боку глобальних гравців); потужність та стратегії конкурентів; наявність та доступність каналів збуту (трейдери, дистриб'ютори, рітейл).	Визначають складність виходу на ринок. Ринки АПК часто є олігополістичними (напр., ринок зернових трейдерів), що ускладнює вхід для нових гравців.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Соціально-культурні	Демографічні тенденції (зростання населення світу); споживчі преференції (тенденції до здорового харчування, споживання органічної продукції); релігійні та культурні особливості (вимоги "Халяль", "Кошер").	Формують довгостроковий попит. Адаптація до культурних особливостей (напр., сертифікація "Халяль") відкриває ємні ринки Близького Сходу та Північної Африки. Попит на органічну продукцію створює нішу з високою доданою вартістю.
Технологічні	Розвиток транспортної інфраструктури (порти, термінали); технології зберігання та переробки (збереження холодового ланцюга); цифрові платформи для торгівлі.	Впливають на ефективність та можливості. Сучасні технології заморозки та пакування дозволяють експортувати продукцію з вищою доданою вартістю (наприклад, охолоджене м'ясо замість замороженого, або готові напівфабрикати).

Загальну модель впливу цих факторів на формування експортної політики підприємства АПК наведено на рисунку 1.3. Як видно з рис. 1.3, експортна політика є результатом балансування внутрішніх можливостей підприємства (його потенціалу) та зовнішніх умов ринку (можливостей і загроз).

Зовнішнє середовище є джерелом як сприятливих можливостей, так і серйозних загроз для експортера АПК. Для структурованого аналізу доцільно згрупувати ці фактори, що деталізовано у таблиці 1.4.

Внутрішні фактори визначають здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості. Вони формують експортний потенціал компанії [16].

Для переходу від простого переліку факторів до їх практичного врахування в експортній політиці, необхідно кількісно або якісно оцінити їхній сукупний вплив. Управління факторами вимагає їх вимірювання.

Для комплексної оцінки привабливості цільового ринку (яка інтегрує більшість зовнішніх факторів), можна використати метод зважених оцінок. Індекс привабливості ринку (I_{MA}) розраховується за формулою (1.11).

$$I_{MA} = \sum_{i=1}^{n} (w_i \cdot f_i) \tag{1.11}$$

де: I_{MA} – інтегральний індекс привабливості ринку; w_i– вага (значущість) - го фактора, визначена експертним шляхом, при цьому $\sum w_i = 1$; f_i– бальна оцінка і-го фактора; n– кількість факторів, що враховуються.

Таблиця 1.5 – Характеристика внутрішніх факторів впливу на експортну політику підприємств АПК [1, 7, 8, 16, 25, 28, 31]

Група факторів	Конкретні фактори	Характеристика впливу на експортну політику
Виробничі	Масштаб виробництва (наявність земельного банку, поголів'я); рівень вертикальної інтеграції (напр., "від поля до столу"); гнучкість виробничих ліній; технології вирощування та переробки; потужності зі зберігання (елеватори, холодильники).	Фундаментальний вплив. Масштаб визначає здатність виконувати великі експортні замовлення. Вертикальна інтеграція дозволяє контролювати собівартість та якість на всіх етапах, що є ключовою конкурентною перевагою в АПК.
Фінансові	Наявність власного обігового капіталу; доступ до кредитування (особливо для фінансування сезонних робіт); структура собівартості; здатність до хеджування (страхування) валютних та цінових ризиків.	Обмежуючий або стимулюючий вплив. АПК є капіталомісткою галуззю. Дефіцит фінансів не дозволяє закупити сучасну техніку чи добрива, що знижує якість продукції. Здатність страхувати ризики дозволяє формувати більш стабільну цінову політику.
Організаційно-управлінські	Досвід та компетенція керівництва у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД); наявність спеціалізованого експортного відділу; ефективність системи управління якістю (напр., впровадження ISO, HACCP); стратегічне бачення та готовність до ризику.	Визначають проактивність політики. Компанії з досвідченим менеджментом не просто реагують на запити, а цілеспрямовано шукають нові ринки, інвестують у сертифікацію та будують довгострокові відносини з партнерами.
Кадрові	Кваліфікація агрономів, технологів, ветеринарів; наявність фахівців зі знанням іноземних мов та міжнародного права; рівень мотивації персоналу.	Впливають на якість продукту та процесів. Висока кваліфікація технологів забезпечує відповідність складним стандартам країн-імпортерів.
Маркетингові (Збутові)	Наявність зареєстрованої торгової марки (бренду); репутація компанії; розвиненість каналів збуту; здатність проводити дослідження іноземних ринків та адаптувати продукт.	Визначають додану вартість. Компанії без власного бренду змушені експортувати сировину (як товар без індивідуальних ознак) за низькими цінами. Розвиток бренду дозволяє перейти до експорту фасованої продукції для кінцевого споживача.

Для оцінки впливу окремих економічних факторів (наприклад, ціни або валютного курсу) на фінансовий результат експортної операції, використовується аналіз чутливості. Наприклад, вплив зміни світової ціни на прибуток від експорту можна розрахувати за формулою 1.12.

$$\Delta Pr = (P_{fact} - P_{plan}) \cdot Q_{exp} - (C_{fact} - C_{plan}) \quad (1.12)$$

де: ΔPr– відхилення прибутку від планового; P_{fact} та P_{plan} – фактична та планова ціна експорту (напр., доларів за тонну); Q_{exp} – обсяг експорту у натуральних одиницях; C_{fact} та C_{plan} – фактичні та планові сукупні витрати, пов'язані з експортом (включаючи логістику).

Формула 1.12 дозволяє моделювати, як зовнішні цінові коливання (фактор) впливають на результат (прибуток), і на основі цього розробляти політику хеджування (страхування) ризиків.

Фактори, що впливають на експортну політику підприємств АПК, є чисельними, різноспрямованими та тісно взаємопов'язаними. Особливістю галузі є домінуючий вплив природно-кліматичних та жорстких регуляторних факторів, що накладається на високу нестабільність світових цін. Внутрішні фактори, такі як вертикальна інтеграція, інвестиції в якість та наявність потужностей зі зберігання, визначають здатність підприємства нівелювати зовнішні загрози та використовувати ринкові можливості.

Ефективна експортна політика, таким чином, є результатом постійного моніторингу зовнішнього середовища та адекватного розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» та його місце на аграрному ринку

ПрАТ «МХП» (MHP SE) є одним з найбільших в Україні та Східній Європі вертикально інтегрованих агропромислових холдингів, основні напрями діяльності якого охоплюють вирощування зернових та олійних культур, виробництво комбікормів, вирощування птиці, переробку м’яса, виробництво готових продуктів харчування та експорт продукції під власними брендами. Компанія володіє потужною земельною базою, сучасними птахофабриками, переробними заводами, елеваторною та олійно-екстракційною інфраструктурою, а також логістичними активами в Україні та за кордоном.

Стратегічна мета МХП полягає у стійкому зростанні вартості бізнесу через трансформацію з виробника сировини у харчову компанію з розвиненою кулінарною екосистемою, спроможну створювати додану вартість на кожній ланці інтегрованого ланцюга – від зерна й кормів до переробки, дистрибуції та власного роздробу. Серед ключових завдань: поглиблення переробки, розвиток власної енергетики (біогаз, сонячна генерація) для зниження витрат і ризиків, диверсифікація експортних ринків із фокусом на ЄС та країни Близького Сходу й Північної Африки (МЕНА), а також підвищення стійкості логістичних ланцюгів у воєнних умовах. Ці орієнтири деталізовано у розділах «Стратегія і призначення», «Стовпи зростання», «Модель створення цінності» Інтегрованого річного звіту МХП 2024, де підкреслено сильні сторони вертикально інтегрованої моделі, культивацію інновацій та циркулярних практик (утилізація побічних продуктів, енергоефективність) [32-35].

Група діє як вертикально інтегрований агропромисловий холдинг із такими основними сегментами: «Птахівництво та пов'язані операції» (виробництво м'яса птиці, кулінарні й м'ясопереробні продукти), «Виробництво рослинних олій» (соняшникова, соєва), «Сільськогосподарські операції» (зернове рослинництво), а також Європейський операційний сегмент (Perutnina Ptuj), що охоплює виробництво та переробку у країнах Південно-Східної Європи. У 2024 р. виручка від сегментів становила: птахівництво – 1 633 млн дол. США; рослинні олії – 457 млн; сільськогосподарські операції – 328 млн (дані консолідованої звітності). У структурі експорту домінують птахівничі та перероблені продукти (1 062 млн дол. США у 2024 р.), важливою є також експортна виручка від олій та зерна.

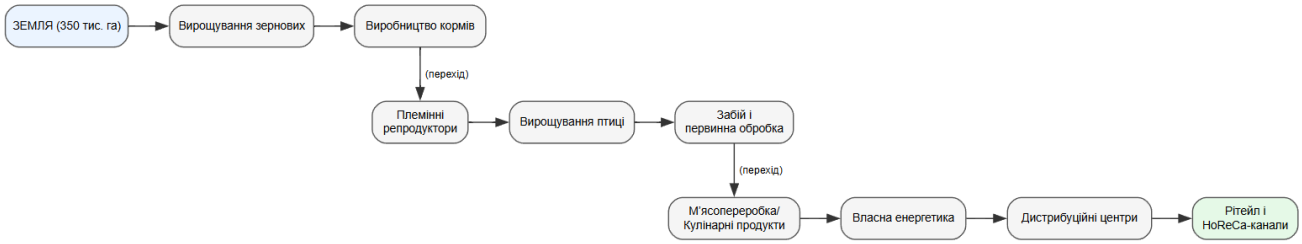


Рисунок 2.1 – Вертикально інтегрована модель ПрАТ «МХП» [32]

У звіті 2024 р. зафіксовано 2 біогазові установки (17 МВт) та 9 сонячних електростанцій (13 МВт) в Україні; на рівні групи – 25 розподільчих центрів (9 в Україні, 11 у Південно-Східній Європі, додаткові хаби для експорту), що підтримує логістичну надійність і контроль якості.

Компанія підтримує повний технологічний цикл «від зернини до столу», що забезпечує контроль собівартості, біобезпеки і якості. Розвиток ECO Energy (біогаз, сонячна генерація) знижує енергетичні витрати та екологічний слід; у розділах про дослідження та інновації підкреслено впровадження нових технологій переробки, кулінарного центру розробок, точного землеробства.

Станом на 31.12.2024 р. у ПрАТ «МХП» працювало 36 306 осіб (31.12.2023 р. – 33 169). В Україні – близько 30 тис. співробітників, у Європейському сегменті – понад 5 тис. Значна частина персоналу залучена до

програм охорони праці та здоров'я (наприклад, «MHP Health»), що ілюструється детальними показниками навчання та інвестицій у безпеку праці. За 2024 р. в Україні у навчанні з охорони праці взяли участь понад 19 тис. працівників різних категорій.

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові та експортні показники МХП (2020–2024 рр.) млн дол. США [32-34]

Рік	Виручка	Експортна виручка	Частка експорту у виручці	Прибуток до сплати відсотків, податків, зносу й амортизації (EBITDA)	Маржа EBITDA
2020	1 911	1 016	53	340	17,8 %
2021	2 372	1 265	53	648	27,3 %
2022	2 642	1 601	61	384	14,5 %
2023	3 021	1 807	60	445	14,7 %
2024	3 046	1 840	60	566	18,6 %

У 2024 р. чистий прибуток зріс до 144 млн дол. США (2023 р. 142 млн). У 2021 р. МХП отримав чистий прибуток 393 млн, а у 2020 р. – збиток 133 млн; 2022-й був роком збитку 231 млн, що безпосередньо пов'язано з повномасштабною війною та логістичними обмеженнями.

Динаміка за 2020–2024 рр. характеризується середньорічним темпом зростання (CAGR) виручки склав ≈ 12,4 %, експортної виручки – ≈ 16,0 %; рік-до-року у 2024 р. виручка зросла на 0,8 %, експортна виручка – на 1,8 %, маржа EBITDA – до 18,6 %. Це відображає ефект від відновлення каналів збуту, стабілізації цін і підвищення операційної ефективності після шоку 2022 р. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.2 – Операційні обсяги реалізації м'яса птиці і частка експорту (2020–2024 рр.) [32-35]

Рік	Реалізація м'яса птиці, «третім сторонам», тонн	Експорт м'яса птиці, тонн	Частка експорту в реалізації
2020	699 926	373 734	53,4 %
2021	704 010	402 388	57,2 %
2023	691 981	396 923	57,4 %
2024	652 359	371 198	56,9 %

Офіційні операційні таблиці за 2024 р. фіксують збереження експортної частки у 57 % за незважаючи на падіння фізичних обсягів через блокади на кордоні ЄС у 2023–2024 рр.

Частка основних регіонів у експортній виручці птахівничих продуктів (табл 2.3).

Таблиця 2.3 - Географія збуту ПрАТ «МХП» за 2020-2024 рр., % [32-35]

Рік	Близький Схід і Північна Африка	ЄС
2020	40	22
2021	38	21
2023	34	45
2024	34	38

Протягом досліджуваного періоду простежується чітка тенденція до поступового зменшення відносної частки ринку Близького Сходу і Північної Африки. У 2020 році цей регіон був беззаперечним лідером, акумулюючи 40% усього збуту компанії. Вже у 2021 році його частка дещо скоротилася до 38%. Найбільш помітне зниження відбулося у 2023 році, коли показник досяг 34%, і він зберігся на цьому ж рівні у 2024 році. Хоча регіон і залишається стратегічно важливим, його домінуюча позиція була втрачена.

Ринок ЄС, навпаки, продемонстрував кардинальне зростання. У 2020-2021 роках його частка була стабільною і значно меншою порівняно з MENA, становлячи 22% та 21% відповідно. Ключова трансформація відбулася у 2023 році: частка ринку ЄС стрибкоподібно зросла більш ніж удвічі, досягнувши 45%. Це перетворило ЄС на новий пріоритетний та основний ринок збуту для ПрАТ «МХП». У 2024 році відбулася певна корекція частки до 38%, однак цей показник все одно залишається значно вищим за рівні 2020-2021 років.

Найбільш значущим висновком є стратегічний розворот в експортній політиці, що призвів до зміни домінуючого ринку. Якщо у 2020 році співвідношення MENA та ЄС становило 40% проти 22%, то у 2023 році ситуація

дзеркально змінилася (34% проти 45%). У 2024 році частки ринків стали ближчими (34% та 38%), але ЄС зберіг лідерство.

Водночас цей процес супроводжувався посиленням загальної концентрації експорту. Сукупна частка двох ключових регіонів у 2020-2021 роках становила 62% та 59% відповідно. Проте у 2023-2024 роках цей показник зріс до 79% та 72%. Це свідчить про те, що компанія стала значно більш залежною від цих двох основних напрямків, скоротивши частку "інших" регіонів у своєму експортному портфелі.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури обсягів експорту ПрАТ «МХП» за 2023-2024, % [32-35]

Регіон	2024	2023
Європейський Союз	42	44
Близький Схід і Північна Африка	34	34
Країни СНД	20	13
Африка	5	7
Азія та інші	3	1

Аналіз даних, наведених в табл. 2.4 показує високий рівень концентрації експорту. У 2023 році Європейський Союз та регіон Близького Сходу і Північної Африки (MENA) сукупно акумулювали 78% (44% + 34%) усього експорту. У 2024 році цей сукупний показник дещо знизився, але залишився домінуючим – 76% (42% + 34%). Це підкреслює, що експортна політика компанії спирається переважно на ці два ключові напрямки.

Європейський Союз зберіг свій статус основного ринку збуту для ПрАТ «МХП» в обидва періоди. Незважаючи на незначне зниження частки з 44% у 2023 році до 42% у 2024 році, він залишається найбільшим регіональним імпортером продукції компанії.

Ринок Близького Сходу і Північної Африки продемонстрував абсолютну стабільність, зберігши свою частку на рівні 34% в обох роках. Це характеризує MENA як надійний та сталий другий за важливістю ринок для компанії.

Найбільш помітною тенденцією в аналізованому періоді є динамічне зростання частки країн СНД. Цей ринок показав суттєвий приріст, збільшивши свою присутність в експортному портфелі з 13% у 2023 році до 20% у 2024 році. Таке зростання на 7 відсоткових пунктів є найбільш значною зміною у структурі та виводить ринок СНД на впевнене третє місце.

Водночас частка експорту до Африки (не враховуючи країни Північної Африки, що входять до MENA) зазнала скорочення, знизившись з 7% у 2023 році до 5% у 2024 році. Натомість регіон "Азія та інші" показав невелике зростання з 1% до 3%, залишаючись, однак, найменш значущим серед перелічених напрямків [32].

Таким чином, у 2024 році відбулася певна диверсифікація експорту за рахунок суттєвого посилення позицій на ринку СНД, хоча загальна залежність від двох провідних ринків (ЄС та MENA) залишилася визначальною.

Аналіз показників діяльності компанії виявив зростання чисельності персоналу до 36,3 тис. осіб у 2024 р. супроводжується деяким зниженням виручки на одного працівника (приблизно 84 тис. дол. США у 2024 р. проти 91 тис. у 2023 р.), що пояснюється стабілізацією виручки при розширенні масштабів операцій і підвищенні рівня внутрішнього сервісу. Водночас програми навчання та охорони праці (десятки тисячгодин щороку) підтримують продуктивність у довгостроковому періоді [33].

Проаналізуємо ринок на якому діє компанія ПрАТ «МХП». Ринок промислового виробництва курятини в Україні висококонцентрований – за оцінкою USDA FAS (2024–2025) одна велика компанія формує понад 70 % промислового випуску (йдеться про МХП), тоді як решта поділена між кількома виробниками з частками 1–6 %. Аналітика Forbes Ukraine за підсумками 2024 р. оцінює частку МХП близько 53 % ринку курятини. Решта – Птахокомбінат «Дніпровський», «Агро-Овен», «Володимир-Волинська птахофабрика» (бренд «Епікур»), «Губин» тощо. За публічними даними, «Дніпровський» та «Агро-Овен» мають частки порядку 5–6 % кожен. Навіть за консервативним розрахунком індекс ринкової концентрації Герфіндаля–Гіршмана (сума

квадратів часток, у пунктах) перевищує 2 880 лише за перших чотири позиції, що свідчить про високу концентрацію.



Рисунок 2.2 - Карта конкуренції ПрАТ «МХП» [32-34]

Національна домінація ПрАТ «МХП» зумовлена масштабом інтегрованої моделі, стабільністю кормової бази, енергетичною самодостатністю й розгалуженою дистрибуцією.

Проаналізуємо основні експортні ринки і прямі конкуренти ПрАТ «МХП». На ринку Європейського Союзу ситуація наступна. У 2024 р. найбільшими покупцями української курятини були Нідерланди (≈ 23 % імпорту з України) та Саудівська Аравія (≈ 16 %), у топ-3 також Словаччина (≈ 8,5 %). У 2025 р. ЄС посилив тарифні обмеження на окремі коди продукції, що дещо знизило частку України в імпорті, частково компенсовану поставками з Бразилії. На ринку ЄС МХП конкурує насамперед з LDC (Франція), Plukon (Нідерланди), PHW/Wiesenhof (Німеччина), Amadori, Veronesi/AIA (Італія), 2 Sisters (Велика Британія) [33].

Країни Близького Сходу і Північної Африки (особливо Саудівська Аравія, ОАЕ). Ринок високоліквідний і ціновочутливий; традиційно домінують бразильські експортери (BRF, JBS/Seara), а також постачальники з Таїланду. У 2024–2025 рр. Бразилія зберігала статус № 1 у світі за експортом курятини (≈ 5,3 млн т у 2024 р.), періодично переграючи логістику під впливом пташиного грипу та торговельних обмежень. МХП утримує суттєву частку в країнах

Близького Сходу і Північної Африки, використовуючи хаби в ОАЕ/Саудівській Аравії, сертифікацію Halal та власний бренд лояльності.

Сполучене Королівство та інші ринки. За даними галузевих оглядів, група має центри дистрибуції в Нідерландах, Великій Британії, ОАЕ та Саудівській Аравії, що полегшує присутність у каналах роздробу і HoReCa [34].

До основних конкурентних переваг МХП на експортних ринках можна віднести. Повну вертикальну інтеграцію (корм, племінна база, забій, переробка, кулінарія, енергетика) дає змогу стабільно формувати собівартість і швидко трансформувати продуктовий портфель відповідно до вимог ринків ЄС і МЕНА. Це закріплено у «Моделі створення цінності» та розділі «Що нас вирізняє». Наявність розбудованої логістичної мережі з 25 розподільчими центрами і торговими компаніями в ЄС та Затоці забезпечує швидке виведення продукції на ринки з високими вимогами до «холодового ланцюга» та маркування. Енергетична стійкість (біогазові та сонячні установки), що знижує волатильність енергетичних витрат і підвищує конкурентоспроможність у ціноутворенні, що важливо на ринках, де домінує цінова конкуренція з бразильськими постачальниками. Наявність диверсифікації портфеля: паралельно з курятиною МХП експортує олії та зерно, що в 2024 р. дало сумарно ≈ 735 млн дол. США експортної виручки, пом’якшуючи цикли цін у м’ясному сегменті. Гнучке перенаправлення потоків у відповідь на зовнішні шоки (воєнні ризики, блокади кордонів, квоти/застереження ЄС, тимчасові обмеження окремих країн). Аналітика USDA FAS (2024–2025) і S&P Global фіксує, що Україна у 2023–2024 рр. стикалася з логістичними обмеженнями і зміною режимів імпорту в ЄС, однак зберегла профіль експортера, переорієнтовуючися на МЕНА і інші напрямки.

2.2 Експортна політика ПрАТ «МХП» та її ефективність

Експортна політика ПрАТ «МХП» є ключовим елементом загальної бізнес-стратегії компанії, спрямованим на максимізацію валютної виручки,

диверсифікацію ринків збуту та утвердження компанії як провідного глобального гравця у секторі агропромислового комплексу. Вона базується на вертикально інтегрованій моделі бізнесу, що дозволяє контролювати якість та собівартість продукції (переважно м'яса птиці, соняшникової олії та зернових) від вирощування до логістики.

Таблиця 2.5 – Експортна виручка та її частка у сукупній виручці ПрАТ «МХП» за 2020-2024 рр. [33-34]

Рік	Експортна виручка, млн дол. США	Частка експорту у виручці, %
2020	1 016	53
2021	1 265	53
2022	1 601	61
2023	1 807	60
2024	1 840	60

У 2020–2024 роках компанія послідовно нарощувала масштаб операцій: сукупна виручка зросла до 3,046 млрд доларів США у 2024 році при стабільному внеску експорту, а прибуток до сплати відсотків, податків, зносу й амортизації піднявся до 566 млн доларів США із поліпшенням маржі до 19 відсотків.

Таблиця 2.6 – Динаміка продаж м’яса птиці та експорт ПрАТ «МХП» за 2020-2025 рр. [32-35]

Період	Продаж м’яса птиці, тис. тонн	Експорт, тис. тонн	Експорт у продажу, %
2020	698	374	54
2021	704	402	57
2022	658	368	56
2023	692	397	57
2024	652	371	57
6міс. 2025	–	185,6	–

Стратегічна логіка при цьому лишалася незмінною: збереження вертикальної інтеграції, опора на експорт як «валютний якір» та поступове зміщення у бік продукції з більшою доданою вартістю. У 2025 році (за

підсумками шести місяців) виручка зросла ще на 10 відсотків рік-до-року до 1,635 млрд доларів США, хоча «операційна» маржа тимчасово просіла на тлі кон'юнктури в окремих сегментах; чистий прибуток півріччя склав 75 млн доларів США. Сукупно це підтверджує стійкість моделі з акцентом на експорт та переробку навіть за умов воєнних і регуляторних обмежень.

Таблиця 2.7 – Середня ціна м'яса птиці (Україна) [32-34]

Період	Середня ціна, дол. США/кг	Зміна р/р
6міс. 2024	1,98	–
6міс. 2025	2,29	+16 %

Експорт стабільно забезпечує близько 60 відсотків групової виручки; така частка підтверджена для 2024 року в офіційній інтегрованій звітності, де експорт прямо описано як природний валютний «хедж» від коливань національної валюти. Структурно експортна виручка у 2024 році дорівнювала 1,840 млрд доларів США, з яких 1,062 млрд припало на м'ясо птиці й перероблені вироби, 453 млн – на продукти олійного сегмента, 282 млн – на зернові, що відображає багатопродуктову опору експортного профілю. Такий розклад поєднує високодохідні лінії м'ясної переробки з більш циклічними, але масштабними потоками олій і зерна, згладжуючи волатильність.

Таблиця 2.8 – Структура експорту м'яса птиці ПрАТ «МХП» за регіонам за 2023-2024 рр, % [32-35]

Регіон призначення	2023	2024
Європейський Союз	45	38
Близький Схід і Північна Африка	34	34
Країни Співдружності	13	20
Африка (поза Близьким Сходом і Півн. Африкою)	7	5
Азія та інші	1	3

За підсумками 2024 року найбільші напрямки експорту м'яса птиці – Європейський Союз (38 відсотків) та ринки Близького Сходу і Північної Африки (34 відсотки); далі – країни Співдружності (20 відсотків), Африки (5 відсотків) та Азії з іншими напрямами (3 відсотки). Порівняно з 2023 роком

зменшилась вага Європейського Союзу (з 45 до 38 відсотків), а частка ринків Співдружності суттєво зросла, що відбиває комбінований вплив регуляторних рішень у Європі та перебудови логістики. Якщо обчислити індекс Герфіндаля–Гіршмана за цими частками, отримаємо близько 3034 «балів», що відповідає помірній концентрації і свідчить про керовано диверсифіковану географію збуту без критичної залежності від одного ринку.

Оцінка концентрації (за індексом Герфіндаля–Гіршмана). Для 2024 року, використовуючи частки з таблиці 2.8 (0,38; 0,34; 0,20; 0,05; 0,03), одержуємо

$$HHI = \sum s_j^2 = 0{,}38^2 + 0{,}34^2 + 0{,}20^2 + 0{,}05^2 + 0{,}03^2 \approx 0{,}3034,$$

тобто ≈ 3034 балів (за шкалою 0–10 000).

Фізичні продажі м’яса птиці у 2024 році знизилися порівняно з 2023-м, однак експортна частка в обсягах утрималася біля 56–57 відсотків, а структурний зсув у бік переробленої продукції посилив «якість» виручки. У першому півріччі 2025 року головним рушієм зростання доходів стала ціна реалізації: середня ціна м’яса птиці в Україні зросла на 16 відсотків, тоді як експортний тоннаж залишився майже незмінним (185,6 тис. тонн проти 185,9 тис. тонн роком раніше). За стандартним індексним розкладенням зміни виручки $\Delta R = \sum(p^1 - p^0)q^0 + \sum p^0(q^1 - q^0) + \sum(p^1 - p^0)(q^1 - q^0)$ це означає домінування цінового ефекту над кількісним, що є типовим для періодів відновлення після логістичних шоків.

Після різкого скорочення у 2022 році показник прибутку до сплати відсотків, податків, зносу й амортизації відновився: у 2024 році він сягнув 566 млн доларів США, а маржа – 19 відсотків, завдяки кращому валовому прибутку і поступовому нормуванню витрат. На півріччі 2025 року «операційна» маржа опустилася до 14 відсотків – насамперед через слабшу кон’юнктуру в олійному сегменті, однак чистий прибуток залишився позитивним (75 млн доларів США), а чистий борг утримувався в керованих межах – 1,243 млрд доларів США при співвідношенні «чистий борг / показник за останні 12 місяців» 2,30, що нижче договірного порога і залишає простір для інвестицій у переробку та логістику.

Сукупно це вказує на відновлену фінансову рівновагу експортно орієнтованої моделі [33].

Економічна ефективність експорту в оцінюваний період визначалася трьома взаємопов’язаними чинниками. По-перше, стійка експортна квота близько 60 відсотків забезпечувала валютний дохід і «амортизувала» коливання внутрішнього ринку. По-друге, географічна диверсифікація з балансом між Європейським Союзом та ринками Близького Сходу і Північної Африки знижувала регуляторні та логістичні ризики, навіть коли європейські умови тимчасово погіршувалися. По-третє, структурне збільшення питомої ваги продуктів переробки підвищувало середню маржу та чутливість виручки до ціни, а не до «тоннажу», що підтвердила динаміка першого півріччя 2025 року. Саме поєднання цих трьох факторів пояснює, чому за умов воєнних ризиків і змін у режимі торгівлі із Союзом компанія змогла втримати прибутковість і грошові потоки.

Отже, аналіз географії збуту є визначальним для розуміння поточної політики ПрАТ «МХП». Дані за 2020-2024 роки демонструють як стабільність, так і суттєві стратегічні зрушення.

Політика компанії характеризується вираженою орієнтацією на два пріоритетні регіони: Європейський Союз та країни Близького Сходу і Північної Африки (MENA). У 2024 році ці два напрямки сукупно акумулювали 76% усього експорту компанії (42% – ЄС, 34% – MENA). Хоча у 2023 році ця концентрація була ще вищою і сягала 78% (44% – ЄС, 34% – MENA).

До 2023 року ринок MENA був пріоритетним (наприклад, 40% у 2020 році), однак, починаючи з 2023 року, відбулася кардинальна переорієнтація, і ринок ЄС став основним. Його частка різко зросла, досягнувши 45% у 2023 році. Попри незначне коригування у 2024 році до 42%, ЄС зберіг лідерство.

Найбільш помітною зміною у 2023-2024 роках стало динамічне зростання частки країн СНД. Цей ринок збільшив свою присутність в експортному портфелі з 13% до 20%. Водночас спостерігається скорочення частки Африки (з 7% до 5%) та незначне зростання напрямку "Азія та інші".

Ефективність експортної політики ПрАТ «МХП» є двоїстою. Вона демонструє високу операційну успішність у короткостроковій перспективі, але приховує значні ризики у довгостроковій. Політика є беззаперечно ефективною з точки зору генерації стабільно високої експортної виручки. Здатність ПрАТ «МХП» швидко нарощувати присутність та ставати лідером на таких складних і регульованих ринках, як ЄС, свідчить про високу конкурентоспроможність продукції та ефективний менеджмент. Компанія демонструє гнучкість, реагуючи на ринкову кон'юнктуру. Зростання частки СНД може бути свідченням успішного заміщення втрачених ринків або освоєння нових ніш. Утримання абсолютно стабільної частки ринку MENA на рівні 34% протягом 2023-2024 років свідчить про наявність міцних довгострокових контрактів та лояльної клієнтської бази.

Головним недоліком поточної політики є її висока залежність від двох регіонів. Концентрація 76% експорту на ринках ЄС та MENA робить компанію вкрай вразливою до будь-яких політичних чи регуляторних змін (наприклад, введення торговельних обмежень, квот чи мит з боку ЄС) або до нестабільності у регіоні MENA. Значна частина експорту ПрАТ «МХП» припадає на продукцію з низьким ступенем переробки (сировина та напівфабрикати). Це обмежує маржинальність бізнесу та підвищує залежність від світових сировинних цін. Політика компанії поки що недостатньо використовує потенціал ринків, що динамічно зростають. Частки Африки (5%) та Азії (3%) залишаються непропорційно малими, враховуючи глобальні демографічні тренди та зростання попиту на продовольство у цих регіонах.

Отже, експортна політика ПрАТ «МХП» є операційно ефективною, що дозволяє компанії бути лідером галузі. Однак вона є стратегічно вразливою через надмірну географічну концентрацію та недостатній рівень диверсифікації, що створює суттєві ризики для сталого розвитку в майбутньому.

2.3 Стратегічна діагностика передумов формування та реалізації експортної політики ПрАТ «МХП»

Для комплексної оцінки передумов формування та реалізації експортної політики МХП доцільно застосувати SWOT- та PEST-аналіз, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. Для глибшого розуміння факторів, що впливають на експортну політику компанії, застосуємо PEST-аналіз, який структурує вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз зовнішнього середовища експортної діяльності ПрАТ «МХП» [32-35]

Група факторів	Зміст впливу
Політичні	Воєнний стан, ризики руйнування інфраструктури, регуляторні обмеження валютного ринку й руху капіталу, політика ЄС щодо відновлення мит і квот на українську агропродукцію, запровадження нових торговельних механізмів (зокрема CBAM для окремих товарів).
Економічні	Волатильність світових цін на зерно, олію та м’ясо птиці; курсові коливання; зміни структури глобального попиту на білкові продукти; зростання вартості логістики внаслідок переорієнтації потоків з Чорноморських портів на сухопутні коридори.
Соціальні	Зміни споживчих переваг у бік продуктів з підвищеними вимогами до якості та безпечності, зростання ролі ESG-критеріїв у виборі постачальників, підвищені очікування суспільства щодо ролі великих агрокомпаній у підтримці продовольчої безпеки та розвитку регіонів.
Технологічні	Розвиток цифрових платформ управління ланцюгами постачання, впровадження інновацій у годівлі й вирощуванні птиці, розвиток технологій глибокої переробки та «розумної» логістики, цифровізація митних і сертифікаційних процедур, що полегшує вихід на нові ринки.

PEST-аналіз (табл. 2.9) свідчить про функціонування компанії в умовах високої турбулентності. Політичні фактори є найбільш критичними та дестабілізуючими. Окрім прямих воєнних ризиків та внутрішніх валютних обмежень, ключовою загрозою є політика ЄС щодо відновлення мит і квот на українську агропродукцію. Це створює прямий ризик для ключового ринку збуту компанії.

Економічні фактори посилюють цю невизначеність. Волатильність світових цін на сировину (зерно, олію, м’ясо) ускладнює прогнозування доходів, тоді як зростання вартості логістики через переорієнтацію з морських портів на сухопутні коридори прямо тисне на собівартість та маржинальність експорту.

Водночас соціальні фактори формують довгострокові можливості. Глобальний попит зміщується у бік продуктів з підвищеними вимогами до якості, безпечності та ESG-критеріїв, що відповідає високим стандартам МХП. Технологічні фактори виступають ключовим інструментом для реалізації цих можливостей, оскільки саме розвиток технологій глибокої переробки та цифровізація ланцюгів постачання дозволяють підвищити ефективність та перейти до виробництва продукції з вищою доданою вартістю.

Таблиця 2.10 – Попередня матриця SWOT-аналізу експортної політики ПрАТ «МХП» [32-35]

Поле	Характеристика змісту
Сильні сторони	вертикально інтегрована структура; значні виробничі потужності; сильні бренди на внутрішньому та зовнішніх ринках; диверсифікований портфель продукції (курятина, переробка, олія); стабільне фінансове становище; налагоджені логістичні ланцюги з ЄС та іншими регіонами.
Слабкі сторони	значна залежність від окремих ринків (передусім ЄС); висока капіталомісткість виробництва; чутливість до коливань цін на корми та енергоносії; обмеження руху капіталу в умовах валютного регулювання.
Можливості	розширення переробки олійних культур; поглиблення інтеграції у харчову переробку; використання тренду на протеїнову безпеку в ЄС та країнах MENA; розвиток контрактного виробництва й private label; участь у програмах відбудови аграрної інфраструктури.
Загрози	завершення тимчасових торговельних преференцій ЄС та запровадження квот і тарифів; блокування або обмеження логістичних шляхів; посилення конкуренції з боку виробників з ЄС і третіх країн; посилення екологічних та ветеринарних вимог; довготривалі воєнні ризики та ризики руйнування інфраструктури.

SWOT-аналіз показує, що експортна політика ПрАТ «МХП» спирається на потужну виробничу та логістичну базу, проте потребує адаптації до змін

зовнішнього середовища, зокрема до можливого згортання «економічного безвізу» з ЄС та необхідності більш активної географічної й продуктової диверсифікації.

На основі аналізу фінансового стану, структури експорту сформовано матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу експортної політики ПрАТ «МХП» [32-35]

	S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
Внутрішні фактори	1. Вертикальна інтеграція (контроль витрат). 2. Лідерство у собівартості. 3. Високі стандарти якості (сертифікація ЄС, Halal). 4. Власна логістична інфраструктура.	1. Висока концентрація експорту на ЄС та MENA. 2. Низька частка продукції з високою доданою вартістю (value-added) в експорті. 3. Високе боргове навантаження.
	O (Можливості)	T (Загрози)
Зовнішні фактори	1. Зростання попиту на білок в країнах Африки та Азії. 2. Відкриття нових ринків через угоди про вільну торгівлю. 3. Розвиток експорту кулінарних продуктів та готових страв.	1. Геополітичні ризики (війна, блокада портів). 2. Посилення протекціонізму та торговельних бар'єрів в ЄС. 3. Висока конкуренція з боку Бразилії та США на світових ринках. 4. Епізоотії (пташиний грип).

SWOT-аналіз (табл. 2.11) деталізує стратегічну диспозицію компанії, розкриваючи її внутрішній потенціал у відповідь на зовнішні виклики.

Сильні сторони (S) ПрАТ «МХП» є фундаментальними. Вертикальна інтеграція (S1) та лідерство у собівартості (S2) забезпечують контроль над витратами. Високі стандарти якості (S3), підтверджені сертифікатами ЄС та Halal, є обов'язковою передумовою для доступу на пріоритетні ринки. Власна логістична інфраструктура (S4) є критичною перевагою в умовах воєнних ризиків.

Однак слабкі сторони (W) вказують на суттєві стратегічні вразливості. (W1) Висока концентрація експорту на ЄС та MENA є головною з них, оскільки робить компанію залежною від кон'юнктури лише у двох регіонах. Це доповнюється (W2) низькою часткою продукції з високою доданою вартістю,

що обмежує маржинальність та посилює залежність від сировинних цін (економічний PEST-фактор).

При поєднанні обох аналізів викристалізовується ключова стратегічна проблема: експортна політика ПрАТ «МХП», будучи успішною з точки зору обсягів, є високоризиковою.

Політичні ризики ЄС (ротація мит/квот) перетворюються у загрозу T2, яку слід «накривати» сильними сторонами S1–S4: вертикальна інтеграція, власна логістика, європейські активи, стандарти. Економічна волатильність (ціни, валюта) – і ризик, і можливість: грамотний портфель переробки дозволяє перетворювати цінові цикли на підвищення середньої ціни (шлях, підтверджений зростанням цін у 6 міс. 2025 року). Соціальна вимога до якості/прозорості – це поле можливостей для локалізованих продуктів і приватних марок у мережах Союзу; технології (цифрові ланцюги, відстежуваність) – каталізатор виконання та скорочення витрат.

SO-хід. Спираючись на S (інтеграція, якість, європейські активи), розгортати O (переробка, нові ринки Африки/Азії, приватні марки) – нарощуючи цінову компоненту виручки.

ST-хід. Використовуючи S (логістика, диверсифікація), нейтралізувати T (квоти/мита, блокади) – тримати мінімально необхідну частку Європейського Союзу з «коридорами» обсягів, а надлишок спрямовувати у MENA/Співдружність/Африку.

WO-хід. Адресувати W1–W2 (концентрація, частка базових розрубів) через розвиток переробки на європейських потужностях (UVESA/Perutnina) і регіональну диверсифікацію в межах самого Союзу (не лише країни-ядра).

WT-хід. Для T1–T3 (протекціонізм, логістика, епізоотії) зафіксувати стандартизовані застережні клаузули у контрактах (форс-мажор, перенесення обсягів, альтернативні інкотермс) і підтримувати мультиканальні схеми поставок.

Щоб перейти від опису до керованої дії, корисно надати ваги (ймовірність, вплив) та прив’язати кожну позицію до метрик моніторингу.

Таблиця 2.12 – Зовнішні ризики/можливості для експортної політики ПрАТ «МХП» [32-35]

Позиція	Ймовірність	Вплив	Інтегральний бал	Канал впливу
Посилення протекціонізму в ЄС (квоти, «гальмо»)	4	5	20	Обмеження обсягів у ЄС; переорієнтація на інші ринки
Логістичні блокади/подорожчання	4	4	16	Собівартість та надійність поставок
Епізоотії (пташиний грип)	3	5	15	Тимчасові заборони/сертифікаційні вимоги
Ринки Африки/Азії: зростання попиту	4	3	12	Розширення збуту, зниження концентрації
Європейська переробка/локалізація (UVESA)	3	4	12	Скорочення «відстані до полиці», краща відповідність

Найвищий інтегральний бал має протекціонізм у ЄС; отже, географічна диверсифікація та локалізація (виробництво/переробка в Європі) – пріоритетні напрямки корекції політики.

Політика МХП підтвердила стійкість: за 2024 рік при стабільній виручці 3,046 млрд доларів США операційний показник піднявся до 566 млн, чистий прибуток – 144 млн. Експорт забезпечив близько 60% групової виручки, а географія збуту залишалася керовано диверсифікованою (зміщення часток між Європейським Союзом і Співдружністю на тлі «екстрених гальм»).

Економічна волатильність у 2025 році трансформована у ціновий ефект: середня ціна в Україні зросла на 16% при сталих експортних обсягах, що свідчить про дієвість портфельної й цінової складових експортної політики.

Головний зовнішній ризик – регуляторна динаміка в Європейському Союзі (квоти/«гальма»). Найкраща відповідь – паралельні ринки (МЕНА, Африка, Азія) і європейська локалізація виробництва (UVESA/Perutnina), які поєднані з глибшою переробкою для підвищення середньої ціни і стійкості маржі.

Отже, ПрАТ «МХП» є беззаперечним лідером агропромислового ринку України, що базується на потужній вертикально інтегрованій моделі бізнесу. Аналіз фінансових показників підтвердив, що експорт є основою фінансової стійкості компанії, стабільно генеруючи близько 60% сукупної виручки. Незважаючи на значні виклики, зокрема воєнні дії, що призвели до збитку у 2022 році, компанія продемонструвала стійкість, відновивши прибутковість та покращивши маржу EBITDA до 18,6% у 2024 році.

Аналіз географічної структури експорту виявив кардинальну зміну в політиці компанії. Якщо у 2020-2021 роках ключовим ринком був регіон MENA (Близький Схід і Північна Африка), то починаючи з 2023 року відбувся стратегічний розворот у бік ринку ЄС, який став основним. У 2024 році експортна політика характеризується високим рівнем концентрації: 76% експорту припадає сукупно на ЄС (42%) та MENA (34%). Водночас спостерігається позитивна динаміка зростання частки країн СНД (з 13% до 20%).

Оцінка ефективності експортної політики є двоїстою. З одного боку, політика є операційно ефективною, що підтверджується стабільним зростанням експортної виручки (до 1,840 млрд дол. у 2024 р.), гнучкістю у перерозподілі потоків та утриманням стабільних обсягів експорту на рівні 57% від продажів м'яса птиці. З іншого боку, ця політика є стратегічно вразливою. Ця вразливість зумовлена, по-перше, надмірною географічною концентрацією (76% на двох ринках) та, по-друге, збереженням значної частки продукції з низьким ступенем переробки.

Стратегічна діагностика (PEST- та SWOT-аналіз) поглибила розуміння цих ризиків. PEST-аналіз підтвердив, що зовнішнє середовище є вкрай несприятливим. Ключовими загрозами є політичні фактори (воєнний стан, ризик відновлення мит і квот з боку ЄС) та економічні (висока вартість логістики, волатильність цін). Соціальні та технологічні фактори, навпаки, створюють можливості для розвитку продуктів глибокої переробки.

Матриця SWOT-аналізу викристалізувала ключову стратегічну проблему експортної політики МХП. Вона полягає у прямому конфлікті між головною слабкою стороною – (W1) високою концентрацією експорту на ринках ЄС та MENA – та головною зовнішньою загрозою – (T2) посиленням протекціонізму та торговельних бар'єрів в ЄС. Таким чином, поточна операційно успішна модель є нестійкою у довгостроковій перспективі, що створює нагальну потребу в її трансформації шляхом географічної диверсифікації (W1→O1) та продуктової диверсифікації (W2→O3).

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП»

Виходячи з регуляторної рамки та динаміки попиту, доцільно переорієнтувати експортну політику з пріоритету масового експорту базових розрубів на зростання частки готових і напівготових виробів, кулінарних ліній і товарів глибокої переробки, що менше підпадають під кількісні обмеження і забезпечують вищу маржинальність. Така траєкторія узгоджується з операційною статистикою ПрАТ «МХП» за 2024 рік, де зафіксовано прискорене зростання саме перероблені курятини, і з європейськими сигналами щодо «чутливих» позицій.

У коротко- та середньостроковій перспективі логічно змістити центр ваги портфеля у бік готових харчових продуктів на базі курятини та перероблених олійних товарів. З урахуванням фінансової бази 2024 року (експортна виручка 1,840 млрд доларів США) навіть помірне підвищення середньої експортної маржі на 2–3 відсоткові пункти, зумовлене зростанням частки високододаної продукції, потенційно збільшує операційний результат приблизно на 37–55 млн доларів США на рік (оцінка умовна, при незмінних інших факторах).

Таблиця 3.1 – Цільовий зсув у структурі експортної виручки ПрАТ «МХП»

Група продукції	Поточна роль у виручці (узагальнено)	Бажана роль	Очікуваний ефект
Базові розруби (заморожене/охолоджене)	Домінують у фізичних обсягах	Менша частка у виручці	Зниження чутливості до квот/«гальм» ЄС
Кулінарні та готові вироби	Зростаючий сегмент	Провідна роль у прирості маржі	Вищі ціни та стійкість каналів збуту
Перероблені олійні продукти	Стабільний внесок	Підтримка/помірне зростання	Диверсифікація валютного потоку

Географічна диверсифікація ПрАТ «МХП» передбачає поєднання збереження європейської присутності з посиленням в Азії, на Близькому Сході та в Африці. Аналітичні звіти свідчать про здатність України відновлювати присутність на далеких ринках із використанням відновлених морських коридорів, тоді як європейська кон'юнктура у 2024–2025 роках зазнає впливу захисних механізмів.

Враховуючи загрозу протекціонізму в ЄС (T2) та нестабільність MENA, пропонується стратегія проактивної диверсифікації на ринки з високим потенціалом росту та платоспроможним попитом. На основі аналізу звітів FAO [3] та USDA, виділено два пріоритетні напрямки: Країни Субсахарської Африки (SSA): (ПАР, Гана, Ангола). Країни Південно-Східної Азії (SEA): (В'єтнам, Філіппіни, Сінгапур).

Проведемо порівняльний аналіз привабливості цих ринків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця пріоритизації нових експортних ринків для ПрАТ «МХП» (м'ясо птиці) [32-35]

Ринок	Ємність ринку (імпорт, тис. т)	Темпи росту, %	Митні тарифи	Конкуренція	Логістична складність	Пріоритет
ПАР	~250	3-4%	Високі (антидемпінг)	Висока (США, Бразилія)	Середня	2
Гана	~180	5-6%	Помірні	Середня (ЄС)	Висока	1
В'єтнам	~200	6-8%	Низькі (FTA)	Висока (США)	Висока	1
Сінгапур	~150	2-3%	0% (Вільний порт)	Дуже висока (хаб)	Середня	3 (преміум)

Рекомендацією є фокусування маркетингових зусиль на Гані та В'єтнамі як ринках з оптимальним співвідношенням росту та конкуренції. Вхід на ринок Сінгапуру доцільний не з точки зору обсягів, а для просування преміальних та продуктів з високою доданою вартістю.

Цей напрям відповідає стратегії "доданої вартості" (W2-O3) та передбачає зниження частки сировинного експорту (зерно, нерозроблена тушка) на користь

продуктів глибокої переробки. МХП вже має успішний досвід на внутрішньому ринку (бренд "Легко!"), який необхідно масштабувати на експорт.

Пропонується модель переходу (рис. 3.1), що включає три рівні доданої вартості.

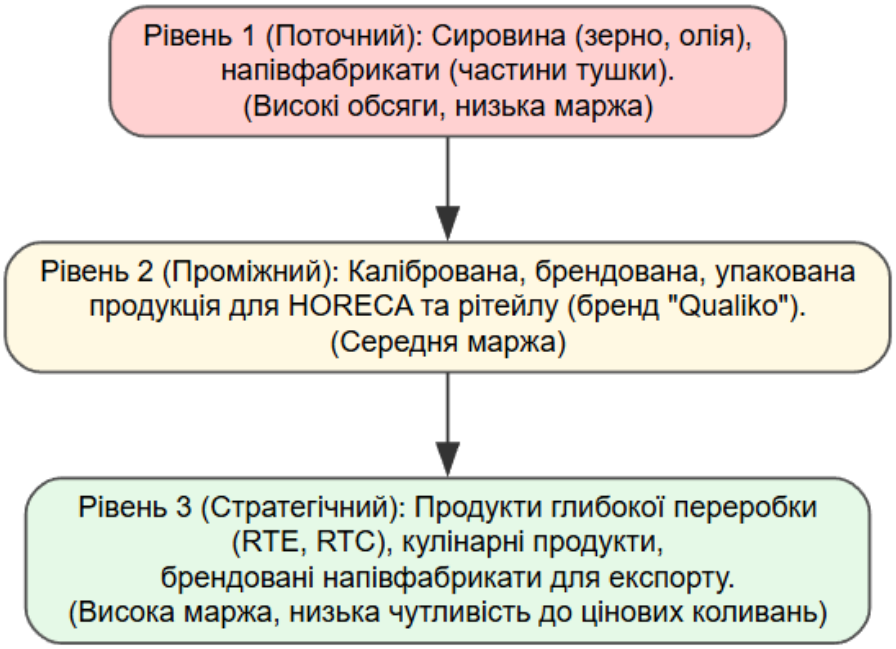


Рисунок 3.1 – Модель товарної диверсифікації експорту ПрАТ «МХП»

Перехід до Рівня 3 дозволить не лише збільшити прибутковість, але й уникнути антидемпінгових розслідувань ЄС, які зазвичай стосуються сировинної продукції.

Таблиця 3.3 – Розрахунок ключових показників ефективності проекту виходу ПрАТ «МХП» на ринок Гани (прогноз на 5 років)

Показник	Значення
Необхідні інвестиції (маркетинг, сертифікація, логістика)	1.5 млн. дол. США
Ставка дисконтування (WACC + ризик країни)	18%
Прогнозований чистий грошовий потік (CF) за 5 років	4.8 млн. дол. США
NPV (Чиста приведена вартість)	1.15 млн. дол. США
IRR (Внутрішня норма прибутковості)	24.5%
Термін окупності (PB)	3.2 роки

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) для проекту виходу на ринок Гани (Рівень 2) та проекту розширення експорту продукції Рівня 3 на ринок Сінгапуру.

Розрахунки в таблиці 3.3 демонструють, що NPV > 0, а IRR (24.5%) значно перевищує ставку дисконтування (18%). Це свідчить про високу інвестиційну привабливість та доцільність реалізації географічної диверсифікації. Аналогічні розрахунки для проекту "value-added" (Рівень 3) показують ще вищу маржинальність, хоча й вимагають більших початкових інвестицій у маркетинг та R&D.

Таблиця 3.4 – Економічна рамка очікуваного ефекту для ПрАТ «МХП»

Показник	База (2024)	Зміна	Орієнтовний ефект
Експортна виручка, млрд дол. США	1,840	–	–
Частка «високододаної» продукції	< 1/3	+10–15 в.п.	Підвищення середньої маржі на 2–3 в.п.
Додатковий операційний результат, млн дол. США	–	–	≈ 37–55 за рік (за інших незмінних умов)

Операційна реалізація вимагає синхронних дій у трьох площинах. По-перше, інвестиції в переробні потужності та стандартизацію якості, що підтверджується практикою компанії та світовими вимогами до простежуваності; інтегровані звіти МХП підкреслюють, що експортна виручка виконує роль природного «хеджа» проти курсової волатильності, отже зростання її якості прямо підживлює стабільність фінансового профілю. По-друге, контрактний дизайн із фіксацією логістичних умов, сервісу та «коридорів» поставок на тлі регуляторної невизначеності. По-третє, цифровізація управління ланцюгами постачання для скорочення циклу замовлення та підвищення прозорості виконання.

Отже, на основі діагностики, проведеної у попередньому розділі, було розроблено та обґрунтовано ключові напрями удосконалення експортної політики ПрАТ «МХП». Аналіз дозволив сформулювати комплексну стратегію,

що базується на двох пріоритетних векторах: продуктовій та географічній диверсифікації.

По-перше, встановлено, що пріоритетним напрямом є продуктова диверсифікація. Це передбачає свідомий стратегічний зсув від пріоритету масового експорту базових розрубів, які є вразливими до квот та регуляторних обмежень ЄС, до зростання частки готових і напівготових виробів та кулінарних ліній. Як показано в цільовій моделі, такий зсув спрямований на здобуття провідної ролі у прирості маржі та зниження чутливості до кількісних обмежень. Запропонована трирівнева модель переходу до продукції глибокої переробки має значний економічний потенціал. Розрахунки демонструють, що навіть помірне підвищення частки високододаної продукції здатне генерувати додатковий операційний результат в обсязі 37–55 мільйонів доларів США на рік за інших незмінних умов.

По-друге, як відповідь на високу географічну концентрацію та загрозу протекціонізму в ЄС (Т2), визначено напрям проактивної географічної диверсифікації. Аналіз привабливості нових ринків дозволив ідентифікувати Гану та В'єтнам як ринки першого пріоритету, що мають оптимальне співвідношення високих темпів росту, помірних тарифів та рівня конкуренції. Водночас Сінгапур визначено як стратегічний (пріоритет 3) ринок не для обсягів, а для цільового просування преміальних та готових продуктів, що прямо узгоджується із стратегією доданої вартості.

По-третє, економічну доцільність запропонованих стратегічних напрямів підтверджено інвестиційним аналізом. На прикладі проекту виходу на ринок Гани доведено його високу інвестиційну привабливість. Проект характеризується позитивною чистою приведеною вартістю (NPV = 1,15 млн дол. США), а його внутрішня норма прибутковості (IRR = 24,5%) значно перевищує розрахункову ставку дисконтування (18%).

Таким чином, у розділі запропоновано комплексну та економічно обґрунтовану стратегію трансформації експортної політики ПрАТ «МХП». Вона поєднує перехід на продукцію глибокої переробки для підвищення

маржинальності та освоєння нових географічних ринків для зниження стратегічних ризиків. Реалізація цих напрямів вимагатиме синхронних інвестицій у переробні потужності та цифровізацію логістичних ланцюгів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досягнуто поставленої мети – розроблено науково-обґрунтовані пропозиції та практичні рекомендації щодо удосконалення експортної політики ПрАТ «МХП» на основі її комплексної діагностики та виявлення пріоритетних напрямів диверсифікації. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

Уточнено сутність експортної політики агропромислового підприємства. Вона визначається як системна сукупність стратегічних та оперативних рішень щодо формування портфеля продукції, вибору цільових ринків, оптимізації логістики та хеджування ризиків, що інтегрована в загальну бізнес-модель та враховує інституційні обмеження. Для її оцінки запропоновано комплексну чотиривимірну модель, що охоплює фінансові, ринкові, логістичні та інституційно-регуляторні показники.

Систематизовано фактори впливу на експортну політику АПК, поділивши їх на зовнішні (політико-правові, регуляторні, економічні, природно-кліматичні) та внутрішні (виробничі, фінансові, маркетингові, управлінські). Встановлено, що для АПК домінуючий вплив мають жорсткі регуляторні (СФЗ) норми та висока волатильність світових цін, а ключовою внутрішньою перевагою є вертикальна інтеграція, що дозволяє контролювати собівартість та якість.

Аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «МХП» підтвердив статус компанії як лідера ринку, чия фінансова стійкість базується на експортній діяльності – вона стабільно генерує близько 60% сукупної виручки. Компанія продемонструвала високу стійкість до зовнішніх шоків, відновивши прибутковість у 2023-2024 роках (маржа EBITDA 18,6% у 2024 р.) після значного збитку внаслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Діагностика поточної експортної політики виявила кардинальну стратегічну зміну: якщо до 2023 року пріоритетним ринком був регіон MENA (40% у 2020 р.), то починаючи з 2023 року відбувся рішучий розворот у бік ринку ЄС, який став домінуючим (45% у 2023 р., 38-42% у 2024 р.).

Оцінка ефективності політики ПрАТ «МХП» є двоїстою. З одного боку, вона операційно ефективна, про що свідчить гнучкість у перерозподілі потоків, зростання виручки та утримання стабільної частки ринку MENA. З іншого боку, вона є стратегічно вразливою через надмірну географічну концентрацію (76% експорту припадає на ЄС та MENA у 2024 р.) та збереження високої частки продукції з низьким ступенем переробки.

Стратегічна діагностика за допомогою PEST- та SWOT-аналізу викристалізувала ключову проблему: існує прямий конфлікт між головною слабкою стороною компанії – (W1) високою концентрацією експорту на ринку ЄС – та головною зовнішньою загрозою – (T2) посиленням протекціонізму та відновленням мит і квот з боку ЄС. Це робить поточну модель нестійкою у довгостроковій перспективі.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано перший стратегічний напрям удосконалення – продуктову диверсифікацію. Це передбачає зміщення фокусу з масового експорту базових розрубів на продукцію глибокої переробки (кулінарні та готові вироби). Такі товари не лише забезпечують вищу маржинальність, але й менше підпадають під кількісні обмеження. Економічний ефект від помірного підвищення частки такої продукції оцінюється у 37–55 млн доларів США додаткового операційного результату на рік.

Другим стратегічним напрямом визначено проактивну географічну диверсифікацію для зниження залежності від ринків ЄС та MENA. На основі матриці пріоритизації (табл. 3.2) виділено ринки першого пріоритету – Гана та В'єтнам, які поєднують високі темпи росту попиту та помірний рівень конкуренції. Ринок Сінгапуру визначено як стратегічний плацдарм для просування преміальних продуктів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність. Розрахунок ефективності проєкту виходу на ринок Гани продемонстрував високу інвестиційну привабливість: чиста приведена вартість (NPV) становить 1,15 млн доларів США, а внутрішня норма прибутковості (IRR) у 24,5% значно перевищує ставку дисконтування (18%).

Таким чином, завдання кваліфікаційної роботи виконано повсюдно. Запропонована комплексна стратегія трансформації експортної політики ПрАТ «МХП», що поєднує перехід на продукцію з високою доданою вартістю та освоєння нових географічних ринків, дозволяє нівелювати ключові стратегічні ризики та забезпечити стійке зростання компанії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрачний О. Л. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ПЕРЕРОБНО-ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРЕДУМОВИ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2025. № 1. С. 159–164. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.159 (дата звернення: 16.11.2025).

2. БУДЗЯК В., БУДЗЯК О. Перспективи українського експорту м’яса тварин. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL COMMODITIES AND MARKETS*. 2024. Т. 51, № 3. С. 60–74. URL: https://doi.org/10.31617/2.2024(51)04 (дата звернення: 16.11.2025).

3. Вдовиченко І. О. РОЛЬ СЛОВАЦЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-62 (дата звернення: 16.11.2025).

4. Гужва І. Ю. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКСПОРТУ В УКРАЇНІ. *Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-2 (дата звернення: 16.11.2025).

5. Гужва І. Ю. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКСПОРТУ В УКРАЇНІ. *Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-2 (дата звернення: 16.11.2025).

6. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРАТ «МХП». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 20.

URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849 (дата звернення: 16.11.2025).

7. Ільченко С. В. ЛОГІСТИЧНА ЧУТЛИВІСТЬ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.2 (дата звернення: 16.11.2025).

8. Ільчук М. М., Березовська Л. О. ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА УКРАЇНСЬКИХ НІШЕВИХ КУЛЬТУР. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 205–210. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.33 (дата звернення: 16.11.2025).

9. Ільчук М. М., Березовська Л. О. ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА УКРАЇНСЬКИХ НІШЕВИХ КУЛЬТУР. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 205–210. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.33 (дата звернення: 16.11.2025).

10. Карасьова Н. А. Експортна перспектива нішевої продукції для малих та середніх підприємств аграрного сектора. *Агросвіт*. 2017. № 1/2, січ. С. 14–18.

11. Катюк О. ПРОБЛЕМАТИКА ЕКСПОРТУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-73 (дата звернення: 16.11.2025).

12. Кишакевич Б., Костецький Р., Мурдза П. АНАЛІЗ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ КРАЇНАМИ ЄВРОПИ НА ОСНОВІ DEA МОДЕЛЕЙ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-385-397 (дата звернення: 16.11.2025).

13. Коваленко Л., Коваленко В. ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ПТАХІВНИЦТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 5(59). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-805-813 (дата звернення: 16.11.2025).

14. Матвієнко О. О., Поворозник М. Ю. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.40 (дата звернення: 16.11.2025).

15. Могильний О. М., Юрій Т. П., Грищенко О. Ю. СИРОВИННА СОЄВО-РІПАКОВА ПАСТКА: СТАН РИНКУ, НАСЛІДКИ ЕКСПОРТУ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ВИХІД ІЗ СИТУАЦІЇ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 18. С. 4–15. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.18.4 (дата звернення: 16.11.2025).

16. Навроцький О. А. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.110 (дата звернення: 16.11.2025).

17. Нікішина О. В. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ТА КОМБІКОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ. *Food Industry Economics*. 2015. № 24. URL: https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36092 (дата звернення: 16.11.2025).

18. Родін В. ПЕРЕДУМОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ЕНЕРГІЇ З БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ ДЖЕРЕЛ В УКРАЇНІ, В КОНТЕКСТІ ЕКСПОРТУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР. *THEORETICAL AND EMPIRICAL SCIENTIFIC RESEARCH: CONCEPT AND TRENDS*. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.009 (дата звернення: 16.11.2025).

19. Скоромна О. Ю., Морозова Г. С., Адамян В. Я. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА З УКРАЇНИ. *Agrosvit*. 2022. № 24. С. 52–60. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.24.52 (дата звернення: 16.11.2025).

20. Станасюк Н., Паліса А. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-42 (дата звернення: 16.11.2025).

21. Шпатакова О. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Věda a perspektivy*. 2024. № 9(40). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-9(40)-206-220 (дата звернення: 16.11.2025).

22. Щербина І., Батракова Т. АДАПТАЦІЯ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 208–212. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-23 (дата звернення: 16.11.2025).

23. Щербина І., Батракова Т. АДАПТАЦІЯ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 208–212. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-23 (дата звернення: 16.11.2025).

24. Borsa V., Hrychyna M. АНАЛІЗ РИНКУ ЕКСПОРТУ ЦУКРУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 219–227. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0119 (дата звернення: 16.11.2025).

25. HOLOVANOVA H. EXPORT ORIENTATION AND COMBINATION OF BRANCHES OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN AGRARIAN ENTERPRISES. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2019. Vol. 4, no. 3. P. 317–323. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-35 (date of access: 16.11.2025).

26. Horobets N. НАПРЯМКИ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА. *Economy, finance, law: current problems and development prospects*. 2020. P. 5–14. URL: https://doi.org/10.25313/mono2020-1 (date of access: 16.11.2025).

27. Kashperska A. I., Yatsiuk O. V. Foreign Economic Activity of Enterprises: Modern Challenges and Prospects of Development. *Business Inform*. 2024. Vol. 5, no. 556. P. 32–42. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42 (date of access: 16.11.2025).

28. Khalin V. Y. The Impact of European Integration on the Structure and Geography of Ukraine's Exports. *Business Inform*. 2025. Vol. 5, no. 568. P. 86–92. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-86-92 (date of access: 16.11.2025).

29. Kopishynska K., Hrabyna A. ANALYSIS OF EXPORTS AND IMPORTS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN UKRAINE: CHALLENGES, TRENDS, AND DEVELOPMENT PROSPECTS. *Business Navigator*. 2025. No. 5(82). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-41 (date of access: 16.11.2025).

30. Kurudzhy Y., Stadnik V., Dagayev Y. DEVELOPMENT AND JUSTIFICATION OF LOGISTICS ROUTES FOR GRAIN EXPORTS IN THE CONTEXT OF A PARTIAL BLOCKADE OF UKRAINIAN SEAPORTS. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2025. Vol. 90, no. 1. P. 104–121. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-104-121 (date of access: 16.11.2025).

31. Kysil V. KEY WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF UKRAINE'S GRAIN EXPORTS TO GLOBAL MARKETS. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2025. No. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-22 (date of access: 16.11.2025).

32. MHP SE. Consolidated Annual Reports. URL: https://mhp.com.ua/uk/investors/reporting (дата звернення: 15.11.2025).

33. MHP SE. Integrated Annual Report and Press Statement. London Stock Exchange. URL: https://www.londonstockexchange.com (дата звернення: 16.11.2025).

34. МХП. Офіційний портал «МХП for you». URL: https://mhp4u.com.ua (дата звернення: 16.11.2025).

35. МХП – аналіз фінансових результатів. 11.05.2024. URL: https://shareuapotential.com (дата звернення: 16.11.2025).

36. Pavlenko O. THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AGRICULTURAL EXPORTS. *Market Infrastructure*. 2025. No. 83. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-12 (date of access: 16.11.2025).

37. Piankova O., Churikova O. EXPORT ACTIVITIES IN THE PANDEMIC CONDITIONS. *Business Navigator*. 2021. No. 3(64). URL: https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-1 (date of access: 16.11.2025).