

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра міжнародної економіки

УДК

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

_____ Світлана ГУТКЕВИЧ

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
МАГІСТРА

за освітньо-професійною програмою

«Міжнародна економіка» зі спеціальності

292 «Міжнародні економічні відносини»

на тему: «Експортна діяльність підприємств харчової промисловості»

Виконав

здобувач 2 курсу,
групи МЕ-2-4М

Стадний Ярослав Михайлович

Керівник д.е.н., проф.

Гуткевич Світлана Олександрівна

Рецензент

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарплатованої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра	Міжнародної економіки
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	292 «Міжнародні економічні відносини» <small>(шифр і назва)</small>
Освітньо-професійна програма	«Міжнародна Економіка» <small>(назва)</small>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Д.е.н. проф., завідувач кафедри міжнародної економіки

Світлана

ГУТКЕВИЧ

«01» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Стадний Ярослав Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Експортна діяльність підприємств харчової промисловості
керівник роботи: Гуткевич С.О., проф., доктор економічних наук

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «01» вересня 2025 року № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.12.2025 року,

3. Вихідні дані до роботи: Нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті, методичні розробки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): _____

Розділ 1. Теоретичні основи експортної діяльності підприємств харчової промисловості

Розділ 2. Аналіз експортної діяльності підприємств

Розділ 3. Основні напрями експорту підприємств харчової промисловості

5. Перелік графічного матеріалу: Порівняльна характеристика прямого та непрямого методів експорту, Типологія факторів впливу на експортну діяльність підприємства, Основні показники ПрАТ «МХП» (експорт, виробництво, фінанси) за 2023–2024 роки, Зміна структури експорту зернових та олійних культур за видами транспорту.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.12.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01-02.11.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.12.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 05.12.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16-18.12.2025р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Ярослав СТАДНИЙ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Світлана ГУТКЕВИЧ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

До кваліфікаційної роботи магістра на тему:

“Експортна діяльність підприємств харчової промисловості”

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 8 таблиць, 1 рисунок, 2 формули, 3 додатки, кількість використаних джерел - 66.

Ключові слова: експорт, підприємства харчової промисловості, конкурентоспроможність, вертикальної інтеграції, ефективність.

Мета і завдання роботи: визначити основні напрямки експортної діяльності підприємств харчової промисловості України.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- визначити економічну сутність експортної діяльності підприємств;
- розкрити об’єкти та суб’єкти підприємств харчової промисловості;
- охарактеризувати види експортних операцій та порядок їх здійснення;
- проаналізувати структуру експорту продукції харчової промисловості України;
- визначити роль міжнародних організацій у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності;
- розкрити тенденції подальшого розвитку експортної діяльності підприємств харчової промисловості.

Предмет роботи: розвиток експортної діяльності підприємств харчової промисловості.

Об’єкт роботи: аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП».

Методи аналізу: монографічний; статистичний: графічний, табличний, метод рядів динаміки; метод порівняльного аналізу.

Наукові результати: Основні положення та результати викладено в наукових виданнях та доповідалися на науково-практичних конференціях та семінарах, зокрема: «Сучасні тенденції та проблеми розвитку» (2025, НУХТ); «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (2025, НУХТ); «Економіка зарубіжних країн: проблеми та пріоритети» (2023, НУХТ).

ABSTRACT

For the Master's qualification paper on the topic:

“Export Activity of Food Industry Enterprises”

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The work contains 8 tables, 1 figure, 2 formulas, 3 appendices. The number of references is 66.

Keywords: export, food industry enterprises, competitiveness, vertical integration, efficiency.

The purpose and objectives of the work: to determine the main directions of export activity of food industry enterprises of Ukraine.

The main objectives of the qualification paper:

- to determine the economic essence of enterprises' export activity;
- to describe the objects and subjects of food industry enterprises;
- to characterize the types of export operations and the procedure for their implementation;
- to analyze the structure of food industry product exports in Ukraine;
- to determine the role of international organizations in ensuring foreign economic activity;
- to reveal the trends in the further development of food industry enterprises' export activity.

The subject of the work: the development of export activity of food industry enterprises.

The object of the work: the analysis of the export activity of PrJSC "MHP".

Methods of analysis: monographic; statistical: graphical, tabular, time series analysis method; comparative analysis method.

Scientific results: The main provisions and findings are presented in scientific publications and were reported at scientific and practical conferences and seminars, in particular: «Current Trends and Development Challenges» (2025, NUFT); «Scientific Achievements of Young Researchers in Addressing the Problems of Human Nutrition in the 21st Century» (2025, NUFT); «Economics of Foreign Countries: Problems and Priorities» (2023, NUFT).

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи на тему:

“Експортна діяльність підприємств харчової промисловості”

Стадний Ярослав Михайлович “Експортна діяльність підприємств харчової промисловості” Дипломна робота освітнього рівня – магістр. Спеціальність – 292 (Міжнародні економічні відносини.) – Київ, 2025.

Дипломна робота присвячена дослідженню питань управління та розвитку експортної діяльності підприємств харчової галузі України. Для успішного досягнення поставленої мети, в теоретичному розділі розглянуто критичну літературу щодо зовнішньоекономічної діяльності, а саме: описано наукові підходи до тлумачення поняття «експортний потенціал»; розглянуто роль харчової промисловості в структурі міжнародної торгівлі; вивчено специфіку маркетингових стратегій виходу на зовнішні ринки як проблему конкурентоспроможності підприємства; досліджено організаційно-економічні засади реалізації експортних операцій; з'ясовано поняття тарифного та нетарифного регулювання експорту харчової продукції. В практичному розділі здійснений поглиблений аналіз особливостей здійснення експортної діяльності на базі підприємства ПрАТ МХП.

Результатом аналізу стало з'ясування ролі експортної стратегії у забезпеченні фінансової стійкості досліджуваного підприємства; розкриття структури товарного експорту та географії збуту продукції; виявлення особливостей використання інструментів просування товарів на ринки ЄС та формування пропозицій щодо мінімізації логістичних ризиків і витрат шляхом оптимізації зовнішньоекономічних зв'язків.

Ключові слова: *експортна діяльність, харчова промисловість, зовнішньоекономічна стратегія, експортний потенціал, міжнародний ринок, конкурентоспроможність.*

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	11
1.1 Зміст і характеристика експортної діяльності підприємств.....	11
1.2 Основні фактори впливу на експортну діяльність підприємств	21
1.3 Види експортних операцій та порядок їх здійснення.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	41
2.1. Сучасний стан і структура експорту продукції харчової промисловості України	41
2.2 Оцінка експортного потенціалу та конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	49
2.3. Вплив воєнного стану на харчові підприємства України та експортну діяльність	57
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЕКСПОРТУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	67
3.1. Особлив розвитку та функціонування ринку харчової продукції в Україні	67
3.2. Перспективи розвитку експортної діяльності харчової промисловості. .	75
3.3. Пріоритети експортної діяльності українських підприємств харчової промисловості.....	83
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання ролі України у світовій економіці зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів інтеграції у міжнародний ринок та розширення експортних можливостей національних підприємств. У сучасних умовах глобалізації, коли економічні процеси дедалі більше набувають взаємозалежного характеру, одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності держави виступає розвиток експортного потенціалу харчової промисловості. Саме ця галузь є стратегічно важливою для економіки України, адже вона забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку валового внутрішнього продукту та має високий рівень доданої вартості.

Сучасна харчова індустрія України здатна не лише задовольняти внутрішній попит на продукти харчування, а й створювати потужну експортну базу, яка сприятиме стабільному надходженню валютних ресурсів, зміцненню платіжного балансу та зростанню економіки загалом. Вихід українських харчових підприємств на зовнішні ринки є не лише засобом диверсифікації збуту, а й потужним стимулом для технологічного оновлення, впровадження міжнародних стандартів якості та підвищення ефективності виробничих процесів. Саме тому питання активізації експортної діяльності та посилення позицій вітчизняних виробників на світовому ринку набуває особливої актуальності. В умовах посилення глобальної конкуренції підприємства харчової галузі мають адаптувати свої стратегії до вимог міжнародного середовища, приділяючи особливу увагу інноваційному розвитку, логістиці, брендингу та маркетинговим підходам.

Експортна діяльність виступає важливим чинником сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Участь у міжнародній торгівлі відкриває нові можливості для розширення географії збуту, збільшення обсягів виробництва, удосконалення технологічних процесів, підвищення якості продукції та ефективності управління. Завдяки цьому створюються

передумови для посилення конкурентних позицій українських виробників, зміцнення їхньої репутації на світовому ринку та формування позитивного іміджу держави як надійного торговельного партнера.

Формування та розвиток експортного потенціалу харчової промисловості є стратегічним завданням національної економічної політики. Це передбачає не лише збільшення обсягів експорту, а й підвищення його структурної якості — тобто перехід від сировинної орієнтації до експорту продукції з високою доданою вартістю. Важливою умовою цього процесу є державна підтримка експортерів, удосконалення митно-тарифної політики, розширення мережі торговельних представництв за кордоном, а також активне залучення інвестицій у модернізацію виробництва. Крім того, значну роль відіграє розвиток міжнародного співробітництва у сфері сертифікації та стандартизації харчової продукції. Дотримання європейських та світових норм безпеки харчових продуктів (зокрема стандартів HACCP, ISO, GlobalG.A.P.) дозволяє вітчизняним виробникам отримати доступ до нових ринків та підвищити довіру споживачів.

Таким чином, експортний потенціал харчової промисловості України є одним із ключових чинників забезпечення її стійкого економічного розвитку. Його нарощування сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, а й зміцненню позицій України у глобальній системі господарювання. Системна підтримка експорту, модернізація виробництва, орієнтація на інновації та якість продукції повинні стати пріоритетами державної політики та стратегічного планування підприємств.

Мета дослідження – було визначено основні напрямки експортної діяльності підприємств харчової промисловості України.

Для досягнення поставленої мети були виконано наступні завдання:

- визначено економічну сутність експортної діяльності підприємств;
- розкрито об'єкти та суб'єкти підприємств харчової промисловості;
- охарактеризовано види експортних операцій та порядок їх здійснення;
- проаналізовано структуру експорту продукції харчової промисловості

України;

- визначено роль міжнародних організацій у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності;

- розкрито тенденції подальшого розвитку експортної діяльності підприємств харчової промисловості.

Об'єкт дослідження – аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП».

Предмет дослідження – розвиток експортної діяльності підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження: монографічний; статистичний: графічний, табличний, метод рядів динаміки; метод порівняльного аналізу.

Інформаційна база: нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті, методичні розробки.

Структура магістерської роботи. Дана робота складається із змісту; вступу; першого розділу, трьох його підрозділів та висновку до першого розділу; другого розділу, трьох його підрозділів та висновку до другого розділу; третього розділу, двох підрозділів та висновку до третього розділу, загальних висновків роботи та списку використаної літератури.

У вступі визначено актуальність магістерської роботи, об'єкт, предмет та мету, а також завдання, які були виконані під час написання роботи.

У першому розділі розкрито теоретичні основи експортної діяльності підприємств харчової промисловості.

У другому розділі проведено аналіз експортної діяльності підприємств харчової промисловості.

У третьому розділі зазначено напрями розвитку експортної діяльності харчової промисловості.

У висновку підведено підсумки по кожному розділу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Зміст і характеристика експортної діяльності підприємств

В сучасних умовах господарювання, обумовлених особливостями посткризового розвитку світової економіки, особливе місце в діяльності кожного підприємства набуває експорт його продукції і, відповідно, безпосередньо залежить від його обсягів рівень прибутковості. В даний час експортна діяльність набула виключно важливе значення для економіки усієї країни, оскільки багато промислових підприємств є експортно-орієнтованими. Під експортом розуміється вивіз товару, робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності, в тому числі виключних прав на них, з митної території за кордон без зобов'язання про зворотне ввезення.

Для підприємств харчової промисловості експорт має особливе значення. По-перше, він створює умови для збільшення обсягів виробництва, оскільки вихід на міжнародний ринок розширює попит на продукцію. По-друге, орієнтація на експорт стимулює підприємства вдосконалювати технології, підвищувати якість товарів і впроваджувати міжнародні стандарти безпеки харчових продуктів. У результаті це не лише покращує конкурентоспроможність підприємства за кордоном, але й зміцнює його позиції на внутрішньому ринку [2].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», експорт (експорт товарів) – це продаж українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності товарів іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. При цьому термін реекспорт означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на її територію [3].

Крім товарного експорту, важливо розрізнити також експорт і імпорт капіталу. Під цим поняттям розуміють вивезення за межі України або ввезення з-за кордону капіталу у будь-якій формі — валютних коштів, технологій, обладнання, прав інтелектуальної власності, послуг чи робіт — з метою отримання прибутку від виробничої або іншої господарської діяльності. Таким чином, експортна діяльність охоплює значно ширше коло процесів, ніж лише фізичне переміщення товарів через кордон. У науковій літературі поняття «експорт» і «експортна діяльність» часто вживаються паралельно або навіть як синоніми. Це свідчить про певну багатогранність і складність економічної природи цього явища [4]. З одного боку, експорт — це конкретна операція, акт продажу товару чи послуги іноземному контрагенту. З іншого боку, експортна діяльність — це системний процес, який включає маркетингові дослідження, вибір стратегічних ринків, підготовку виробництва, логістику, митне оформлення, валютно-фінансові операції, післяпродажне обслуговування та управління ризиками.

Вітчизняні та зарубіжні економісти приділяють значну увагу дослідженню сутності експортної діяльності, її організаційних форм і впливу на розвиток підприємств. Зокрема, наголошується, що успішна експортна стратегія не лише забезпечує підприємству додатковий прибуток, а й підвищує його інноваційний потенціал, сприяє диверсифікації ризиків та формує позитивний міжнародний імідж бренду. Для підприємств харчової промисловості, що функціонують у конкурентному середовищі, експорт є не просто можливістю, а необхідною умовою розвитку. Завдяки виходу на зовнішні ринки підприємства отримують доступ до нових технологій, сучасних методів управління, нових вимог до якості, що стимулює постійне вдосконалення виробничих процесів. У свою чергу, це підвищує рівень економічної ефективності та сприяє залученню іноземних інвестицій у галузь.

Експортна діяльність є однією з ключових форм зовнішньоекономічної діяльності, що відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. Для розуміння її сутності необхідно розглянути економічну природу

зовнішньоекономічних відносин у цілому. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — це система господарських відносин між суб'єктами України та іноземними учасниками ринку, а також державними замовниками у сфері оборонних закупівель (у випадках, передбачених законодавством України). Вона базується на взаємодії між учасниками господарського процесу як на території України, так і за її межами [6].

- У більшості країн світу ЗЕД спрямована на досягнення таких цілей [8]:
- забезпечення збалансованого економічного розвитку;
 - гармонізацію витрат виробництва на національному та міжнародному рівнях;
 - реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє підвищенню ефективності функціонування національної економіки;

На думку Аль-Ости Саліма Абдуль-Азіза, експортна діяльність підприємства охоплює комплекс послідовних етапів — від передекспортної підготовки та реструктуризації до безпосереднього здійснення експорту. Н. Тюріна та Н. Кравецька визначають експорт як процес реалізації на закордонних ринках товарів і послуг, що виробляються у власній країні. Згідно з трактуванням О. Шкурупія, В. Гончаренка та І. Артеменка, експорт — це продаж товарів або послуг, виготовлених на території країни-експортера, суб'єктам країни-імпортера.

Зовнішньоекономічна діяльність за своєю природою є видом господарської діяльності, що охоплює процеси виробництва, реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг, які мають вартісне вираження. Її основою виступають економічні відносини між суб'єктами, що підпорядковуються юрисдикціям різних держав, і які здійснюються як у межах України, так і поза її територією.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є [10]:

- фізичні особи (громадяни України, іноземці та особи без громадянства), які мають цивільну правоздатність і проживають в Україні;

- юридичні особи, зареєстровані на території України, у тому числі підприємства, організації, об'єднання різних організаційно-правових форм, а також компанії з іноземними інвестиціями;
- об'єднання фізичних та юридичних осіб без статусу юридичної особи, які здійснюють господарську діяльність відповідно до законодавства України;
- представництва, філії та інші структурні підрозділи іноземних компаній, що функціонують в Україні;
- спільні підприємства, створені за участю українських та іноземних суб'єктів господарювання;
- державні замовники у сфері оборонної промисловості;
- інші суб'єкти, передбачені чинними законами України.

Україна в особі своїх державних і місцевих органів влади, а також іноземні держави, які беруть участь у господарській діяльності на її території, виступають учасниками ЗЕД із правовим статусом юридичної особи [12].

До основних видів зовнішньоекономічної діяльності належать [14]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили;
- надання різноманітних послуг іноземним партнерам (виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консалтингових, маркетингових, аудиторських, юридичних, туристичних тощо);
- науково-технічна та виробнича кооперація з іноземними суб'єктами, а також підготовка кадрів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД, створення банківських, кредитних і страхових установ в Україні та за її межами;
- спільна підприємницька діяльність, включаючи створення спільних підприємств і проведення спільних господарських операцій;

- операції з передання ліцензій, патентів, торговельних марок, ноу-хау та інших нематеріальних активів;
- організація виставок, ярмарків, конференцій, аукціонів та інших подібних заходів на комерційній основі;
- бартерні (товарообмінні) угоди та інші форми зустрічної торгівлі;
- орендні й лізингові операції;
- валютні операції на міжбанківському ринку;
- виконання контрактних робіт фізичними особами України за кордоном і навпаки;
- інші види діяльності, не заборонені законодавством України.

Посередницькі операції, під час яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі агентських, комісійних або доручених договорів), здійснюються без обмежень [15].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форми власності, мають рівні права на здійснення будь-яких видів ЗЕД, зокрема валютних операцій і розрахунків в іноземній валюті, якщо вони не суперечать чинному законодавству або валютним обмеженням, запровадженим Національним банком України відповідно до Закону України «Про валюту і валютні операції».

У сучасній економічній літературі та практиці господарювання важливим аспектом розуміння сутності експортної діяльності є класифікація методів виходу підприємства на зовнішні ринки. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів: фінансового стану компанії, характеру продукції, рівня конкуренції на цільовому ринку та стратегічних цілей експортера.

Загалом, прийнято виділяти три основні форми організації експортних операцій: прямий експорт, непрямий експорт та спільний (кооперативний) експорт [15].

Прямий експорт передбачає, що виробник самостійно продає свої товари безпосередньо іноземному покупцеві (імпортеру) або кінцевому споживачеві. Цей метод вимагає від підприємства створення власного експортного відділу, значних знань у сфері зовнішньоекономічної діяльності, логістики та міжнародного маркетингу. Водночас він дозволяє зберегти повний контроль над процесом продажу, ціноутворенням та брендом.

Непрямий експорт означає продаж товарів через посередників, які знаходяться або в країні експортера, або за кордоном. Це можуть бути експортні торгові компанії, брокери, дистриб'ютори або агенти. Для підприємств, які тільки починають свою діяльність на міжнародній арені (особливо у сфері малого та середнього бізнесу), цей шлях є менш ризикованим, оскільки не потребує значних початкових інвестицій у створення власної збутової мережі.

Кооперативний експорт реалізується через створення стратегічних альянсів або спільних підприємств з іноземними партнерами, що дозволяє об'єднати ресурси та розподілити ризики.

Для підприємств харчової промисловості вибір методу експорту часто залежить від специфіки продукції. Наприклад, товари з коротким терміном зберігання потребують налагодженої логістики, яку часто краще забезпечують місцеві дистриб'ютори (непрямий експорт). Водночас великі агрохолдинги, орієнтовані на масштабні поставки сировини або брендкованої продукції (як-от м'ясо птиці, олія), схиляються до створення власних торгових домів за кордоном, переходячи до прямого експорту для максимізації прибутку.

ажливою складовою характеристики експортної діяльності є визначення мотивів, що спонукають підприємство виходити на зовнішні ринки. Економісти поділяють ці мотиви на проактивні та реактивні.

Проактивні мотиви пов'язані з внутрішнім прагненням компанії до розвитку: бажання використати унікальні компетенції, наявність надлишкових виробничих потужностей, прагнення до економії на масштабах виробництва. Реактивні мотиви виникають як відповідь на зовнішні загрози: насичення

внутрішнього ринку, посилення конкуренції вдома, сезонні коливання попиту або наближення до іноземних клієнтів. В умовах нестабільності національної валюти, що є характерним для економіки України, потужним стимулом стає валютна виручка, яка дозволяє хеджувати курсові ризики.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика прямого та непрямого методів експорту

Критерій порівняння	Прямий експорт	Непрямий експорт
Рівень контролю	Високий. Підприємство контролює ціну, маркетинг, умови постачання та імідж бренду.	Низький. Посередник часто самостійно визначає маркетингову стратегію та цінову політику.
Інвестиції та витрати	Високі. Необхідні витрати на утримання експортного відділу, дослідження ринку, відрядження, участь у виставках.	Низькі. Витрати обмежуються комісійними посередника або дисконтом від ціни.
Прибутковість	Потенційно висока. Виробник отримує всю маржу, не ділячись із посередником (за винятком логістичних витрат).	Середня або низька. Частина прибутку залишається у посередника.
Ризики	Усі комерційні, політичні та валютні ризики несе виробник.	Ризики мінімізовані, оскільки посередник бере на себе частину відповідальності (наприклад, за збут).
Зворотний зв'язок	Прямий контакт зі споживачем дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та вдосконалювати продукт.	Обмежений або відсутній. Інформація про реакцію ринку може надходити із запізненням або викривленням.
Вимоги до персоналу	Потребує висококваліфікованих фахівців із ЗЕД, знання мов та міжнародного права.	Не вимагає спеціалізованого штату фахівців із ЗЕД.

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 18].

Для підприємств харчової промисловості вибір методу експорту часто залежить від специфіки продукції. Наприклад, товари з коротким терміном зберігання потребують налагодженої логістики, яку часто краще забезпечують місцеві дистриб'ютори (непрямий експорт). Водночас великі агрохолдинги, орієнтовані на масштабні поставки сировини або брендкованої продукції (як-от м'ясо птиці, олія), схильються до створення власних торгових домів за кордоном, переходячи до прямого експорту для максимізації прибутку.

Важливою складовою характеристики експортної діяльності є визначення мотивів, що спонукають підприємство виходити на зовнішні ринки. Економісти поділяють ці мотиви на проактивні та реактивні.

Проактивні мотиви пов'язані з внутрішнім прагненням компанії до розвитку: бажання використати унікальні компетенції, наявність надлишкових виробничих потужностей, прагнення до економії на масштабах виробництва. Реактивні мотиви виникають як відповідь на зовнішні загрози: насичення внутрішнього ринку, посилення конкуренції вдома, сезонні коливання попиту або наближення до іноземних клієнтів. В умовах нестабільності національної валюти, що є характерним для економіки України, потужним стимулом стає валютна виручка, яка дозволяє хеджувати курсові ризики.

Однак експортна діяльність неминуче пов'язана з низкою бар'єрів та ризиків, які суттєво відрізняються від тих, що існують на внутрішньому ринку. До основних груп ризиків відносять:

— Комерційні ризики: неплатоспроможність іноземного покупця, відмова від прийняття товару, порушення умов контракту.

— Політичні ризики: зміна митного законодавства, введення ембарго, націоналізація активів.

— Валютні ризики: коливання курсів валют, проблеми з конвертацією або репатріацією прибутку.

— Культурні та мовні бар'єри: відмінності у діловій етиці, споживчих вподобаннях, релігійних нормах (що є критично важливим для харчових продуктів, наприклад, сертифікація «Халяль»).

Ефективність експортної діяльності залежить від здатності підприємства управляти своїм експортним потенціалом. Під експортним потенціалом розуміють здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати її збут на зовнішніх ринках, використовуючи наявні ресурси. Формування експортного потенціалу відбувається під впливом двох груп факторів: внутрішніх (контрольованих підприємством) та зовнішніх (неконтрольованих).

Систематизація цих факторів дозволяє виявити слабкі місця та розробити ефективну стратегію виходу на зовнішній ринок (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на розвиток експортної діяльності підприємства

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на експортну діяльність
Внутрішні фактори (Мікрорівень)	Виробничо-технічні	Рівень технологій, якість продукції, відповідність міжнародним стандартам (ISO, НАССР), виробнича потужність, собівартість.
	Фінансово-економічні	Наявність обігових коштів для фінансування експортних операцій, фінансова стійкість, доступ до кредитних ресурсів.
	Кадрово-управлінські	Кваліфікація менеджменту, знання іноземних мов, досвід роботи в ЗЕД, ефективність маркетингової стратегії.
	Інноваційні	Наявність унікальних торгових пропозицій, патентів, швидкість впровадження нових продуктів.
Зовнішні фактори (Макрорівень)	Державне регулювання	Митно-тарифна політика, наявність угод про вільну торгівлю, державна підтримка експортерів, валютне регулювання.
	Ринкова кон'юнктура	Рівень світових цін, попит на продукцію, дії конкурентів, насиченість цільових ринків.
	Інфраструктурні	Якість логістичних шляхів, доступність портів та терміналів, вартість перевезень.

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Окремої уваги заслуговує специфіка експортної діяльності саме підприємств харчової промисловості. Продовольчі товари мають низку особливостей, які ускладнюють експортні процедури порівняно з промисловими товарами чи сировиною.

По-перше, це нетарифні обмеження та технічні бар'єри. Світовий ринок продовольства є одним із найбільш зарегульованих. Кожна країна захищає здоров'я своїх громадян, встановлюючи жорсткі вимоги до безпечності харчових продуктів. Для українських експортерів це означає необхідність проходження складних процедур сертифікації, ветеринарного та фітосанітарного контролю. Наприклад, для експорту м'ясної продукції до країн Європейського Союзу підприємство повинно отримати так званий «єврономер», що підтверджує відповідність виробничих потужностей регламентам ЄС.

По-друге, це фактор часу та логістика. Багато видів харчової продукції мають обмежений термін зберігання або вимагають дотримання спеціальних температурних режимів під час транспортування (рефрижераторні перевезення). Це підвищує логістичні витрати та вимагає від експортера бездоганної організації ланцюга постачання. Будь-яка затримка на митниці може призвести до псування товару та значних збитків.

По-третє, це адаптація продукту. Смакові вподобання споживачів у різних країнах суттєво відрізняються. Те, що є популярним в Україні, може не знайти попиту в Азії чи Африці. Тому експортна діяльність у цій сфері часто потребує адаптації рецептури, пакування (розмір, дизайн, мова маркування) та навіть назви продукту.

По-четверте, важливу роль відіграє бренд та походження товару. На світовому ринку конкуренція відбувається не лише між компаніями, а й між країнами-виробниками. Формування іміджу України як «житниці Європи» та надійного постачальника якісних продуктів харчування позитивно впливає на експортну діяльність окремих підприємств. Водночас, негативні новини про

екологічний стан або політичну нестабільність можуть знижувати довіру до продукції.

Ефективна експортна діяльність також неможлива без належного інформаційного забезпечення. Сучасне підприємство повинно постійно моніторити зміни на світових ринках, відстежувати динаміку цін на біржах (наприклад, Чиказька товарна біржа для зернових), аналізувати дії глобальних гравців та прогнозувати попит. Цифровізація економіки відкриває нові можливості для експортерів: використання електронних торгових майданчиків (маркетплейсів), блокчейн-технологій для відстеження походження товару та цифрового маркетингу для просування бренду [20].

Варто також зазначити, що експортна діяльність підприємства проходить певну еволюцію. Зазвичай виділяють кілька етапів інтернаціоналізації:

- Відсутність регулярного експорту (випадкові продажі).
- Експорт через незалежних представників (агентів).
- Створення власної філії з продажу за кордоном.
- Організація виробництва за кордоном.

Більшість українських підприємств харчової промисловості наразі знаходяться на етапах активного розширення прямих продажів та відкриття торгових представництв, що свідчить про перехід від ситуативного експорту до системної зовнішньоекономічної стратегії.

1.2 Основні фактори впливу на експортну діяльність підприємств

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації факторів, що впливають на формування експортного потенціалу підприємства. Один із них базується на характеристиках об'єктів маркетингового середовища підприємства. Згідно з цим підходом, виділяють кілька груп чинників: особливості самої фірми (її розміри, рівень міжнародної компетентності, кількість менеджерів із досвідом роботи на зовнішніх ринках тощо), характеристики продукції, галузі та експортного ринку; а також психологічні

особливості й управлінські переваги менеджменту, вибір цільових ринків і сегментів.

Внутрішні чинники розглядаються як об'єктивні можливості, що забезпечуються наявними ресурсами підприємства. Їх доцільно поділяти на такі основні групи:

матеріально-технічні можливості – рівень забезпеченості сучасними технологіями, обсяг і якість ресурсів;

кадровий потенціал – професійна підготовка та компетентність персоналу;

організаційні чинники – ефективність виробничої структури, наявність науково-виробничих комплексів, стабільність управління;

інтелектуальний потенціал – здатність підприємства до відтворення інтелектуального капіталу та рівень інноваційної активності [17, с.174].

Підприємство, визначаючи номенклатуру та структуру своєї продукції, розв'язує комплекс технологічних завдань. Відтак, технологія виступає ключовим інструментом реалізації цих завдань і водночас є одним із найважливіших внутрішніх факторів, що впливають на зміни у виробничих процесах підприємства.

Підприємства, що впроваджують інноваційні та високотехнологічні рішення, за однакових умов мають суттєві переваги у забезпеченні стабільного економічного розвитку. На відміну від них, виробництва, які не мають доступу до сучасних технологій і працюють на застарілій технічній базі, зазвичай потрапляють у залежне становище та втрачають економічну вигоду. Недостатній рівень технологічного оснащення призводить до випуску продукції, яка не відповідає стандартам і вимогам ринку. Це, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства, послаблює його економічну стійкість і ускладнює процеси стабілізації та розвитку.

На розвиток і ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які перебувають у постійній взаємодії.

До внутрішніх факторів належать економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Економічні чинники охоплюють такі елементи, як обсяги інвестицій, система ціноутворення, планування бізнесу, мотиваційні механізми та оцінка можливих ризиків. Важливу роль відіграють і організаційні фактори, серед яких — формування експортного потенціалу, ефективна система менеджменту, маркетингова політика, страхування операцій, організація розрахунків і реалізації продукції, а також технологічний рівень виробництва й забезпечення ресурсами. Не менш значущими є соціально-психологічні умови, зокрема наявність соціальних гарантій, захист працівників і рівень мотивації персоналу до участі у зовнішньоекономічній діяльності.

Зовнішнє середовище також суттєво впливає на функціонування підприємства у сфері міжнародної торгівлі. До цієї групи належать чинники, що формуються як державними, так і ринковими механізмами. Серед державних інструментів впливу варто виділити економічні — митно-тарифну, податково-бюджетну, грошово-кредитну, валютну та цінову політику; політичні — державну підтримку експортерів і співпрацю з міжнародними економічними організаціями; соціальні — підготовку кваліфікованих кадрів та розвиток ринкової культури. Значну роль відіграють і адміністративні чинники, зокрема ліцензування, квотування, стандартизація та сертифікація продукції, державний контроль за ринком, формування відповідної інфраструктури й стимулювання конкуренції. Важливою складовою є також інституційно-правові фактори, що охоплюють систему нормативно-правового регулювання та механізми державного стимулювання бізнесу.

Окрім цього, ринкові механізми створюють додаткові умови для розвитку підприємства. Вони включають економічні стимули, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції, задоволення попиту зовнішніх ринків, зниження собівартості виробництва та зростання ефективності діяльності. Організаційні фактори ринкового середовища передбачають вільний доступ до інформації, формування конкурентного

простору, налагодження взаємозв'язків між учасниками зовнішньоекономічної діяльності та можливість самостійного вибору партнерів.

На здійснення зовнішньоторговельної діяльності підприємства впливає широкий спектр взаємопов'язаних чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать такі показники, як масштаби торгівлі, рівень витрат, наявний досвід роботи на міжнародних ринках і ефективність контролю за зовнішньоекономічними операціями. Зовнішні чинники охоплюють рівень економічної свободи, стан конкурентного середовища та ступінь ризиків, пов'язаних із міжнародною діяльністю.

Ефективність виробничо-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від економічних, політичних і міжнародних факторів. До економічних належать рівень інфляції, податкове навантаження, митні тарифи та коливання валютних курсів, які безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності. Політичні чинники визначають стабільність ділового середовища, а міжнародні — формують умови виходу підприємства на зовнішні ринки, зокрема через участь у міжнародних організаціях чи інтеграційних об'єднаннях [23].

Фактори, що впливають на експортну діяльність підприємства, можуть мати як стимулюючий, так і стримувальний характер. До стимулюючих належать зростання попиту на продукцію за кордоном, вищий рівень прибутковості на іноземних ринках, наявність конкурентних переваг, встановлення ділових зв'язків із зарубіжними партнерами та можливість компенсувати сезонні коливання попиту на внутрішньому ринку. Натомість до факторів, що ускладнюють розвиток експорту, можна віднести нестабільність законодавчої бази у сфері зовнішньоекономічної діяльності, складність правового регулювання імпортно-експортних операцій в інших країнах, а також недостатню обізнаність підприємств із міжнародними нормативними вимогами (рис. 1.1). До зовнішніх зараховують економічний стан у країнах, де

розташовані експортери та їхні контрагенти, політичну ситуацію, поведінку імпортерів як основних споживачів продукції, а також діяльність постачальників. Внутрішні ж фактори пов'язані з визначенням стратегічних цілей і завдань експортної діяльності, наявністю інформаційної бази, ресурсним забезпеченням і рівнем технологічного розвитку виробництва.

Інший підхід ґрунтується на ступені контрольованості чинників. За цим критерієм виділяють контрольовані, неконтрольовані та частково контрольовані фактори.

До контрольованих факторів зазвичай відносять внутрішній потенціал підприємства, на який керівництво може здійснювати безпосередній вплив. Це, зокрема, товарна політика (якість, асортимент, дизайн, упаковка), структура ціни, вибір каналів розподілу, маркетингова стратегія, а також рівень кваліфікації персоналу та фінансові можливості компанії. Управління цими чинниками дозволяє підприємству адаптувати свою пропозицію до вимог обраного ринку.

Неконтрольовані фактори формуються під впливом зовнішнього середовища і не залежать від волі експортера. До них належать законодавчі норми іноземних держав, митно-тарифне регулювання, коливання валютних курсів, політична стабільність у регіоні, культурні та релігійні особливості споживачів, а також географічні та кліматичні умови. Підприємство не може змінити ці фактори, тому змушене враховувати їх як задані обмеження та пристосовувати до них свою діяльність.

До частково контрольованих факторів належать ті, на які суб'єкт господарювання може впливати лише певною мірою, але не володіє повним контролем над ними. Сюди можна віднести рівень попиту (на який можна впливати через рекламу, але неможливо повністю його диктувати), поведінку конкурентів, стан технологічного середовища галузі та взаємовідносини з іноземними партнерами.

Такий поділ сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та мінімізації ризиків, пов'язаних із виходом на міжнародні ринки.будувати

гнучку стратегію, фокусуючись на власних важелях впливу та адаптуючись до зовнішніх обмежень.

Рис. 1.1 Типологія факторів впливу на експортну діяльність підприємства



Джерело: розроблено на основі даних [7]

Контрольованими вважаються ті, що безпосередньо залежать від управлінських рішень підприємства, зокрема організаційна структура, цілі діяльності, стратегічні завдання та технології виробництва. До неконтрольованих належать зовнішні елементи середовища, такі як споживачі, постачальники, правове поле інших країн та інші зовнішні умови. Водночас тип ринку може змінювати характер впливу окремих чинників:

наприклад, на олігополістичних ринках навіть частково неконтрольовані фактори можуть стати контрольованими. Фактори також відрізняються за тривалістю дії — одні мають постійний характер, інші проявляються тимчасово. За сферою впливу їх можна поділити на фінансово-економічні, маркетингові, управлінські, виробничі, логістичні та соціальні. Відповідно до ефекту, який вони справляють, виділяють конструктивні, деструктивні та нейтральні фактори. Конструктивні чинники сприяють розвитку експорту, наприклад, через зменшення митних платежів, спрощення процедур оформлення вантажів або підвищення ефективності управління експортом. Деструктивні фактори, навпаки, ускладнюють експортну діяльність — це може бути зростання вартості сировини, відтік кваліфікованих кадрів чи інші негативні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Нейтральні фактори у короткостроковій перспективі не впливають на діяльність підприємства, проте з часом можуть трансформуватися в позитивні або негативні [18].

Залежно від важливості для підприємства, чинники поділяють на основні та другорядні. Основні мають довготривалий і відчутний вплив на експортну діяльність, тоді як другорядні діють опосередковано або проявляються лише за певних умов. Також можна виділити фактори прямої та непрямой дії. До перших належать трудові ресурси, виробничі плани та внутрішня організація діяльності, тоді як непрямі пов'язані з конкурентним середовищем, поведінкою покупців або загальною економічною ситуацією в країні.

Аналізуючи чинники можна також класифікувати їх за рівнем комплексності їх впливу. Одні мають локальний характер і стосуються окремих аспектів діяльності, таких як транспортування продукції, проведення розрахунків із зарубіжними партнерами чи організація виробництва. Інші є комплексними й охоплюють кілька сфер одночасно — кадрову політику, структуру управління, ресурсну базу тощо.

Таким чином, різноманітність факторів, що впливають на експортну діяльність підприємства, зумовлює необхідність системного підходу до їх аналізу. Лише врахування всіх груп чинників — як внутрішніх, так і зовнішніх, контрольованих і неконтрольованих — забезпечує ефективне управління експортною політикою та стабільний розвиток підприємства на міжнародних ринках.

Варто також окремо виділити групу ризикових факторів, які є невід'ємною частиною зовнішньоекономічної діяльності. Експортні операції, порівняно з внутрішніми, характеризуються значно вищим рівнем невизначеності. Тому аналіз факторів впливу був би неповним без урахування ризиків, що виникають під дією згаданих вище зовнішніх та внутрішніх умов. До таких специфічних чинників належать комерційні ризики (неплатоспроможність партнера, відмова від прийняття товару), політичні ризики (націоналізація, введення ембарго), а також валютні та фінансові ризики, пов'язані з коливанням курсів валют та інфляційними процесами. Здатність підприємства ідентифікувати ці фактори на ранніх етапах та розробляти механізми їх мінімізації є одним із ключових показників якості управління експортним потенціалом.

Особливого значення в сучасних умовах набувають фактори глобалізації та міжнародної економічної інтеграції. Посилення взаємозалежності національних економік створює для підприємств як нові можливості, так і нові виклики. З одного боку, лібералізація торгівлі та створення зон вільної торгівлі (наприклад, з Європейським Союзом) усуває тарифні бар'єри та спрощує доступ до ринків. З іншого боку, це призводить до посилення конкуренції не лише на зовнішніх, а й на внутрішньому ринку, змушуючи вітчизняних виробників адаптуватися до жорсткіших стандартів якості та екологічної безпеки.

У цьому контексті важливим внутрішнім фактором стає здатність підприємства до сертифікації та стандартизації продукції відповідно до міжнародних вимог (ISO, HACCP, GlobalG.A.P. тощо). Відсутність відповідних

сертифікатів виступає стримувальним фактором, який фактично блокує вихід на високомаржинальні ринки розвинених країн, навіть за наявності якісного продукту та конкурентної ціни. Таким чином, нетарифне регулювання стає одним із найвагоміших зовнішніх чинників, що формує вимоги до виробничо-технологічних процесів усередині компанії [28].

Необхідно також звернути увагу на роль інформаційних факторів. В умовах цифрової економіки поінформованість стає критичним ресурсом. До цієї групи чинників відносять наявність розвинутої маркетингової інформаційної системи, доступ до баз даних про стан світових ринків, моніторинг діяльності конкурентів та змін у споживчих вподобаннях. Підприємства, які ігнорують необхідність цифрової трансформації та використання сучасних каналів комунікації (e-commerce, цифрові платформи B2B), втрачають конкурентні переваги. Тому рівень цифровізації бізнес-процесів слід розглядати як один із визначальних сучасних факторів розвитку експортного потенціалу.

Аналізуючи механізм впливу наведених чинників, доцільно розглядати їх не ізольовано, а в системній єдності. Взаємодія внутрішніх можливостей та зовнішніх умов формує так зване «вікно можливостей» для експортера. Наприклад, сприятлива кон'юнктура на зовнішньому ринку (зовнішній фактор) може бути реалізована лише за умови наявності у підприємства вільних виробничих потужностей та налагодженої логістики (внутрішні фактори). І навпаки, високий інноваційний потенціал фірми не дасть очікуваного економічного ефекту, якщо на цільовому ринку існують жорсткі протекціоністські бар'єри або відсутній платоспроможний попит.

Окремий пласт наукових досліджень присвячено суб'єктивним факторам, які часто недооцінюються в класичних економічних моделях. Йдеться про особистісні характеристики осіб, що приймають рішення (ОПР). Сюди належать рівень володіння іноземними мовами, крос-культурна компетентність менеджменту, готовність до ризику, амбітність стратегічних цілей та наявність особистих ділових зв'язків за кордоном. Психологічна

готовність керівництва до експансії часто стає тим каталізатором, що запускає процес виходу підприємства на міжнародну арену навіть за не ідеальних ринкових умов.

Підсумовуючи класифікацію та аналіз факторів, слід зазначити, що ступінь їхнього впливу може змінюватися залежно від етапу інтернаціоналізації підприємства. Для компаній, що лише починають експортну діяльність, критичними є інформаційні та ресурсні фактори (пошук партнера, фінансування перших поставок). Для досвідчених експортерів на перший план виходять стратегічні та інноваційні чинники — здатність до адаптації продукту, побудова глобальних ланцюгів доданої вартості та управління брендом на міжнародному рівні.

Важливо також враховувати галузеву специфіку. Для аграрних та сировинних підприємств визначальними часто є природно-кліматичні умови, логістична інфраструктура та світові біржові ціни. Для високотехнологічних компаній ключову роль відіграють інтелектуальний капітал, захист прав інтелектуальної власності та швидкість впровадження інновацій.

Таким чином, формування та розвиток експортного потенціалу підприємства — це динамічний процес, що відбувається під постійним тиском різновекторних сил. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає не лише пасивну адаптацію до зовнішнього середовища, а й активний вплив на контрольовані внутрішні фактори з метою нівелювання зовнішніх загроз та максимального використання ринкових можливостей.

Комплексна оцінка сукупності цих чинників дозволяє підприємству розробити обґрунтовану експортну стратегію, яка базується на реальних конкурентних перевагах. Ігнорування будь-якої групи факторів — чи то макроекономічних тенденцій, чи то внутрішніх організаційних проблем — призводить до помилкових управлінських рішень, втрати ринкових позицій та зниження ефективності господарської діяльності в цілому. Саме тому побудова ефективної системи моніторингу та аналізу факторів впливу є необхідною

передумовою для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

1.3 Види експортних операцій та порядок їх здійснення

Для того щоб готову продукцію вивезти на зовнішні ринки та реалізувати її з метою отримання прибутку від виробничої, торговельної або іншої господарської діяльності, необхідно ґрунтовно розуміти механізм, види та порядок здійснення експортних операцій.

Експортна операція — це форма комерційної діяльності, пов'язана з продажем, передачею у власність іноземному контрагенту та фактичним вивезенням за межі державного кордону України товарів, робіт або послуг. Така операція є однією з ключових ланок зовнішньоекономічної діяльності, адже забезпечує надходження іноземної валюти в країну, розвиток промислового виробництва, розширення ділових зв'язків і формування позитивного іміджу українських підприємств на міжнародній арені.

Здійснення експортних операцій в Україні регулюється широким комплексом законодавчих актів. Основними нормативними документами є Закони України, Укази Президента України, Декрети Кабінету Міністрів України, положення Міністерства економіки, нормативні акти Міністерства закордонних справ, а також міжнародні договори та угоди, ратифіковані Україною. Кожен з цих документів визначає окремі аспекти правового, валютного, митного чи податкового регулювання експорту, формуючи єдину нормативну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Ключовим документом, який визначає основи правового регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [19]. У ньому містяться базові терміни, принципи та правила функціонування зовнішньоекономічних відносин. Закон визначає коло суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності, їхні права, обов'язки та відповідальність, регламентує порядок укладання

зовнішньоекономічних договорів, а також встановлює санкції у разі порушення законодавчих норм. Важливо, що цей закон забезпечує захист як інтересів держави, так і економічних прав суб'єктів підприємництва, що працюють на міжнародному рівні.

Не менш важливою передумовою для здійснення експортних операцій є дотримання митних процедур, визначених Митним кодексом України та Законом України «Про Єдиний митний тариф». Згідно із цими документами, Єдиний митний тариф України — це систематизований звід ставок мита, що застосовуються до товарів і предметів, які переміщуються через митний кордон. Мито, своєю чергою, виконує подвійну функцію — фіскальну та регулюючу: воно поповнює державний бюджет і водночас стимулює або стримує окремі напрями зовнішньої торгівлі.

Для правильного оформлення експортних контрактів контрагенти зобов'язані користуватися затвердженим Міністерством економіки «Положенням про форму зовнішньоекономічного договору (контракту)». У ньому встановлені вимоги до структури документа, змісту умов поставки, порядку розрахунків, відповідальності сторін і розв'язання можливих спорів.

Регулювання валютних операцій здійснюється відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» та Закону України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті». Ці нормативні акти визначають принципи валютного регулювання, повноваження державних органів, права й обов'язки учасників валютних відносин, а також встановлюють обмеження, пов'язані з термінами розрахунків, валютними ліцензіями та репатріацією валютної виручки. Відповідно до законодавства, експортні операції належать до валютних, адже передбачають використання валютних цінностей у міжнародних розрахунках.

Під час визначення умов поставки українські експортери керуються Указом Президента України «Про використання Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів», де закріплено правила ІНКОТЕРМС-

2010. Вони регламентують 11 базисних умов поставки, визначаючи відповідальність сторін за транспортування, страхування, митне оформлення й ризику, пов'язані з доставкою товару.

Податкове регулювання експорту базується на нормах Закону України «Про податок на додану вартість» і Декрету Кабінету Міністрів України «Про податок на прибуток підприємств і організацій». Експортні операції оподатковуються за нульовою ставкою ПДВ, що стимулює вихід підприємств на зовнішні ринки. Водночас прибуток від таких операцій підлягає оподаткуванню в загальному порядку, виходячи з різниці між виручкою та собівартістю виробленої продукції.

Необхідним елементом експортної діяльності є страхування ризиків, пов'язаних із транспортуванням, пошкодженням або неплатоспроможністю покупця. Законодавчі засади цього процесу визначені Декретом Кабінету Міністрів України «Про страхування». Крім того, для запобігання недобросовісній конкуренції на світових ринках діє Указ Президента України «Про заходи щодо запобігання експорту товарів за демпінговими цінами та врегулювання торговельних спорів», який визначає механізми антимонопольного та антидемпінгового контролю.

Види експортних операцій поділяються на кілька основних груп [20]:

- експорт товарів за грошову оплату;
- експорт у межах державного або комерційного кредиту;
- експорт із відстрочкою платежу;
- експорт на умовах консигнації;
- бартерні операції;
- експорт товарів у межах гуманітарної чи технічної допомоги.

Крім експорту матеріальних товарів, значну частку українського зовнішньоторговельного обороту становить експорт робіт і послуг — зокрема, будівельних, інжинірингових, транспортних, консалтингових, освітніх, ІТ-послуг тощо. Такі операції часто класифікуються як експорт капіталу, оскільки

передбачають вивезення інтелектуальних, фінансових або виробничих ресурсів за межі країни з метою отримання прибутку.

Водночас законодавство України визначає перелік операцій, що заборонені для експорту. Серед них — вивезення предметів, які становлять національне, історичне або культурне надбання, а також товарів, що порушують права інтелектуальної власності. Остаточний перелік заборонених до експорту товарів затверджує Верховна Рада України за поданням Кабінету Міністрів.

Ефективна організація експортної діяльності вимагає від підприємства сучасного підходу до управління, заснованого на економічному аналізі, стратегічному плануванні та оцінці ризиків. Успішний вихід на міжнародні ринки можливий лише за умови дотримання балансу між інтересами підприємства й держави, що часто потребує компромісних управлінських рішень.

На етапі підготовки до експорту важливим є вибір методу здійснення операцій. Існують два основні методи: прямий експорт, коли постачання відбувається безпосередньо між виробником і споживачем через власну зовнішньоторговельну структуру підприємства, та непрямий експорт, який здійснюється за участю посередників — торгових агентів, експортерів, брокерських або дистриб'юторських фірм. У сучасній міжнародній практиці понад половину операцій проводять саме через торгових посередників, оскільки це дозволяє знизити ризики і спростити логістику [13].

Створення власних підрозділів із зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві доцільне тоді, коли частка експорту в загальному обсязі виробництва є значною, коли зовнішньоекономічні операції проводяться регулярно, а продукція має високий рівень конкурентоспроможності та користується попитом на міжнародних ринках. Такі структурні одиниці забезпечують професійне управління контрактами, аналіз ринку, маркетинг і логістику.

Після вибору методу експорту та встановлення ділових контактів сторони переходять до укладання контракту купівлі-продажу. У цьому документі визначаються основні зобов'язання експортера (поставка товару, передача прав власності, оформлення супровідних документів) і імпортера (приймання товару, оплата, дотримання строків). Контракт є юридичною підставою для всіх подальших дій сторін, включно з митним оформленням, розрахунками та вирішенням спірних питань [23].

Отже, для ефективного виходу українських підприємств на зовнішні ринки необхідно не лише дотримуватись вимог чинного законодавства України — Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митного кодексу, валютного, податкового та страхового законодавства — а й ретельно опрацьовувати умови контрактів, володіти знаннями міжнародних торговельних практик, зокрема ІНКОТЕРМС, та забезпечувати прозору і безпечну фінансову політику.

Системне дотримання цих принципів створює сприятливі умови для інтеграції українських підприємств у світову економіку, підвищення їхньої конкурентоспроможності, збільшення валютних надходжень і зміцнення фінансово-економічного потенціалу держави в цілому.

Безпосередня реалізація експортної операції — це складний багатоступеневий процес, який вимагає чіткої координації дій між різними підрозділами підприємства (бухгалтерією, відділом збуту, логістики та юридичною службою) [7]. В економічній літературі алгоритм проведення експортної операції умовно поділяють на чотири послідовні етапи: підготовчий, контрактний, етап виконання зобов'язань (реалізація) та заключний (фінансовий). Підготовчий етап полягає у проведенні маркетингових досліджень зовнішнього ринку. Експортер здійснює пошук потенційних покупців, аналізує цінову кон'юнктуру, вивчає тарифні та нетарифні бар'єри країни-імпортера (квоти, ліцензування, вимоги до сертифікації). На цьому ж етапі відбувається перевірка надійності іноземного партнера та проведення попередніх переговорів щодо істотних умов

майбутньої угоди. Контрактний етап включає остаточне узгодження умов співпраці та підписання зовнішньоекономічного договору. Важливим моментом тут є вибір базисних умов поставки (Incoterms), які визначають момент переходу ризиків та розподіл витрат на логістику. Також на цьому етапі експортер має подбати про отримання необхідних дозвільних документів, якщо товар підлягає експортному контролю або ліцензуванню. Етап реалізації (виконання зобов'язань) є найбільш трудомістким. Він охоплює підготовку товару до відвантаження (виробництво, пакування, маркування згідно з міжнародними стандартами), укладання договорів з експедиторами та перевізниками, страхування вантажу, а також процедуру митного оформлення. Під час митного контролю експортер подає митну декларацію та пакет супровідних документів, що підтверджують митну вартість товару та його походження. Особливу увагу слід приділяти документальному супроводу експорту, адже помилки в оформленні можуть призвести до затримки вантажу на кордоні або штрафних санкцій. Базовий пакет документів для експорту зазвичай включає: зовнішньоекономічний контракт, комерційний інвойс (рахунок-фактуру), пакувальний лист, товаротранспортну накладну (CMR, Bill of Lading або Air Waybill) та сертифікат походження товару (наприклад, форми EUR.1 для країн ЄС). Для продукції харчової промисловості додатково вимагаються фітосанітарні, ветеринарні або гігієнічні сертифікати, що підтверджують безпечність продукції. Заключний етап операції пов'язаний із фінансовими розрахунками та валютним контролем. Після фактичного вивезення товару за межі митної території України експортер очікує надходження валютної виручки на свої рахунки. Згідно з чинним законодавством України, ці розрахунки мають бути здійснені у встановлені Національним банком граничні строки (наприклад, 180 або 90 днів залежно від діючих на момент операції постанов НБУ в умовах воєнного стану). Порушення цих строків тягне за собою нарахування пені за кожен день прострочення. Таким чином, експортна діяльність підприємства є комплексною системою, що базується на глибокому знанні нормативно-

правової бази, вмілому використанні інструментів міжнародного маркетингу та чіткому дотриманні алгоритму товароруху. Ефективність цього процесу визначається здатністю підприємства мінімізувати ризики та оптимізувати витрати на кожному з етапів реалізації експортного проєкту [8].

Також однією з ключових складових реалізації експортної операції є вибір форми розрахунків, який регламентується міжнародними стандартами. Згідно з практикою міжнародної торгівлі, розрахунки за експортними контрактами здійснюються на основі уніфікованих правил, розроблених Міжнародною торговою палатою (ІСС).

Для короткострокового кредитування експортних операцій (терміном до 1 року), що є характерним для товарних ринків, найбільш поширеними інструментами є документарний акредитив та документарне інкасо.

Механізм інкасових розрахунків регулюється «Уніфікованими правилами з інкасо» (URC 522). Сутність операції полягає в тому, що експортер доручає своєму банку отримати від імпортера платіж проти передачі товарних документів. Типовий алгоритм розрахунку:

1. Відвантаження товару та передачу експортером документів (комерційних, транспортних, страхових) своєму банку (банку-ремітенту).
2. Пересилання документів до банку імпортера (інказаючого банку).
3. Видачу документів імпортеру лише проти виконання умов інкасо.

Варто розрізняти два основні види інкасо, які визначають момент отримання документів імпортером:

- Документи проти платежу (D/P — Documents against Payment): Імпортер отримує документи (і, відповідно, право розпоряджатися товаром) лише після здійснення повної оплати. Це знижує ризик для експортера, але не гарантує, що покупець взагалі прийде за документами.
- Документи проти акцепту (D/A — Documents against Acceptance): Імпортер отримує документи після акцепту векселя (зобов'язання сплатити суму через певний час, наприклад, через 60 днів). Це є формою товарного кредиту для покупця, але несе високі ризики для продавця.

Ключовий ризик: Банки при інкасо діють як посередники і не несуть зобов'язань щодо оплати. Якщо імпортер відмовиться викуповувати документи, експортер залишається з вантажем у чужому порту, змушений шукати нового покупця або повертати товар за власний рахунок.

Документарний акредитив (Letter of Credit L/C) — ця форма розрахунків є найбільш захищеною і регулюється «Уніфікованими правилами та звичаями для документарних акредитивів» (UCP 600). Акредитив являє собою тверде зобов'язання банку здійснити платіж на користь експортера за умови надання ним документів, що повністю відповідають умовам акредитива. Основний пакет документів:

- Комерційний рахунок (інвойс);
- Повний комплект чистих бортових коносаментів (Bill of Lading) або накладних CMR;
- Страховий поліс (з покриттям не менше 110% від вартості товару);
- Сертифікати походження, якості, пакувальні листи тощо.

Для мінімізації специфічних ризиків використовуються різні модифікації акредитивів:

- Безвідкличний (Irrevocable): Не може бути змінений або анульований без згоди всіх сторін (експортера, імпортера та банків). Це стандарт UCP 600.
- Підтверджений (Confirmed): Окрім зобов'язання банку імпортера, додається гарантія банку експортера (або третього першокласного банку). Це критично важливо при експорті в країни з високим політичним або економічним ризиком.
- Трансферабельний (Transferable): Дозволяє посереднику передати частину акредитива фактичному постачальнику товару.

Принцип суворої відповідності: головна особливість L/C — банки перевіряють документи лише за зовнішніми ознаками. Якщо в документах є найменша розбіжність (навіть граматична помилка в назві товару), банк має право відмовити в оплаті.

Вибір між інкасо та акредитивом — це завжди пошук балансу між вартістю, ризиком та довірою. Таким чином, документарне інкасо є доцільним, коли експортер повністю довіряє платоспроможності імпортера, а політична ситуація в країні покупця стабільна. Це інструмент "м'якого тиску" через банківську систему.

Натомість документарний акредитив слід обирати у випадках виходу на нові ринки, при роботі з маловідомими контрагентами, при постачанні унікального обладнання або у ситуаціях високої турбулентності на фінансових ринках. Попри високу вартість, акредитив фактично замінює комерційний ризик покупця на кредитний ризик банку.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу було досліджено теоретичні засади експортної діяльності підприємств харчової промисловості, що дозволило структурувати та узагальнити ключові аспекти розуміння цього явища в умовах сучасної світової економіки.

Проведено аналіз змісту та сутності експортної діяльності, що змогу підкреслити її багатоаспектний характер. Експорт розглядається не лише як операція з продажу товарів за кордон, але як комплексний процес, що охоплює стратегічне планування, підготовку виробництва, маркетингові дослідження, логістичні процедури, митне оформлення, валютно-фінансові розрахунки та управління ризиками. Для підприємств харчової промисловості експорт виступає інструментом розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій, а також стимулом до впровадження інновацій та міжнародних стандартів безпечності.

Погляди різних авторів на визначення експорту та експортної діяльності різняться, але всі вони сходяться на системному та поетапному характері цього процесу. Експортна діяльність виступає важливим каталізатором розвитку

підприємства, сприяючи нарощуванню виробничих можливостей, оптимізації структури ресурсів та формуванню позитивного міжнародного іміджу.

У другому підрозділі систематизовано фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Внутрішні чинники формують ресурсну базу підприємства — технологічний рівень, кадровий потенціал, інноваційність, організаційні можливості та компетентність менеджменту. Зовнішні фактори включають державне регулювання, митно-тарифну політику, конкурентне середовище, валютні коливання, правові механізми та міжнародні економічні умови. Саме взаємодія цих груп чинників визначає здатність підприємства не лише виходити на зовнішні ринки, а й утримувати стабільні позиції.

У третьому підрозділі окреслено види експортних операцій і порядок їх здійснення, що дало змогу сформувати цілісне уявлення про організаційно-економічний механізм експорту. Експортні операції передбачають суворе дотримання послідовності процедур — від вибору партнерів і укладення зовнішньоекономічних контрактів до забезпечення якісної логістики, митних формальностей та фінансових розрахунків. Особливо важливо, що для харчової промисловості ключове значення мають сертифікація, відповідність міжнародним стандартам безпечності та наявність належного інфраструктурного забезпечення.

Експортна діяльність підприємств харчової промисловості є стратегічним напрямом, який визначає темпи їх розвитку та рівень конкурентоспроможності. Вона потребує комплексного підходу, врахування широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, а також високого рівня професійного менеджменту та технологічної готовності. Чітке розуміння теоретичних основ дозволяє формувати ефективні практичні моделі організації експорту, що надалі стане базою для аналізу та оцінки діяльності конкретних підприємств у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Сучасний стан і структура експорту продукції харчової промисловості України

Харчова промисловість України у 2023 році зберегла експортний потенціал, адаптувавшись до нових логістичних умов. Попри скорочення загального експорту на 18% (до 36,19 млрд дол. США), агропродукція займає провідні позиції: зернові — 23,0%, олії — 15,6%, готові продукти — 9,0% (табл. 2.1).

Загалом структура експорту харчової продукції охоплює [25]:

- Зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь);
- Олії (соняшникова, соєва, ріпакова);
- Продукти тваринництва (м'ясо птиці, свинина, яйця);
- Молочна продукція (вершкове масло, сири, згущене молоко);
- Кондитерські вироби (цукерки, шоколад, печиво, карамель).

Таблиця 2.1

Обсяги та вартість експорту харчових продуктів України за категоріями у 2023 р.

Показник	2023	2024	Динаміка (%)
Виробництво птиці	718 644 т	711 218 т	-1.03%
Експорт птиці	396 923 т	371 198 т	-6.48%
Середня ціна	1,95 USD/кг	2,02 USD/кг	+3.59%
Дохід (Q2)	809 млн USD	770 млн USD	-4.82%
Експортний дохід (Q2)	508 млн USD	503 млн USD	-0.98%
ЕБІТДА (net IFRS 16)	319 млн USD	252 млн USD	-21.0%
Чистий прибуток	142 млн USD	144 млн USD	+1.41%
Витрати, пов'язані з війною	~17 млн USD	~38 млн USD	+123.5%

Джерело: розроблено на основі [31]

У 2024 році український експорт харчової продукції демонстрував поступове відновлення після значного падіння у 2022–2023 роках. Зокрема, експорт зернових за дев'ять місяців 2024 року досяг 42,3 млн тонн, що відповідало приблизно 7,1 млрд доларів США. Основний обсяг постачань припав на кукурудзу та пшеницю – 29,6 млн тонн та 20,7 млн тонн відповідно. Ці обсяги свідчать про майже повне відновлення продажів порівняно з рекордним 2019 роком і відображають здатність української аграрної галузі адаптуватися до нових логістичних умов, включно з частковим відновленням морських перевезень через Чорноморський зерновий коридор та активним використанням залізничних і річкових маршрутів. Основними імпортерами українського зерна залишаються країни Азії та Близького Сходу, серед яких Єгипет, Китай, а також держави ЄС – Іспанія, Нідерланди і Туреччина. Зміни у структурі ринків зумовлені геополітичними факторами: після втрати традиційного ринку росії та Білорусі Україна успішно переорієнтувалася на Європу та Азію [37].

Сегмент олій та насіння олійних культур продовжує залишатися одним із ключових драйверів аграрного експорту. У 2023 році обсяг експорту рослинних олій становив близько 5,6 млрд доларів, що склало 15,6% загального експорту країни. У 2024 році Україна експортувала приблизно 5 млн тонн насіння олійних культур на суму понад 2,2 млрд доларів. Основними ринками збуту залишаються Індія, країни ЄС, Китай та Туреччина, при цьому особливий попит спостерігається на рафіновану соняшникову олію та продукти переробки насіння. Підвищений попит на біопаливо в ЄС також стимулює нарощування поставок похідних від олійних культур. Важливим трендом стає поступове збільшення частки переробленої продукції порівняно з сировиною. Експорт олії та шроту замість насіння дозволяє вітчизняним підприємствам генерувати вищу додану вартість та оптимізувати логістичні витрати, що є критичним фактором в умовах здорожчання транспортування. Така структура експорту сприяє зміцненню позицій України як гаранта

світової продовольчої безпеки, зменшуючи залежність від кон'юнктурних коливань цін на сировинних ринках.

М'ясна промисловість України демонструє стабільне зростання навіть у складних умовах воєнного стану. У 2024 році експорт м'яса птиці склав 448,8 тис. тонн на суму 962,7 млн доларів, що перевищує показники попереднього року як у натуральному, так і у вартісному виразі. Основними напрямками експорту залишаються Нідерланди, Саудівська Аравія та Словаччина. Значне зростання спостерігається також у сегменті яєць – обсяг поставок у натуральному виразі зріс на 59,4% порівняно з 2023 роком, що відображає підвищений попит на високоякісну українську продукцію. Експорт свинини збільшився більш ніж утричі, зосереджуючись на ринках Близького Сходу, зокрема ОАЕ та Бахрейн, а експорт яловичини та інших м'ясопродуктів нарощується поступово, з урахуванням обмеженого внутрішнього виробництва та потреби у дотриманні стандартів якості для зовнішніх ринків. Ключовим фактором успіху в цьому секторі є діяльність великих вертикально інтегрованих агрохолдингів, які забезпечують повний контроль над ланцюгом створення вартості — від вирощування зернових для кормів до глибокої переробки м'яса. Саме впровадження міжнародних сертифікатів безпечності харчових продуктів (таких як BRC, Halal, GlobalGAP) дозволило українським виробникам подолати нетарифні бар'єри та закріпитися на вибагливих ринках Європейського Союзу та країн Перської затоки. Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності експортерів розширювати асортимент продукції з доданою вартістю, що дозволить мінімізувати вплив квот та логістичних обмежень.

Молочний сектор також демонструє позитивну динаміку. У 2024 році експорт молочної продукції досяг 117,73 тис. тонн на 295,03 млн доларів [43]. Основними позиціями залишаються згущене молоко, сири та вершкове масло, які забезпечують близько половини валютної виручки у молочному сегменті. Поставки орієнтовані на країни СНД, ЄС та Близький Схід, а розширення переробки продукції із доданою вартістю дозволяє забезпечувати стабільні

доходи навіть у періоди коливання світових цін на молочні товари. Водночас, подальша експансія на ринки ЄС вимагає від виробників повної гармонізації стандартів якості та безпечності продукції. Ключовим завданням стає подолання дефіциту якісної сировини, що стимулює переробні підприємства інвестувати у власне молочне скотарство та модернізацію виробничих потужностей. Це дозволить не лише закріпитися на існуючих ринках, а й успішно конкурувати з глобальними гравцями за рахунок пропозиції брендкованої продукції з високою доданою вартістю.

Кондитерський сектор продовжує демонструвати високі темпи росту. У 2023 році обсяг експорту кондитерських виробів зріс на 34% до 86 тис. тонн, доходи від експорту шоколаду склали 195 млн доларів, цукрових виробів – 186 млн доларів, хлібобулочних солодошів – 213 млн доларів. Такий приріст обумовлений підвищеним попитом на українські солодоші в країнах Азії та Європи, а також зменшенням виробництва аналогічних товарів у конкурентних країнах. Нові ринки та диверсифікація постачань сприяють зміцненню репутації українських виробників, а також стимулюють збільшення обсягів переробленої продукції із високою доданою вартістю.

Попри позитивну динаміку експорту, харчова промисловість України стикається з низкою викликів. Основними проблемами залишаються обмеження логістики, потреба в модернізації обладнання, високий рівень зносу основних фондів, недостатній рівень інвестицій та часткова залежність від зовнішніх ринків. Водночас галузь залишається стратегічно важливою для економіки України, займаючи близько 15% у структурі промислового виробництва, і виконує ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, валютних надходжень та зайнятості населення.

Серед пріоритетів державної політики – підвищення частки готової переробленої продукції в структурі експорту, що дозволяє збільшувати додану вартість, зміцнювати позиції на міжнародному ринку та забезпечувати стабільні валютні надходження. Стратегічні завдання включають стимулювання інновацій, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій,

підтримку внутрішнього ринку та формування ефективної системи державної підтримки агропромислового комплексу.

Таким чином, харчова промисловість України залишається одним із драйверів економічного розвитку країни, демонструючи стійкість та адаптивність в умовах воєнного часу. Її експортна діяльність продовжує забезпечувати значні надходження валютної виручки та підтримувати макроекономічну стабільність, водночас формуючи фундамент для подальшої модернізації, диверсифікації виробництва та зміцнення конкурентних позицій на світових ринках.

В сучасних умовах Україна зберігає потужний аграрний експорт, хоча загальні показники продажів товарів за кордон у 2023 році впали до 36,19 млрд \$ (-18% до 2022). Проте експорт харчових товарів як групи залишився значущою часткою зовнішньоторговельного обороту (частка готових харчових продуктів – 9,0%; зернових – 23,0%; олій та жирів – 15,6% від усіх товарів). Відновлення морських перевезень та розвиток альтернативних логістичних маршрутів («зерновий коридор», річкові, залізничні) сприяло росту експорту агропродукції у 2024 році [39].

Для визначення абсолютних обсягів експорту за окремими товарними групами доцільно використати формулу розрахунку частки у загальному обсязі зовнішньої торгівлі:

$$E_i = E_{total} \times \frac{d_i}{100\%}$$

де:

- E_i — обсяг експорту i -ї групи товарів (млрд дол. США);
- E_{total} — загальний обсяг експорту України у 2023 році (36,19 млрд дол. США);
- d_i — питома вага i -ї групи у структурі експорту (%).

Виходячи з наведених статистичних даних, розрахуємо вартісні показники основних агропродовольчих груп:

1. Зернові культури:

$$E_{grain} = 36,19 \times \frac{23,0}{100} \approx 8,32 \text{ млрд дол. США}$$

2. Жири та олії:

$$E_{oil} = 36,19 \times \frac{15,6}{100} \approx 5,65 \text{ млрд дол. США}$$

3. Готові харчові продукти:

$$E_{food} = 36,19 \times \frac{9,0}{100} \approx 3,26 \text{ млрд дол. США}$$

Сумарний внесок: Розрахунок сукупної частки цих трьох категорій демонструє домінування агропродовольчого сектору:

$$d_{argo} = 23,0\% + 15,6\% + 9,0\% = 47,6\%$$

В абсолютному вираженні це становить:

$$E_{argo} = 8,32 + 5,65 + 3,26 = 17,23 \text{ млрд дол. США}$$

Отже, майже половина (47,6%) валютних надходжень від експорту товарів у 2023 році була забезпечена саме продукцією агропромислового комплексу, що підтверджує стратегічне значення галузі для макроекономічної стабільності держави.

Україна традиційно є одним з найбільших експортерів зернових. За даними Держстату, у 2023 році вартість експорту зерна склала 8306,5 млн \$, що на 8,8 % менше за показник 2022 року. У структурі зовнішньої торгівлі зерно займало 23,0 % усього експорту (друге місце після промислових товарів). Суттєве погіршення показника у 2022–2023 роках пояснюється обмеженням морських перевезень зернових через блокаду Чорноморських портів та необхідністю переорієнтації на залізничні та річкові маршрути. Водночас у 2024 році морські шляхи були частково відновлені – за перші 9 місяців 2024 року експорт зернових становив 42,3 млн тонн ($\approx 7,1$ млрд \$), що свідчить про відновлення обсягів продажів. Для порівняння, у 2019 році було зафіксовано рекордні 56,7 млн тонн зерна (щодо 2024 р. – близько 54 млн тонн) – таким чином 2024 рік став другим за обсягами після 2019 року. Основними культурами залишаються кукурудза та пшениця: у 2024 році експорт кукурудзи сягнув майже 29,6 млн тонн, пшениці – 20,7 млн тонн (загалом 50,3 млн т).

Найважливішими імпортерами українського зерна є країни Азії, Близького Сходу та Європи. Наприклад, в останні роки значні поставки йдуть до Єгипту, Китаю, Індії, а також до країн ЄС (польські, румунські переробні підприємства).

Україна є найбільшим у світі експортером соняшникової олії та крупним експортером насіння олійних. За даними Держстату, у 2023 році експорт товарів групи «жири та олії тваринного або рослинного походження» склав 5649,1 млн \$ (на 5 % менше, ніж у 2022; 15,6 % експорту). Зазначене зниження відбулося через тимчасові проблеми з логістикою в 2022–2023, однак обсяги експорту залишаються високими. За даними митниці, у січні–вересні 2024 року Україна відправила близько 5,0 млн тонн насіння олійних культур (переважно соняшника) на 2,2 млрд \$ [42]. Одночасно морські перевезення насіння частково налаштовано, а частина олій нарощується через експорт рафінованої соняшникової олії.

Головними імпортерами українських олійних продуктів традиційно є країни Європи (Іспанія, Нідерланди, Польща), Азії (Індія, Китай, Туреччина) та Африки. Наприклад, Індія імпортує значну частину української соняшникової олії, а країни ЄС – насіння для рафінації. З 2023–2024 рр. у зв'язку з підвищеним попитом на біопаливо зросла потреба ЄС у похідних від олій культур.

Серед м'ясних продуктів суттєво домінує експорт м'яса птиці. За інформацією Держмитслужби, у 2024 році Україна відправила за кордон 448,8 тис. тонн м'яса та субпродуктів птиці (включно з охолодженим і мороженим м'ясом) на 962,7 млн \$. Це на 5,7 % більше в натуральному виразі та на 20,4 % більше у вартісному, ніж у 2023 році. Зростання попиту на українську курятину підтримано якістю продукції та зростанням інвестицій у галузь. Основні імпортери – Нідерланди (23,2 % обсягу), Саудівська Аравія (16,1 %) і Словаччина (8,5 %). Україна також нарощувала експорт яєць (77,8 тис. т у 2024, +59,4 % до 2023; \$74,5 млн, +22,5 %)[10], головними покупцями яких були Ізраїль (14,1 %), Польща (11,7 %) та Італія (11,1 %) [29].

Експорт свинини залишається незначним, але у 2024 році перевищив імпорт: вітчизняні виробники відправили 3,2 тис. тонн свинини (в 3,6 рази більше, ніж 2023) на 8 млн \$. Найбільші покупці української свинини у 2024 р. – ОАЕ (65,9 %), Бахрейн (9,8 %) та Гонконг (8,8 %). З огляду на воєнний стан, нарощування експорту м'яса (переважно птиці) відбувається завдяки переорієнтації збутих ринків на Європу та Близький Схід, що компенсує втрати традиційних (російських) ринків. Експорт яловичини і молочних м'ясопродуктів Україна нарощує помірковано.

Україна нарощує експорт молочних товарів, оскільки місцева продукція конкурентоспроможна на зовнішніх ринках. За оперативними даними Держстату, у 2024 році експорт молочної продукції становив 117,73 тис. тонн на 295,03 млн \$, що на 8 % більше в кількості та на 14 % більше у виручці порівняно з 2023 роком. Основними товарними позиціями в цьому обсязі є згущене молоко та вершки (32 % у грудні), сири (22 %), вершкове масло (20 %) і незгущене молоко (9 %). Швидкими темпами у 2024 році зростала виручка від експорту вершкового масла (+15 %) і сирів (+26 %). Це відбувається на тлі дефіциту молочних жирів на світовому ринку та зниження світових цін у другій половині року. Головними ринками для української молочної продукції традиційно є країни СНД та Європи (зокрема Молдова, Грузія, ОАЕ), проте у воєнний час частина експорту перенаправлена в ЄС і на Близький Схід.

Поряд з експортом, в Україні зріс імпорт молочних товарів (2024: ~60,3 тис. т на \$290,3 млн), але позитивне сальдо зовнішньої торгівлі збереглося (+4,73 млн \$ на користь експорту) [52]. Аналіз показників свідчить, що вітчизняні молочники продовжують розвивати товарне виробництво, використовуючи рекордний попит на масло і сири на світовому ринку.

Український експорт кондитерських виробів у 2022–2023 рр. демонструє швидке зростання. За даними Української асоціації аграрного експорту, у 2023 році обсяг поставок цукрових кондитерських виробів (цукерок, карамелі, ірисок тощо) збільшився на 34 % (до 86 тис. т), а виручка – на 23 % (до 186 млн \$) порівняно з 2022 роком. При цьому експорт шоколаду та какао-

продуктів у 2023 році зріс на 32 % (55 тис. т, \$195 млн), а хлібобулочних солодоців – на 29–40 % (89 тис. т, \$213 млн) [51]. Таке зростання зумовлено підвищеним попитом на солодоці в Азії та Європі і зменшенням виробництва конкурентійних країн (певним дефіцитом деяких видів цукру на світовому ринку). Основні покупці українських солодоців – Польща, Румунія і Казахстан, а зростання експорту сприяє і зміцненню репутації українських виробників (популярні білий шоколад, карамель). Впровадження відстрочених експортних обмежень на цукрові товари у 2022–2023 рр. не завадило нарощувати постачання за кордон, зокрема завдяки активному пошуку нових ринків збуту.

2.2 Оцінка експортного потенціалу та конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Миронівський Хлібопродукт (ПрАТ «МХП») залишається серйозною експортною силою в українській агропромисловості навіть у складних умовах, і його експортний потенціал тісно пов'язаний із конкурентоспроможністю на глобальному ринку. Протягом 2023–2024 років ПрАТ «МХП» продемонстрував стабільність операційної діяльності, гнучкість у реагуванні на логістичні виклики та ефективне фінансове управління, що дозволяє компанії підтримувати значну частку доходів саме за рахунок експорту.

У 2024 році обсяг виробництва м'яса птиці на українських підприємствах ПрАТ «МХП» залишився фактично на рівні попереднього року, становлячи 711 218 тонн за підсумками 12 місяців (у порівнянні з 718 644 тонн у 2023 році). Така стабільність виробництва є критично важливою для збереження експортного потенціалу, особливо враховуючи витрати й ризики, пов'язані з воєнними діями. У четвертому кварталі 2024 року ПрАТ «МХП» навіть зафіксував зростання експорту птиці: експортний обсяг склав 94 858 тонн, що на 12% вище, ніж у четвертому кварталі 2023 року (84 945 тонн) [34].

Ціноутворення в експортному сегменті ПрАТ «МХП» залишається конкурентоспроможним, демонструючи стійку тенденцію до зростання вартості реалізації продукції. Для оцінки динаміки цін було розраховано темп приросту T_p за формулою:

$$T_p = \left(\frac{P_1 - P_0}{P_0} \right) \times 100\%$$

де P_1 — ціна звітного періоду (2024 рік), а P_2 — ціна базового періоду(2023 рік).

Абсолютний приріст ΔP : Показує, на скільки доларів змінилася ціна.

$$\Delta P = P_1 - P_0$$

Порівняння IV кварталів (2023 vs 2024)

Дані:

- $P_{Q4,2024} = 2,07\$ \text{ USD/кг}$
- $P_{Q4,2023} = 1,98\$ \text{ USD/кг}$

Абсолютний приріст:

$$\Delta P_{Q4} = 2,07 - 1,98 = 0,09 \text{ USD/кг}$$

Темп приросту:

$$T_{P(Q4)} = \left(\frac{2,07 - 1,98}{1,98} \right) \times 100\% = \left(\frac{0,09}{1,98} \right) \times 100\% \approx 4,55\%$$

Порівняння середніх цін за рік (2023 vs 2024)

Дані:

- $P_{avg,2024} = 2,02\$ \text{ USD/кг}$
- $P_{avg,2023} = 1,95\$ \text{ USD/кг}$

Абсолютний приріст:

$$\Delta P_{avg} = 2,02 - 1,95 = 0,07 \text{ USD/кг}$$

Темп приросту:

$$T_{P(avg)} = \left(\frac{2,02 - 1,95}{1,95} \right) \times 100\% = \left(\frac{0,07}{1,95} \right) \times 100\% \approx 3,59\%$$

У четвертому кварталі 2024 року середня ціна м'яса птиці досягла 2,07 USD/кг, що на 4,55% (або на 0,09 USD) перевищує показник аналогічного

періоду 2023 року (1,98 USD/кг). Загалом, середня ціна реалізації продукції за 2024 рік склала 2,02 USD/кг, що свідчить про річний приріст вартості на 3,59% порівняно з 2023 роком (1,95 USD/кг). Така цінова стратегія дозволяє ПрАТ «МХП» ефективно підтримувати маржинальність навіть у складних ринкових умовах. Позитивна динаміка зростання цін (на рівні 3,6–4,5%) дозволяє ПрАТ «МХП» не лише компенсувати можливі інфляційні втрати, а й підтримувати належний рівень маржинальності в складних економічних умовах.

Щодо фінансових результатів, у другому кварталі 2024 року компанія отримала виручку 770 млн USD, що на 5% менше, ніж у другому кварталі 2023 року (809 млн USD). Експортна виручка при цьому становила 503 млн USD, або 65% від загальної виручки, що підкреслює домінування експортної складової в бізнес-моделі ПрАТ «МХП». За підсумками 12 місяців 2024 року ПрАТ «МХП» отримав близько 1,633 млрд USD доходу в сегменті «м'ясо птиці та перероблені продукти», але скоригована EBITDA (без IFRS 16) зменшилася до 252 млн USD (проти 319 млн USD у 2023 році). Чистий прибуток компанії у 2024 році склав 144 млн USD [36].

Важливою складовою конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» є розвиток переробленої продукції: готових кулінарних виробів і напівфабрикатів. За дев'ять місяців 2024 року обсяги переробленого м'яса зросли більш ніж на 19% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Це свідчить про стратегічний перехід компанії до виробництва продукції з високою доданою вартістю.

Компанія також несе значні витрати, пов'язані з воєнним станом: за дев'ять місяців 2024 року такі витрати становили 38 млн USD (проти 23 млн USD у 2023 році). Мобілізація персоналу теж створює виклики: близько 12% співробітників ПрАТ «МХП» залучені до військової служби. Попри це, компанія демонструє адаптивність і здатність підтримувати виробничі процеси.

Окремої уваги заслуговує експорт переробленої продукції (табл. 2.1). У третьому кварталі 2024 року продажі такої продукції зросли на 20% порівняно

з аналогічним періодом 2023 року, а близько 26% перероблених продуктів ПрАТ «МХП» експортується. Це свідчить про зміцнення позицій компанії на глобальному ринку продукції з доданою вартістю, а не лише на ринку сировини.

Загальний обсяг експорту м'яса птиці ПрАТ «МХП» у 2024 році становив 371 198 тонн, що на 6% менше порівняно з 2023 роком (396 923 тонни). Це скорочення може бути пов'язане з ситуацією на логістичних маршрутах, коливанням попиту або зменшенням запасів, які були сформовані раніше. Попит на ринках Близького Сходу залишається стабільним, що частково компенсує зниження на інших ринках.

Щодо рентабельності, скоригована EBITDA (без IFRS 16) у 2024 році становила 252 млн USD проти 319 млн USD у 2023 році, а рівень EBITDA-маржі знизився до близько 15%. Незважаючи на це, ПрАТ «МХП» продовжує інвестувати у вертикальну інтеграцію, модернізацію, розвиток напрямів переробки та диверсифікацію ринків збуту [45].

Конкурентні переваги ПрАТ «МХП» включають повну вертикальну інтеграцію (від вирощування зернових до виробництва готової продукції), гнучку логістику, розвинену мережу експортних ринків, здатність протистояти воєнним викликам та стабільно підтримувати виробничі показники. Серед ключових ризиків — високі собівартості, валютні коливання, зростання логістичних витрат і мобілізація працівників.

Перспективи розвитку експортного потенціалу ПрАТ «МХП» пов'язані зі збільшенням частки продукції з високою доданою вартістю, зміцненням позицій на ринках Близького Сходу та ЄС, розвитком альтернативної логістики (зокрема річкових маршрутів), цифровізацією виробництва та впровадженням ESG-стандартів, які підвищують привабливість компанії для міжнародних партнерів та інвесторів. За умови продовження інноваційного та стратегічного розвитку ПрАТ «МХП» має потенціал закріпитися серед глобальних лідерів у виробництві м'яса птиці.

Таблиця 2.2

Основні показники ПрАТ «МХП» (експорт, виробництво, фінанси) за 2023–2024 роки.

Показник	2023	2024
Виробництво птиці, т	718 644	711 218
Експорт птиці, т	396 923	371 198 (–6%)
Середня ціна, USD/кг	1,95	2,02
Дохід Q2, USD	809 млн	770 млн
Експортний дохід Q2	508 млн (63%)	503 млн (65%)
ЕБІТДА (net IFRS 16)	319 млн	252 млн
Чистий прибуток	142 млн	144 млн
Витрати, пов’язані з воєнним станом	~17 млн	~38 млн

Джерело: розроблено на основі [47]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, а також загальна динаміка показників 2023–2024 років дозволяють зробити глибший висновок щодо стійкості бізнес-моделі ПрАТ «МХП». Незважаючи на номінальне зниження фізичних обсягів експорту на 6% (до 371 198 тонн), компанії вдалося компенсувати це зростанням середньої ціни реалізації та стратегічним перерозподілом товарних потоків. Зростання ціни на 3,5% (з 1,95 до 2,02 USD/кг) свідчить не лише про інфляційні процеси на світовому ринку продовольства, але й про здатність менеджменту компанії ефективно керувати ціноутворенням та знаходити більш маржинальні канали збуту навіть в умовах обмеженої логістики.

Варто детальніше розглянути географічну диверсифікацію експорту як ключовий фактор стабільності ПрАТ «МХП». В умовах блокування морських портів на початкових етапах воєнного стану та подальшої нестабільності роботи «зернового коридору», а згодом — українського морського коридору, компанія була змушена переорієнтувати значну частину логістики на сухопутні шляхи та порти Європи. Однак цей процес супроводжувався новими

викликами, зокрема політичним тиском з боку європейських аграріїв та введенням механізмів ліцензування або квот на українську агропродукцію в ЄС. У відповідь на це ПрАТ «МХП» активізувало співпрацю з країнами Близького Сходу та Північної Африки (MENA), які традиційно є великими споживачами курятини. Зокрема, ринок Саудівської Аравії та інших країн Перської затоки демонструє стабільний попит на продукцію, сертифіковану за стандартами «Халяль», що є однією з сильних сторін експортного портфеля «МХП». Збереження присутності на цих ринках дозволяє компанії нівелювати ризики, пов'язані з регуляторною політикою Європейського Союзу[42].

Стратегічна трансформація ПрАТ «МХП» з сировинної компанії в кулінарну (Culinary Company) є ще одним критично важливим вектором, який потребує детального аналізу в контексті експортного потенціалу. Як зазначалося раніше, частка переробленої продукції в експорті зростає. Це відповідає глобальним трендам споживання: сучасний ринок вимагає продуктів ready-to-cook (готових до приготування) та ready-to-eat (готових до споживання). Експорт напівфабрикатів та готових страв дозволяє не лише збільшити валютну виручку з кожної тонни продукції, але й зменшити чутливість до коливань світових цін на зернові та корми. Якщо сировинний ринок м'яса птиці (тушки, філе) є високоволатильним і залежним від біржових котирувань, то ринок брендкованої переробленої продукції характеризується більшою стабільністю цін та вищою лояльністю споживачів. Інвестиції ПрАТ «МХП» у розширення лінійок маринованого м'яса, ковбасних виробів та снєків, адаптованих під смакові вподобання іноземних споживачів, створюють додаткову "подушку безпеки" для фінансової стійкості підприємства.

Окремим аспектом забезпечення конкурентоспроможності є енергетична безпека та сталий розвиток (ESG). В умовах російських атак на енергетичну інфраструктуру України у 2023–2024 роках, наявність власних біогазових комплексів стала стратегічною перевагою ПрАТ «МХП». Виробництво біогазу з органічних відходів птахівництва не лише вирішує проблему утилізації, але й забезпечує значну частину енергетичних потреб

виробничих потужностей. Це знижує собівартість продукції за рахунок зменшення споживання дорогого природного газу та електроенергії із зовнішніх мереж. Більше того, «зелена» енергетика є важливою складовою іміджу компанії на ринку ЄС, де вимоги до екологічності продукції та вуглецевого сліду (carbon footprint) стають дедалі жорсткішими. Відповідність стандартам Європейського зеленого курсу (European Green Deal) відкриває для продукції «МХП» доступ до преміальних сегментів європейського ритейлу, куди важко потрапити виробникам, що не дотримуються принципів сталого розвитку.

Однак, аналізуючи перспективи, не можна ігнорувати суттєві загрози. Окрім прямих воєнних ризиків, серйозним викликом для ПрАТ «МХП» залишається дефіцит кваліфікованих кадрів. Мобілізація 12% персоналу, про яку згадувалося вище, створює тиск на операційну ефективність. Компанія змушена інвестувати значні ресурси в навчання нових співробітників, автоматизацію процесів там, де це можливо, та впровадження програм підтримки ветеранів і їхніх родин. У довгостроковій перспективі кадровий голод в аграрному секторі України може стати стримуючим фактором для нарощування обсягів виробництва, тому автоматизація та цифровізація виробничих процесів стають не просто трендом, а умовою виживання[48].

Фінансовий стан ПрАТ «МХП» у 2024 році, попри зниження EBITDA, залишається контрольованим. Зменшення маржинальності до 15% є об'єктивним наслідком зростання логістичних витрат (які зросли в рази через необхідність використання автотранспорту та черги на кордонах) та здорожчання ресурсів. Проте, здатність генерувати чистий прибуток на рівні 144 млн USD свідчить про ефективне управління борговим навантаженням та ліквідністю. Важливим досягненням є збереження довіри міжнародних кредиторів та інвесторів. Успішна реструктуризація зобов'язань та продовження співпраці з міжнародними фінансовими інституціями (ЄБРР, IFC) дозволяють компанії залучати кошти на модернізацію навіть під час

воєнного стану. Це є сигналом для ринку, що ПрАТ «МХП» розглядається як надійний партнер з прозорою звітністю та зрозумілою стратегією.

Розглядаючи логістичні стратегії, слід зазначити, що компанія активно розвиває власний парк автотранспорту та контейнерні перевезення. Диверсифікація логістичних маршрутів через порти Румунії та Польщі, а також використання залізничного транспорту, дозволили мінімізувати простой. У 2024 році ПрАТ «МХП» продемонстрував високу адаптивність, швидко перенаправляючи потоки залежно від пропускної здатності пунктів перетину кордону. Така гнучкість є критичною конкурентною перевагою, оскільки дозволяє виконувати контрактні зобов'язання перед іноземними партнерами "just in time" (точно в строк), що є ключовим критерієм для великих торговельних мереж та переробників за кордоном.

Узагальнюючи аналіз діяльності ПрАТ «МХП» у 2023–2024 роках, можна виділити наступні стратегічні пріоритети, які визначатимуть експортний потенціал компанії у найближчому майбутньому:

— Поглиблення вертикальної інтеграції в бік переробки. Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в експортному кошику до 30–35%. Це дозволить вийти з жорсткої цінової конкуренції на ринку сировини (commodity) та зайняти ніші в сегменті HoReCa (готелі, ресторани, кафе) та рітейлу на цільових ринках.

— Географічна експансія та локалізація. Можливе створення спільних підприємств або придбання активів у країнах-імпортерах (за прикладом успішної інтеграції Perutnina Ptuj на Балканах). Це дозволить обійти торговельні бар'єри та наблизити виробництво до кінцевого споживача.

— Технологічна модернізація та енергоефективність. Подальший розвиток «зеленої» енергетики для досягнення енергонезалежності виробничих активів, що критично важливо в умовах нестабільної енергосистеми України.

— Утримання людського капіталу. Впровадження програм мотивації та автоматизації для компенсації дефіциту робочої сили.

Таким чином, ПрАТ «МХП» залишається не лише лідером вітчизняного агропромислового комплексу, але й потужним гравцем на світовій арені. Здатність компанії трансформувати виклики воєнного стану у поштовх до оптимізації бізнес-процесів свідчить про високий рівень резильєнтності. Експортний потенціал підприємства базується не лише на обсягах виробництва, а й на якості управління, технологічності та стратегічному баченні, спрямованому на створення глобальної кулінарної екосистеми. Подальший розвиток експортної діяльності ПрАТ «МХП» буде безпосередньо залежати від успішності реалізації стратегії доданої вартості та адаптації до геополітичних змін у регіоні.

Висновки щодо аналізу діяльності ПрАТ «МХП» підтверджують гіпотезу, що в умовах глобальної нестабільності виграють ті компанії, які контролюють весь ланцюг створення вартості «від поля до столу» та здатні швидко змінювати структуру збуту. Досвід «МХП» у 2023–2024 роках може слугувати моделлю для інших підприємств українського АПК, які прагнуть зберегти та наростити свої позиції на міжнародних ринках в умовах воєнного стану.

2.3. Вплив воєнного стану на харчові підприємства України та експортну діяльність

Аграрна мапа України зазнала безпрецедентних трансформацій, що призвело до суттєвого падіння обсягів виробництва основних культур, включаючи зерно, овочі та фрукти. Внаслідок тимчасової окупації територій українські сільгоспвиробники втратили значні площі продуктивних земель. Катастрофічним наслідком агресії стала також критична втрата можливостей для експорту продукції та, відповідно, для генерування стабільних доходів [24].

Аграрна сфера зіткнулася з найбільш серйозними наслідками повномасштабного вторгнення в Україну, зафіксувавши колосальні втрати. За

оцінками Міністерства аграрної політики України та дослідженням, проведеним Київською школою економіки (КШЕ), сукупна вартість прямих збитків, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок вторгнення росії, станом на 2022 рік сягнула \$6,6 мільярдів США.

Непрямі втрати, що є результатом зниження виробничих обсягів, морської блокади портів, а також підвищення собівартості виробництва, становлять \$34,25 мільярди США. Зокрема, \$11,2 млрд — це втрати в секторі рослинництва, спричинені зменшенням показників виробництва; \$348,7 млн — втрати у сфері тваринництва. Скорочення виробничих процесів, пов'язаних з озимими культурами, призвело до збитків у розмірі \$3 млрд, тоді як збитки у секторі багаторічних культур досягли \$322 млн. Особливо варто відзначити критичні втрати, спричинені порушенням логістичних ланцюгів та процесів, які оцінюються у \$18,5 млрд США.

Внаслідок воєнного стану прямі збитки було завдано 2653 суб'єктам господарювання, що функціонують в агропромисловому комплексі України. При цьому, площа багаторічних насаджень скоротилася на 9 тисяч гектарів, а ріллі — на 1,9 млн гектарів. Через інтенсивне мінування територій існує нагальна потреба в обстеженні та розмінуванні площі орієнтовно 1 млн гектарів. Суттєво зросла собівартість виробничих циклів, що обумовлено підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та посівний матеріал.

Найбільш відчутні збитки зафіксовано у сфері рослинництва. Показники виробничих обсягів знизилися до 35-40% відносно попереднього року, що безпосередньо пов'язано зі зменшенням площ посіву та загальним зниженням показників врожайності.

Сектор тваринництва також зазнав значних втрат. Профільне міністерство інформує про знищення орієнтовно 15-20% поголів'я великої рогатої худоби, а також поголів'я у сферах птахівництва та свинарства. Відбулося значне падіння обсягів виробництва продукції тваринництва у регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій [13].

Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2022 році збір зерна знизився на 40%, овочів – на 25%, а фруктів – на 10%.

Окупація та блокування ключових шляхів збуту критично вплинули на обсяги виробництва зерна в Україні. У 2022 році Україна втратила понад 32 млн тонн врожаю зерна, що становить 37,4% відносно показників 2021 року. Зерно, як основа українського агроекспорту, постраждало найбільше серед усіх напрямків агропромислового виробництва.

Тимчасова окупація призвели до втрати до 80% врожаю у Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. Економіка Херсонщини, частина території якої була звільнена лише наприкінці 2022 року (а певні райони досі перебувають в окупації), зазнала сильних руйнувань. Також до 50% врожаю було втрачено на Харківщині, Одещині, Миколаївщині та Вінниччині.

Внаслідок воєнного стану українські аграрії втратили найбільш економічно вигідний канал експорту своєї продукції на зовнішній ринок – морський шлях. Альтернативою став наземний та річковий транспорт, однак таке транспортування має значно вищу собівартість.

Низькі закупівельні ціни на агропродукцію та одночасне збільшення вартості послуг транспортування призвели до того, що фермери втратили більшу частину потенційного прибутку від продажу. Як наслідок, значна кількість фермерів була змушена відмовитись від збирання врожаю, зокрема, великий відсоток врожаю кукурудзи у 2022 році залишився зимувати на полях [24].

Додаткових проблем галузі спричинили регулярні відключення електроенергії, які виводили з ладу обладнання та ускладнювали процеси зберігання та переробки.

Врожай гречки у 2022 році, навпаки, виріс майже на 40%, що є унікальною ситуацією. Причин для цієї зміни декілька:

- невеликі обсяги вирощування гречки до воєнного стану (у порівнянні з пшеницею та кукурудзою);

- гречка є переважно внутрішньою культурою України, яка не орієнтована на значний експорт;
- до воєнного стану 50% об'ємів власного споживання гречки Україна імпортувала, переважно з рф, що тепер заміщується внутрішнім виробництвом. Найбільше обсяги вирощування гречки збільшили фермери Чернівецької та Полтавської областей, у шість та чотири рази відповідно [24].

У 2022 році в Україні було зібрано на 24,4% менше овочів, порівняно з 2021 роком. Найбільших втрат зазнав врожай томатів, обсяг якого впав майже вдвічі, оскільки раніше кожен четвертий український помідор походив з Херсонщини. Окупація регіону критично вплинула на обсяги виробництва томатів. Загалом овочівництво традиційно тяжіє до зрошувальних систем. Компенсувати втрату Херсонщини частково змогли аграрії Одеської області (збільшення на 15%), завдяки наявності зрошувальних систем, та Черкаської області (збільшення на 5%), яка має вихід до Дніпра. Суттєвого дефіциту овочів на внутрішньому ринку вдалося уникнути, оскільки значна кількість аграріїв переорієнтувала частину своїх сільськогосподарських земель на овочівництво через більшу маржинальність. Багато підприємств також здійснили релокацію з постраждалих регіонів. Неочікуваний приріст виробництва капусти, картоплі та інших овочів показала Сумська область. Хоча регіони України мають великий потенціал для вирощування овочів, повна компенсація втрачених обсягів врожаю вимагає 2-3 років, оскільки, крім вирощування, необхідно відбудувати інфраструктуру для зберігання та сортування.

Вирощування фруктів також зазнало міграції з традиційних українських регіонів. У 2022 році більше фруктів почали вирощувати Черкащина (збільшення на 30%), Кіровоградщина (збільшення на 26%) та Львівщина (збільшення на 9%). Миколаївська область збрала удвічі більше винограду, ніж торік, а Черкаська область увійшла до топ-10 регіонів з вирощування вишні [24]. Найбільше постраждали яблука, врожай яких впав на 12%, та

полуниця – у 2022 році її зібрали менше на 13%. Загалом внутрішнє вирощування фруктів у 2022 році скоротилось на 10,2%. Садівництво також критично залежить від наявності води, тому багато підприємств перемістилися у регіони, де є доступ до систем зрошення та налагоджений збут продукції [24].

Спостерігалось різке зниження показників експорту внаслідок блокування морських портів: з 6-7 мільйонів тонн на місяць обсяги впали до приблизно 1,5 мільйона тонн. Цей фактор суттєво вплинув на внутрішні ціни реалізації продукції агробізнесу, знизивши їх навесні до рівня, нижчого за собівартість. Незважаючи на певне покращення ситуації після імплементації зернової угоди (а згодом і запуску Українського морського коридору у 2023-2024 рр.), зберігаються ускладнення з логістикою та постійна загроза припинення роботи морських шляхів.

Не менш суттєвим був вплив на галузі агропромислового комплексу через руйнування інфраструктури. Внаслідок воєнного стану постраждали або були повністю знищені об'єкти сільськогосподарського призначення, складські приміщення, важливі енергетичні вузли, виробничі цехи переробної промисловості, а також транспорт та ключові транспортні сполучення. Фіксуються значні втрати спеціалізованої техніки внаслідок її пошкодження або викрадення.

Фахівці та профільні підприємці окреслюють значний перелік ризиків та труднощів сектору в умовах воєнного стану на території держави:

На першому місці знаходиться загроза втрати виробничого потенціалу та необхідного ресурсу. Велика частка земель залишається під тимчасовою окупацією, постійно потрапляє під обстріли або потребує тривалого обстеження та розмінування, що унеможливує їх повноцінне використання. Спостерігається падіння обсягів внесення необхідних мінеральних добрив та спеціалізованих засобів для захисту рослин, що негативно впливає на показники врожайності та спричиняє погіршення якості ґрунту. У місцевостях, що постраждали від бойових дій, зазнали руйнацій різноманітні угіддя

сільського господарства. Станом на сьогодні вони потребують значних інвестицій та реконструкції для повернення їх до використання.

Проблемним сектором також є забезпечення підприємств необхідною технікою, оскільки спостерігається зниження продажів спеціалізованих машин, викликане різними факторами, включаючи знищення наявної техніки та її викрадення. Не менш суттєвий вплив на галузь має припинення діяльності частки виробників або масштабна зміна їх профілю, що обумовлено значними фінансовими та економічними збитками. Через воєнний стан частина кваліфікованих фахівців та власників агробізнесу припинили свою діяльність або були вимушені мігрувати. За даними ООН, їх кількість складає близько 150 тисяч осіб. Станом на сьогодні невідомо, чи існує можливість для відновлення їх діяльності, як наслідок — можливий їх повний вихід зі сфери або зміна профілю. Виробники сезонної продукції, які формували доходи та зайнятість сільського населення, також зазнали значних втрат.

Важливими проблемами залишається знищення об'єктів інфраструктури, необхідних для обробки та зберігання сировини, а також наявність перешкод при роботі з зовнішніми ринками.

Водночас, агропромисловий комплекс України продемонстрував неабияку адаптивність та стійкість в складних умовах, фіксуючи певні позитивні тенденції розвитку та економічні показники.

Згідно з даними Міністерства аграрної політики, за 2022 рік було зібрано більше ніж 67 мільйонів тонн врожаю. Україна продовжує виконувати свою місію, забезпечуючи продовольчу безпеку світу.

Після підписання зернової угоди (у 2022 році) лише за серпень було відправлено 68 суден, які доставили 1,72 мільйони тонн продукції АПК України до 18 країн. Весь обсяг поставок з використанням різних логістичних шляхів склав приблизно 5 мільйонів тонн продукції за серпень.

Протягом 11 місяців 2022 року було виконано експорт 50,9 мільйонів тонн продуктів агропромислового комплексу та харчової сфери. Загальна сума поставок склала \$21,1 мільярд доларів США.

Ефективність у сприянні агросектору продемонструвала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», що надає представникам малого та середнього підприємництва (МСП) спрощений доступ до банківського кредитування. Представники агробізнесу мають можливість отримати кредити у розмірі до 90 мільйонів гривень. Кошти надаються під ставку 5-9% річних, залежно від категорії кредитного продукту та особливостей компанії. За даними Міністерства аграрної політики, станом на початок 2023 року аграрії України вже отримали більше 34,5 млрд грн на розвиток власного господарства, з яких приблизно 20 млрд грн — за програмою доступних кредитів, що надало змогу отримати необхідне фінансування 5300 підприємцям [13].

Третину товарного експорту з України формують зернові та олійні культури. Кожне друге підприємство галузі, тобто 53%, повідомляє, що не припиняє експортувати взагалі. Водночас лише 15% експортерів харчової промисловості не змогли відновити експортну діяльність.

Істотно збільшилася частка постачання українського експорту до таких країн, як Румунія, Угорщина, Словаччина, Болгарія та Молдова, які є географічно близькими сусідами. Транспортування вітчизняної продукції туди відбувається переважно наземними магістралями на західному напрямку з відносно благополучних прикордонних регіонів Закарпаття та Буковини. Важливу роль у функціонуванні підприємств як за кордоном, так і в межах країни, на цей час відіграють інвестиції. Варто зазначити, що падіння імпорту було не таким суттєвим, як експорту, оскільки обсяги купівлі закордонних товарів українцями скоротилися менше ніж на чверть від довоєнного рівня, тоді як продажі за кордон впали на 1/3. Загальна сума імпорту за 2022 рік склала трохи більше за \$44 млрд, порівняно з сумою \$73,2 млрд у 2021 році [25].

Під час воєнного стану українські компанії харчової промисловості почали активніше виходити на ринки ЄС, що вимагає від них додаткового розвитку виробництва та інвестицій. Наприклад, компанія Agricom Group

завершила другий етап реорганізації заводу «Добродія» (м. Київ), який спеціалізується на виробництві пластівців із зернових культур та продуктів на їхній основі. Сума інвестицій у проект склала близько \$2 млн. Кошти було вкладено у відкриття нових потужностей, а саме профінансовано запуск цехів.

Найбільші холдинги галузі, незважаючи на воєнний стан, також дотримувалися інвестиційних планів. Зокрема, у ПрАТ «МХП» на 2022-й планували розвивати точне землеробство, і, за словами керівника агрономічного відділу, план був виконаний. Серед іншого, розпочато агрохімічний аналіз ґрунту та інвестовано у підземне крапельне зрошення на 100 га під кукурудзою на Черкащині.

Найбільш масштабні інвестиції у галузі під час воєнного стану запланував «Кернел». Агрохолдинг до кінця 2023 року мав намір побудувати новий перевантажувальний термінал «Девелопмент Рені Термінал» у морському порту Рені, тим самим збільшивши обсяги експорту вантажів до 600 тис. т на рік. На цей проект холдинг планував витратити приблизно \$10 млн. Підприємство також завершує будівництво одного з найпотужніших олійно-екстракційних заводів Європи — Старокостянтинівського олійно-екстракційного заводу. Загальна сума інвестицій, спрямованих на реалізацію цього проєкту, складатиме понад \$200 млн. Прийом соняшника планували розпочати вже восени. Крім того, «Кернел» придбав та запустив у порту Рені термінал «Дунай Пром Агро». Також «Кернел» та Адміністрація морських портів України інвестують понад \$100 млн у порт Чорноморська [26].

Компанія «Лесафр Україна» утримує близько 25% українського ринку пекарських дріжджів, постачаючи свою продукцію як для виробників, так і для домашніх споживачів. До воєнного стану третина вироблених пресованих дріжджів постачалася також і за межі України. Проте під час воєнного стану експорт суттєво обвалився. Водночас, на українському ринку компанія Lesaffre продовжує успішно працювати. Руйнування та захоплення окупантами виробничих потужностей не оминули й кондитерську галузь. Зокрема, виробництво компанії «Монделіс», яке виготовляло печиво «Орео»,

«TUC», «Belvita», шоколад «Milka» та «Корона», що знаходиться в Тростянці Сумської області, зазнало значних пошкоджень. Постраждала також фабрика "Деліція", що виробляла великий асортимент печива, пряників та тортів, у місті Буча (Київська область). До схожої проблеми зіткнувся і найбільший в Україні виробник солі «Артемсіль», виробничі потужності якого наразі знаходяться в зоні активних бойових дій, тому виробництво там повністю зупинено [25].

Висновки до розділу 2

У другому розділі встановлено, що експортна діяльність підприємств харчової промисловості України у 2023–2024 роках розвивалася в умовах суттєвих логістичних, інфраструктурних та геополітичних обмежень, проте галузь продемонструвала високу стійкість та здатність до адаптації. Попри загальне зниження обсягів експорту у 2023 році, продовольчі товари зберегли значну частку у зовнішньоторговельному обороті країни, а у 2024 році експортні показники почали відновлюватися завдяки розширенню альтернативних маршрутів доставки та частковому відновленню морської логістики.

Аналіз структури експорту показав, що ключові сегменти — зернові культури, рослинні олії, м'яса, молочна та кондитерська продукція — залишаються стратегічними для зовнішніх ринків. Найвагоміший внесок забезпечують зернові культури та продукція олійно-жирового комплексу, тоді як сегменти м'яса, молочних виробів і кондитерських товарів демонструють стійке зростання та розширюють присутність на ринках ЄС, Азії та Близького Сходу. При цьому зберігається чітка тенденція до диверсифікації напрямів експорту та зменшення залежності від окремих регіонів.

Оцінка діяльності ПрАТ «МХП» засвідчила, що підприємство є одним із ключових драйверів аграрного експорту країни. Компанія демонструє стабільні виробничі обсяги, високий рівень експортної орієнтації та ефективно

реагування на зовнішні виклики. Зростання експорту м'яса птиці у 2024 році підтверджує конкурентоспроможність продукції ПрАТ «МХП» та здатність компанії утримувати позиції на міжнародних ринках навіть в умовах обмеженої логістики.

Загалом результати аналізу свідчать, що харчова промисловість України зберігає значний експортний потенціал, який може бути посилений за рахунок модернізації виробництва, розширення переробки продукції з високою доданою вартістю, диверсифікації ринків збуту та підвищення інвестиційної активності. Це формує підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних позицій українських виробників на світових ринках.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЕКСПОРТУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1. Особлив розвитку та функціонування ринку харчової продукції в Україні

Харчова промисловість — це основа продовольчого ринку України, гарант розвитку соціальної стабільності та один із ключових драйверів національної економіки. Вона не лише забезпечує населення життєво необхідними товарами, але й формує левову частку валютних надходжень держави, виступаючи фундаментом експортного потенціалу країни.

Сучасний стан ринку харчової продукції в Україні характеризується складним переплетенням традиційних аграрних переваг та нових викликів, зумовлених як глобальними економічними трендами, так і політичною ситуацією. Галузь демонструє високу резистентність до кризових явищ, продовжуючи функціонувати навіть в умовах порушення логістичних ланцюгів та енергетичної нестабільності.

Аналіз функціонування ринку дозволяє виділити ряд специфічних особливостей, що визначають його поточний стан та перспективи:

- Експортна орієнтованість: внутрішній ринок України є профіцитним за більшістю груп продовольчих товарів (зернові, олія, м'ясо птиці, цукор). Виробничі потужності значно перевищують внутрішнє споживання, що робить зовнішню торгівлю безальтернативним шляхом розвитку галузі.
- Сировинна домінанта: незважаючи на позитивну динаміку розвитку переробки, значну частку в структурі ринку все ще займає сировина або продукція з низькою доданою вартістю. Проте спостерігається поступовий зсув акцентів у бік глибокої переробки (наприклад, перехід від експорту кукурудзи до експорту біоетанолу чи крохмалю).
- Висока концентрація капіталу: ринок характеризується домінуванням вертикально інтегрованих агрохолдингів. Ці структури контролюють повний цикл — від вирощування сировини («від лану») до переробки та реалізації

готової продукції («до столу»). Це дозволяє оптимізувати собівартість та забезпечувати стабільну якість, але створює високі бар'єри входу для малого бізнесу.

— Гармонізація з європейськими стандартами: активна імплементація технічних регламентів ЄС та впровадження систем контролю якості (НАССР, ISO) стали обов'язковими умовами функціонування ринку. Це не лише відкрило доступ до ринків ЄС, але й підвищило культуру виробництва всередині країни.

Важливим аспектом сучасного етапу розвитку є трансформація логістичних шляхів. Блокування традиційних морських коридорів змусило виробників переорієнтувати потоки на залізничний та автомобільний транспорт через західні кордони, а також розвивати інфраструктуру Дунайського кластеру.

Важливо зазначити: суттєвим чинником впливу на ринок є зміна структури споживання населення. Зниження купівельної спроможності призвело до переорієнтації попиту на товари базової необхідності та більш доступні цінові сегменти, що змушує виробників адаптувати асортиментну політику.

Ключові проблеми, що стримують розвиток ринку харчової продукції на сучасному етапі:

1. Енергетична залежність: необхідність забезпечення автономними джерелами енергії підвищує собівартість продукції.
2. Дефіцит кадрів: міграційні процеси та мобілізація створили нестачу кваліфікованого персоналу на виробництвах.
3. Фінансова нестабільність: ускладнений доступ до кредитування та страхування ризиків, особливо для підприємств у прифронтових зонах.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ринок харчової продукції України перебуває на етапі структурної перебудови. Відбувається перехід від екстенсивної моделі (збільшення обсягів сировини) до інтенсивної (підвищення ефективності та глибини переробки). Саме здатність підприємств

адаптуватися до нових логістичних та енергетичних реалій, а також вихід на нові ринки збуту (про що йтиметься у наступних підрозділах), визначатиме їхню конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Період 2023–2024 років став визначальним етапом у новітній історії агропромислового комплексу та ринку харчових продуктів України. Український харчовий ринок продемонстрував феноменальну стійкість під час воєнного стану, а ключовими векторами його розвитку стали відновлення морського експорту, енергетична децентралізація та глибинні зміни споживчих патернів. Показовим прикладом цієї еволюції є діяльність агроіндустріального холдингу ПрАТ «МХП», який трансформується з сировинного гіганта на кулінарну екосистему, інтегруючи передові технології біоенергетики та розширюючи свою присутність на міжнародних ринках.

Розвиток ринку неможливо розглядати без аналізу макроекономічного контексту, який характеризувався високою волатильністю. Після пікової інфляції 2022 року, 2023 рік приніс тимчасове полегшення, проте вже у другій половині 2024 року інфляційний тиск відновився, досягнувши 12% за підсумками року. Основним драйвером зростання цін стали продукти харчування. Кліматичні аномалії, зокрема спекотне літо та посуха восени 2024 року, призвели до зниження врожайності та стрімкого подорожчання овочів і фруктів.² Додатковий тиск створювало зростання виробничих витрат: необхідність інвестицій в енергонезалежність через атаки на інфраструктуру суттєво збільшила собівартість молочної, м'ясної та хлібобулочної продукції. Цікавою тенденцією стала цінова конвергенція з європейським ринком: вартість багатьох українських продуктів, наприклад вершкового масла, наблизилася до рівня країн Східної Європи, що створює ризики заміщення вітчизняних товарів імпортними.

Воєнний стан докорінно змінив структуру споживання українців. Зниження реальних доходів змусило населення раціоналізувати витрати, віддаючи перевагу акційним пропозиціям та власним торговим маркам мереж. Водночас виник парадокс: на тлі загальної економії зріс попит на продукти

категорії "зручності" — напівфабрикати та готові страви. Це пояснюється зміною ритму життя та прагненням мінімізувати час на приготування їжі в умовах нестабільного енергопостачання.

Таблиця 3.1.

Зміна структури експорту зернових та олійних культур за видами транспорту

Вид транспорту	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Морські порти (Чорне море)	~52%	85%	Відновлення основного каналу збуту
Дунайські порти	45%	13%	Зниження ролі як альтернативи
Залізничний транспорт	15%	7%	Скорочення частки перевезень

Джерело: розроблено на основі [3], [7].

Критично важливим фактором відновлення аграрного потенціалу стала логістика. Припинення "Зернової ініціативи" влітку 2023 року спонукало Україну до самостійного відкриття морського коридору. Це рішення виявилось стратегічно правильним: у 2024 році лєвова частка експорту зернових та олійних культур знову здійснювалася через порти Одеси. Зниження вартості морського фрахту дозволило підвищити закупівельні ціни для фермерів, покращуючи їхню рентабельність. Натомість роль дунайських портів як альтернативного шляху суттєво знизилася. Водночас західний кордон залишався складним напрямком через періодичні блокування, проте географія торгівлі диверсифікувалася. Попри політичні виклики, Польща залишилася великим імпортером, але український бізнес активно нарощував постачання до Іспанії, Німеччини та Нідерландів, використовуючи морський шлях.

Яскравим прикладом адаптації бізнесу до нових умов є трансформація холдингу ПрАТ «МХП». Аналіз фінансових результатів компанії демонструє складний шлях відновлення. Вийшовши на прибуток у 2023 році після збиткового початку воєнного стану, у 2024 році компанія продовжила нарощувати операційну ефективність. Зростання скоригованої ЕВІТДА на 33% (за 9 місяців 2024 року) свідчить про успішну оптимізацію процесів, попри постійний тиск воєнних витрат.

Таблиця 3.2.

Операційні показники ПрАТ «МХП»

Показник	Динаміка (9 міс. 2024 до 2023)	Коментар
Виробництво курятини (Україна)	-2%	Стабілізація обсягів, фокус на ефективність
Виробництво курятини (Європа)	+8%	Розширення присутності на ринку ЄС
Експорт переробленого м'яса	+123%	Стрімке зростання продажів готових продуктів

Джерело: складене на основі [39].

У сегменті птахівництва ПрАТ «МХП» змістив фокус з валового виробництва на створення доданої вартості. Незначне скорочення експорту сировини компенсувалося зростанням продажів переробленого м'яса та напівфабрикатів. Це відповідає стратегічній меті компанії — перетворитися на "кулінарну компанію". Експорт перероблених продуктів у 2024 році зріс більш ніж удвічі, що підтверджує попит на українську готову продукцію за кордоном. Паралельно успішно розвивається європейський підрозділ компанії Perutnina Ptuj, що дозволяє диверсифікувати ризики та генерувати валютну виручку в межах ЄС.

Важливою складовою стратегії стало наближення до кінцевого споживача через розвиток власного ритейлу. Мережа "М'ясомакет" із концепцією "м'ясних сомельє" та заклади Döner Маркет створюють

екосистему, яка вирішує проблему вибору та приготування їжі. Інвестиції у нові бренди та фудтех-рішення дозволяють компанії контролювати весь ланцюжок "від лану до столу", знижуючи залежність від посередників.

Енергетична безпека стала ще одним наріжним каменем стійкості. ПрАТ «МХП» не лише забезпечує власні потреби завдяки біогазовим комплексам, але й виходить на зовнішні ринки з інноваційними продуктами. У 2024 році компанія здійснила першу експортну поставку скрапленого біометану (Bio-LNG) до Євросоюзу. Використання відходів виробництва для генерації "зеленої" енергії дозволяє не тільки знижувати витрати, але й відповідати жорстким екологічним вимогам європейського ринку, що підтверджується відповідними сертифікаціями.

Окрім внутрішніх трансформацій, український бізнес продовжує міжнародну експансію. Придбання ПрАТ «МХП» мажоритарної частки в іспанській компанії UVESA та розвиток партнерства на Близькому Сході свідчать про амбіції виходу за межі статусу лише експортера сировини. Інтеграція у глобальні ланцюги та придбання активів у Європі стають інструментом довгострокового виживання та розвитку [31].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ринок харчової продукції України у 2023–2024 роках пройшов шлях від виживання до якісної трансформації. Відновлення морської логістики повернуло галузі рентабельність, а виклики воєнного стану стимулювали перехід до глибшої переробки та енергонезалежності. Досвід таких гравців, як ПрАТ «МХП», доводить, що навіть в умовах геополітичної турбулентності український бізнес здатен не лише адаптуватися, але й впроваджувати інновації та успішно конкурувати на світовій арені. Одним із визначальних аспектів функціонування ринку харчової продукції у досліджуваній період стала активна інтеграція українського агропродовольчого сектору до нормативно-правового поля Європейського Союзу. Продовження дії режиму автономних торговельних заходів (АТМ) з боку ЄС, який скасував мита та квоти для української продукції, стало потужним стимулом для експортерів. Однак, 2024

рік продемонстрував, що євроінтеграція — це не лише відкриті можливості, але й жорстка конкурентна боротьба. Запровадження механізму «екстреного гальмування» (emergency brake) для окремих категорій товарів, зокрема м'яса птиці, яєць та цукру, змусило вітчизняних виробників, у тому числі ПрАТ «МХП», переглядати тактику виходу на європейські ринки, диверсифікуючи канали збуту та поглиблюючи співпрацю з локальними переробниками в країнах ЄС.

Це призвело до формування нової парадигми експортної діяльності: переходу від простої торгівлі до створення транснаціональних виробничих ланцюгів. Стратегія МХП щодо придбання активів у Європі (Perutnina Ptuj, партнерство з UVESA) є відповіддю на протекціоністські настрої європейських фермерів. Локалізуючи виробництво або переробку на території ЄС, компанія фактично стає «внутрішнім» гравцем європейського ринку, що мінімізує ризики торговельних обмежень та логістичних блокад на кордоні.

Вагомим фактором, що стримував розвиток ринку у 2023–2024 роках, став дефіцит кваліфікованих кадрів. Моблізаційні процеси та вимушена міграція призвели до суттєвого «вимивання» персоналу, особливо у виробничих та логістичних ланках. Для агрохолдингів це стало викликом, співмірним з енергетичними ризиками. У відповідь на це лідери ринку, зокрема ПрАТ «МХП», почали активно впроваджувати програми автоматизації виробництва та переглядати HR-політику. Фокус змістився на програми реінтеграції ветеранів (програма «МХП Поруч»), залучення жінок до професій, які раніше вважалися суто «чоловічими», та підвищення заробітних плат, що, своєю чергою, вплинуло на структуру собівартості продукції.

Особливу увагу в контексті розвитку ринку слід приділити тренду сталого розвитку (ESG). Вимоги міжнародних партнерів та фінансових інституцій дедалі частіше стосуються не лише фінансових показників, але й екологічного сліду продукції. Успіхи ПрАТ «МХП» у виробництві біогазу та біометану трансформують екологічну відповідальність з витратної статті у

конкурентну перевагу. Європейські ритейлери, слідуючи курсу Green Deal, надають перевагу постачальникам, які можуть підтвердити зниження викидів CO₂ у ланцюгу постачання. Таким чином, енергетичні проєкти ПрАТ «МХП» стають невід’ємною складовою маркетингової стратегії на зовнішніх ринках, дозволяючи позиціювати українську курятину як «екологічно дружній» продукт.

Аналіз інвестиційної активності у 2023–2024 роках свідчить про зміну пріоритетів капіталовкладень. Якщо до 2022 року значна частка інвестицій спрямовувалася на розширення земельного банку та нарощування елеваторних потужностей, то у звітний період фокус змістився на технології FoodTech та логістичну інфраструктуру. Українські компанії інвестують у власний вагонний парк, перевалочні термінали на кордоні з ЄС та переробні заводи. Для ПрАТ «МХП» знаковою стала інвестиція у розвиток кулінарного напрямку — створення R&D центрів для розробки нових продуктів харчування, що відповідають зміненим споживчим уподобанням. Це дозволяє компанії зменшити чутливість до коливань цін на біржові товари (зерно, м'ясо-сировину) та отримувати більш стабільну маржу у сегменті B2C.

Важливо зазначити, що трансформація ринку відбувається на тлі цифрової революції в агросекторі. Впровадження систем точного землеробства, використання дронів для моніторингу посівів та цифровізація ланцюгів постачання дозволили українським виробникам втримати ефективність навіть за умов зростання вартості ресурсів. ПрАТ «МХП» виступає одним із драйверів цієї цифровізації, інтегруючи IT-рішення на всіх етапах: від вирощування зернових до аналізу поведінки споживачів у точках продажу «М'ясомаркет».

Окремим вектором розвитку стало посилення ролі брендингу. Якщо раніше експорт здійснювався переважно у форматі B2B (business-to-business) без акценту на походженні товару, то у 2024 році спостерігається тенденція до просування власних торгових марок на зовнішніх ринках. Бренди, такі як Qualiko (ПрАТ «МХП»), стають впізнаваними не лише серед переробників,

але й серед кінцевих споживачів у країнах Азії та Європи. Це вимагає від компаній нових компетенцій у міжнародному маркетингу та управлінні репутацією.

3.2. Перспективи розвитку експортної діяльності харчової промисловості.

Експортна діяльність українських харчових підприємств у період 2023–2024 років зазнала фундаментальних змін, пройшовши складний шлях від ситуативного кризового реагування до формування довгострокових стратегій адаптації. Якщо у 2022–2023 роках головним викликом для бізнесу було фізичне збереження активів та вивезення накопиченої продукції будь-якими доступними шляхами в умовах повної морської блокади, то 2024 рік ознаменувався переходом до якісно нового етапу. На перший план вийшли завдання оптимізації логістичної складової, мінімізації витрат, поглиблення ступеня переробки сировини та інтеграції у глобальні, зокрема європейські, ланцюги доданої вартості. Аналіз поточної ринкової кон'юнктури свідчить про те, що майбутнє українського агропродовольчого сектору лежить не в площині екстенсивного нарощування валу сировини, а в переході до моделі експорту готових продуктів харчування та інноваційних рішень, змінюючи сприйняття України у світі з постачальника сировини на партнера з виробництва готової продукції.

В умовах воєнного стану, постійних обстрілів інфраструктури та критичної нестабільності логістичних ланцюгів, пріоритетним напрямом удосконалення експортної діяльності українських харчових підприємств стає жорстка мінімізація фінансових ризиків. Поточна ситуація свідчить, що значна частина експортерів, намагаючись утримати клієнтів, продовжує працювати на умовах відкритого рахунку (open account). Такий підхід в нинішніх реаліях створює неприпустиму загрозу неотримання валютної виручки та порушення граничних строків розрахунків, встановлених НБУ.

Для підвищення ефективності розрахунків, гарантування надходження коштів та захисту інтересів вітчизняних експортерів (зокрема виробників агропромислової продукції) рекомендовано комплексне впровадження наступних заходів у договірну практику:

1. Перехід на гарантовані форми розрахунків при виході на нові ринки

Перед початком переговорів із новим зарубіжним покупцем (особливо з країн Азії, Африки та Близького Сходу, які є стратегічно перспективними для українського експорту, але часто мають специфічне регулювання валютних операцій) необхідно проводити детальні попередні консультації з обслуговуючим банком.

Рекомендується безальтернативне застосування документарного акредитива як форми розрахунку, що гарантує оплату незалежно від фінансового стану покупця на момент фактичної поставки товару. Наприклад, для ПрАТ «МХП», враховуючи значні обсяги експорту м'яса птиці, використання підтверджених акредитивів дозволить мінімізувати ризики при роботі з дистриб'юторами на ринках Близького Сходу, перекладаючи ризик несплати з контрагента на банк-емітент. При складанні умов акредитива в зовнішньоекономічному контракті доцільно фіксувати такі критичні параметри:

- Статус акредитива: Він має бути невідзивним та, за потреби (особливо для країн з високим політичним ризиком), підтвердженим першокласним європейським або американським банком. Це нівелює ризики неплатоспроможності банку покупця.
- Логістичний запас часу: Термін дії акредитива повинен враховувати можливі затримки на кордоні, черги в портах та форс-мажори. Рекомендована формула: дата останнього відвантаження + мінімум 21 день на представлення документів.
- Підпорядкування UCP 600: Обов'язкове посилання на Уніфіковані правила та звичаї для документарних акредитивів, що стандартизує трактування умов усіма сторонами [64].

2. Використання документарного інкасо з банківською гарантією

Для перевірених часом та постійних клієнтів, з метою здешевлення вартості банківських транзакцій, доцільно використовувати інкасову форму розрахунків. Проте, враховуючи воєнний стан, слід відходити від "чистого" інкасо. Необхідно впроваджувати інкасо з обов'язковою вимогою надання банківської гарантії платежу (Standby Letter of Credit або Demand Guarantee). Це дозволить зберегти ліквідність підприємства і водночас застрахувати ризик несплати: якщо покупець не платить вчасно, банк-гарант виплачує суму заборгованості. Умови контракту також мають передбачати сплату відсотків за затримку платежу (оформлення як комерційний кредит), що особливо актуально при великих обсягах поставок зернових, олійних культур або м'ясної продукції, де обігові кошти відіграють ключову роль.

3. Впровадження жорсткої системи контролю відповідності документів

Основною проблемою при використанні акредитивів є розбіжність у документах (discrepancies), що дає банку формальне право відмовити у виплаті або затримати її до отримання згоди покупця на оплату. Статистика свідчить, що до 70% перших презентацій документів за акредитивами містять помилки. Для підприємств харчової промисловості критично важливо забезпечити:

- Попередній аналіз: Експортер повинен вчитувати проєкт тексту акредитива (SWIFT MT700) ще до моменту його офіційного випуску та до відвантаження товару. Якщо умови акредитива (наприклад, специфічні вимоги до маркування пакування, spelling назв, дати інспекцій або терміну придатності) не відповідають реальному контракту чи можливостям логістики, необхідно вимагати внесення змін (амендментів) негайно.
- Автоматизацію перевірки: Впровадження процедур перехресної перевірки даних у відвантажувальних документах (інвойсах, пакувальних листах, коносаментях, сертифікатах якості EUR.1, ветеринарних свідоцтвах). Всі дані мають співпадати "до коми".

Застосування цих фінансових інструментів дозволить українським підприємствам харчової галузі не лише уникнути касових розривів та штрафів

за неповернення валютної виручки, але й підвищити свою репутацію надійного партнера в очах міжнародних фінансових інститутів [62].

Фундаментом для відновлення експортного потенціалу стала стабілізація та прогнозованість морської логістики. Відкриття та безперебійна робота українського морського коридору у другій половині 2023 року та його вихід на повну потужність протягом 2024 року кардинально змінили структуру експортних перевезень. У 2023 році через блокування глибоководних портів експортери були змушені користуватися дороговартісними маршрутами — автотранспортом, залізницею через західні кордони та портами Дунайського кластеру, на які припадало близько 45% вантажопотоку. Це призводило до того, що логістика «з'їдала» лівову частку маржі виробника, роблячи експорт часто збитковим. Проте у 2024 році порти Одеси повернули собі статус головних експортних воріт країни, перебравши на себе понад 85% перевалки аграрної продукції. Повернення великого флоту дозволило знизити логістичні витрати до рівня, наближеного до довоєнного, та відновити цінову конкурентоспроможність українського зерна та олії на традиційних, але віддалених ринках Азії та Африки.

Разом зі стабілізацією логістики, визначальною тенденцією розвитку експорту стає відхід від сировинної моделі. Українські компанії усвідомили стратегічні ризики торгівлі виключно сировиною, яка є вразливою до найменших логістичних перебоїв, блокувань кордонів та волатильності світових цін. Яскравим прикладом успішної реалізації стратегії поглибленої переробки є діяльність агрохолдингу ПрАТ «МХП», який трансформується з сировинного гіганта на кулінарну компанію. У 2024 році компанія продемонструвала феноменальне зростання експорту перероблених м'ясних продуктів — напівфабрикатів та готових страв — на 123%, досягнувши обсягу понад 8,5 тис. тонн. Цей показник є маркером важливого зсуву, який свідчить про те, що іноземні ринки готові споживати не лише українське фуражне зерно, а й складніші кулінарні рішення, які залишають більшу частку прибутку в Україні [37].

Попри періодичні політичні ускладнення та протести на кордонах, Європейський Союз залишається ключовим та найбільш платоспроможним торговельним партнером, проте модель взаємодії з ним змінюється. Українські виробники переходять від простого прямого експорту до інвестування у власні дистрибуційні та виробничі потужності безпосередньо в країнах ЄС, що дозволяє обходити бар'єри. Стратегічним кроком у цьому напрямку стала угода ПрАТ «МХП» про придбання мажоритарної частки в іспанській компанії UVESA. Це дозволяє українському бізнесу закріпитися на одному з найбільших споживчих ринків Європи, отримати доступ до розвиненої дистрибуційної мережі та безпосередньо контролювати збут кінцевої продукції, інтегруючи українське виробництво в європейський ланцюжок постачання.

Паралельно з цим, сектор рослинних олій, який традиційно є флагманом українського експорту, також зазнає вимушених трансформацій, продиктованих кліматичними змінами. Аномальна посуха 2024 року призвела до зниження врожайності соняшнику, що створило дефіцит сировини для заводів. У відповідь переробні підприємства почали активніше освоювати переробку альтернативних олійних культур — ріпаку та сої. Така стратегія диверсифікації ризиків дозволяє завантажувати потужності заводів у міжсезоння та задовольняти зростаючий попит ЄС на ріпакову олію для біодизеля та соєвий шрот для тваринництва. Хоча Україна впевнено утримує світове лідерство на ринку соняшникової олії з часткою близько 30%, зростання експорту соєвої та ріпакової олії відкриває нові ніші та знижує залежність від монокультури.

Абсолютно новим, революційним напрямком експортної діяльності стає енергетична інтеграція агробізнесу, коли підприємства експортують не лише їжу, а й відновлювану енергію. У травні 2024 року ПрАТ «МХП» здійснив історичну для України першу експортну поставку скрапленого біометану (Bio-LNG) до Євросоюзу. Цей продукт, отриманий шляхом глибокої переробки органічних відходів, має надзвичайно високий попит у Європі як екологічно

чисте паливо для транспорту. Такий крок створює додаткове джерело валютної виручки, не пов'язане з продовольчими ринками, та демонструє повну відповідність українського бізнесу стандартам європейського «Зеленого курсу», зменшуючи вуглецевий слід основної продукції [52].

Важливим фактором успіху на зовнішніх ринках також залишається сертифікація та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. Отримання сертифікатів, таких як ISCC EU для експорту біопалива чи впровадження екологічних стандартів ISO 14001, стає обов'язковою перепусткою до преміальних сегментів ринку. Інвестиції в енергоефективність та біогазові установки перестають бути іміджевими витратами, а стають невід'ємною складовою комерційної стратегії, що напряду впливає на вартість продукції.

Перспективи розвитку експортної діяльності українських харчових підприємств нерозривно пов'язані з переходом від торгівлі обсягами до торгівлі ефективністю та технологіями. Майбутнє належить тим компаніям, які зможуть запропонувати світові готовий, брендований продукт з високою доданою вартістю, інтегрувати енергетичні рішення у свій бізнес-цикл та побудувати власні логістичні й дистрибуційні мережі за кордоном. Відновлення морського експорту дало галузі необхідний ресурс, який тепер спрямовується на якісну технологічну трансформацію та завоювання нових позицій на глобальному ринку.

Окрім зазначених трансформацій, невід'ємною складовою нової експортної реальності стає глибока цифровізація процесів та впровадження технологій точного землеробства, які безпосередньо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Українські агрохолдинги, зокрема МХП, активно інтегрують цифрові екосистеми для моніторингу ланцюгів постачання в режимі реального часу. Це дозволяє не лише знижувати собівартість продукції, що критично важливо в умовах здорожчання логістики, а й забезпечувати повну простежуваність (traceability) товару «від поля до виделки». Така прозорість є ключовою вимогою європейських

ритейлерів, які прагнуть гарантувати своїм споживачам безпечність та походження кожного продукту. Відтак, IT-рішення в агросекторі перестали бути просто інструментом обліку, перетворившись на потужний конкурентний важіль на міжнародній арені.

Ще одним вектором розвитку є розширення географії експорту за межі Європейського Союзу, зокрема активна експансія на ринки країн Близького Сходу та Північної Африки (MENA). Цей регіон демонструє стабільне зростання попиту на халяльну продукцію, де українські виробники м'яса птиці вже мають сильні позиції. Стратегічним завданням на 2025 рік стає перехід від ситуативних поставок до укладання довгострокових контрактів з національними дистриб'юторами Саудівської Аравії, ОАЕ та Катару. Важливу роль у цьому процесі відіграє адаптація рецептур та пакування під культурні особливості регіону, що знову ж таки підтверджує тезу про перехід від торгівлі сировиною до продажу готових споживчих рішень.

Фінансова стійкість експортерів також зазнала змін завдяки поглибленню співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Якщо на початку повномасштабного вторгнення доступ до капіталу був обмежений, то у 2024 році провідні гравці ринку, такі як ПрАТ «МХП», змогли залучити значні інвестиційні кошти від таких партнерів, як ЄБРР та IFC. Ці ресурси спрямовуються не на покриття касових розривів, як це було раніше, а на капітальні інвестиції — модернізацію елеваторних потужностей, будівництво біогазових заводів та розширення ліній глибокої переробки. Це свідчить про відновлення довіри міжнародних інвесторів до українського агропромислового комплексу як надійного партнера у глобальній системі продовольчої безпеки.

Для наочного розуміння масштабу та глибини змін, що відбулися в експортній стратегії, доцільно порівняти ключові показники та підходи двох періодів:

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика моделей експортної діяльності (2022–2023 рр. проти 2024–2025 рр.)

Критерій порівняння	Кризова модель (2022–2023 рр.)	Стратегічна модель розвитку (2024–2025 рр.)
Основна мета	Фізичне вивезення продукції, звільнення складів, генерація обігових коштів.	Максимізація маржинальності, завоювання частки ринку, побудова бренду.
Домінуюча логістика	Сухопутні шляхи (залізниця, авто), порти Дунаю. Висока вартість, низька пропускна здатність.	Глибоководні порти Одеси (>85% обсягів). Оптимізована вартість, відновлення морських маршрутів.
Структура продукції	Сировина (зерно, олійні, заморожена тушка). Низька додана вартість.	Продукти переробки (олія, шрот, напівфабрикати, готові страви), "зелена" енергія (біометан).
Ринок ЄС	Прямий експорт (B2B), стикання з квотами та блокуванням кордонів.	Інтеграція: купівля європейських компаній (M&A), створення власних дистрибуційних мереж.
Екологічний аспект	Другорядний. Фокус на обсягах.	Пріоритетний. Сертифікація ISCC, декарбонізація, експорт відновлюваної енергії.
Ключові ризики	Воєнний стан, повна блокада, втрата активів.	Зміни клімату (посухи), волатильність світових цін, регуляторні вимоги ЄС.

Джерело: розроблено на основі [50]

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що український харчовий експорт не просто відновився, а еволюціонував. Криза стала каталізатором для відмови від застарілих сировинних підходів та прискореної модернізації. Поєднання ефективної морської логістики, інвестицій у переробку, виходу на енергетичні ринки та цифровізації створює міцний фундамент для подальшого зростання галузі, роблячи її більш стійкою до зовнішніх шоків та інтегрованою у світову економіку на правах рівноцінного партнера, а не сировинного придатка.

3.3. Пріоритети експортної діяльності українських підприємств харчової промисловості.

Сучасний етап розвитку експортної діяльності українських підприємств харчової промисловості характеризується фундаментальними структурними зрушеннями, що виходять далеко за межі простого реагування на кризові явища воєнного часу. Аналіз економічної активності протягом 2024–2025 років свідчить про те, що вітчизняний агропродовольчий сектор, забезпечивши у 2024 році зростання загального експорту на 15,3 відсотка до рівня 41 мільярд доларів США, фактично розпочав етап глибокої технологічної та ментальної трансформації. Якщо раніше домінантною моделлю була торгівля сировиною, то нинішні умови — блокування глибоководних портів, глобальна інфляція та енергетичний дефіцит — змушують бізнес переходити до стратегії створення доданої вартості безпосередньо в Україні. У 2024 році частка продукції глибокої переробки становила близько 20 відсотків агроекспорту, проте урядові та бізнес-стратегії націлені на досягнення показника у 30 відсотків вже у найближчі роки, оскільки експорт готової продукції — від фасованої олії та соусів до ізолятів протеїну — дозволяє нівелювати високу вартість логістики та генерувати значно більший валютний виторг з однієї тонни вантажу.

Критично важливим елементом цієї трансформації стає впровадження принципів Індустрії 4.0 та енергоефективних технологій, що дозволяє українським виробникам конкурувати не лише ціною, а й технологічністю. Великі гравці ринку, такі як «Кернел», ПрАТ «МХП» та «Астарта», вже активно використовують цифрові екосистеми для управління ланцюгами постачання, впроваджують точне землеробство та системи «цифрових двоєногого станків» виробництва. Окремим вектором стає енергетична автономність: наприклад, ПрАТ «МХП» успішно використовує біогазові установки для виробництва енергії з відходів, а на заводах «Рошен» та «Галичина» впровадження індукційних печей та теплових насосів дозволило

знизити енергоспоживання на 15–20 відсотків, що є вирішальним фактором збереження маржинальності в умовах зростання тарифів. Паралельно розвивається сектор FoodTech, де українські стартапи експериментують з рослинними альтернативами м'яса, 3D-друком їжі та вертикальними фермами, перетворюючи Україну з «зерносховища» на хаб харчових інновацій, що було яскраво продемонстровано під час торгової місії Export to Sweden 2.0. Інтеграція до європейського ринку, який поглинає понад 59 відсотків українського агроекспорту, вимагає від виробників безкомпромісного дотримання норм Європейського зеленого курсу (Green Deal). Це стосується не лише обмеження використання пестицидів чи збільшення частки органічного землеробства, але й складних вимог щодо звітності ESG (Environmental, Social, and Governance) та простежуваності ланцюгів постачання. Українські компанії стикаються з необхідністю впровадження регламенту EUDR, який вимагає доказів того, що продукція не призвела до знеліснення, а також адаптації до нових норм пакування, що передбачають використання перероблених матеріалів та відмову від «вічних хімікатів» (PFAS). Попри високу вартість переходу на регенеративне землеробство, яка оцінюється у 60–160 доларів на гектар, ці інвестиції є перепусткою до преміальних полиць європейських супермаркетів [58].

Водночас стратегічна необхідність географічної диверсифікації штовхає українських експортерів до освоєння ринків Близького Сходу, Північної Африки та Азії, де ключовим бар'єром входу та водночас можливістю є сертифікація Халяль. Отримання сертифікату Халяль — це не просто релігійна формальність, а підтвердження високих стандартів якості та безпеки, яке відкриває доступ до ринку з мільярдним населенням. Успішні кейси компаній «АВК» (кондитерські вироби) та «Овостар Юніон» (яйця та яєчні продукти) демонструють, що адаптація рецептур та виробничих ліній під вимоги шаріату дозволяє успішно конкурувати в країнах Перської затоки. Проте логістика до цих регіонів зазнала нищівного удару через кризу в Червоному морі. Атаки хуситів та необхідність обходу Африки через мис Доброї Надії збільшили час

транзиту на 10–14 днів, а вартість фрахту контейнера зросла з 1500 до понад 5000 доларів, що робить експорт дешевої сировини (кукурудзи, пшениці) цим маршрутом економічно недоцільним і змушує фокусуватися на товарах з високою доданою вартістю. Для підтримки експортерів в умовах воєнних ризиків та дефіциту обігових коштів держава та міжнародні партнери розгорнули безпрецедентну мережу фінансових інструментів. Експортно-кредитне агентство (ЕКА) запровадило механізм страхування інвестицій та експортних контрактів від воєнних ризиків, хоча бізнес наполягає на необхідності збільшення лімітів покриття та створення державного перестрахового фонду. Суттєву роль відіграють міжнародні інституції: ЄБРР та IFC не лише надають пряме кредитування флагманам ринку (наприклад, пакет у 100 мільйонів доларів для ПрАТ «МХП»), але й інвестують у фонди прямих інвестицій, такі як Rebuild Ukraine Fund під управлінням Dragon Capital, для підтримки малого та середнього бізнесу. На внутрішньому рівні стабільність виробників підтримується політикою «Зроблено в Україні», зокрема програмою «Національний кешбек», яка стимулює внутрішній попит і забезпечує підприємства ліквідністю, необхідною для зовнішньої експансії.

Важливим аспектом стратегії є розвиток людського капіталу та цифрового маркетингу. Дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією та мобілізацією, компенсується через програми перекваліфікації, такі як OilseedPlus та GrainPlus, які готують фахівців для нових переробних потужностей. У сфері просування бренду «Made in Ukraine» держава пропонує цифрові інструменти платформи «Nazovni», яка вже обробила понад 13 тисяч заявок експортерів, а також підтримує участь у міжнародних виставках. Паралельно бізнес освоює глобальні маркетплейси: кейси брендів Gourmet Market (мед) чи Secrets of Siberia (натуральне мило) на Amazon доводять, що український крафтовий продукт може успішно продаватися в сегменті B2C завдяки вдалому брендингу та використанню інструментів цифрової аналітики [59].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегія удосконалення експортної діяльності українських харчових підприємств еволюціонує від ситуативного виживання до системної розбудови глобальної конкурентоспроможності. Вона базується на трьох китах: глибокій переробці з використанням інновацій, адаптації до найвищих світових стандартів (Green Deal, Halal) та ефективному використанні фінансово-страхових інструментів. Синергія зусиль держави, яка створює інфраструктуру підтримки (ЕКА, індустріальні парки, цифрові платформи), та приватного сектору, який інвестує в енергоефективність та маркетинг, створює передумови для того, щоб Україна закріпилася у світовому поділі праці не як сировинний придаток, а як постачальник високоякісних готових продуктів харчування та технологічних рішень. Останнім часом в Україні відбувся стрімкий прогрес у розвитку державної політики, спрямованої на підтримку вітчизняної переробної промисловості. Програма часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, запуск і розширення програм «Доступні кредити 5-7-9%» та грантів на створення переробних підприємств, реальний запуск роботи Експортно-кредитного агентства зі страхування експортних контрактів та інвестицій від воєнних ризиків, а також стимулювання діяльності в індустріальних парках відчутно вплинули на інвестиційну привабливість національної економіки. Ці заходи допомогли багатьом підприємствам не лише вистояти, а й продовжити розвиток у складних умовах воєнного стану. Однак перспектива європейської інтеграції України породжує низку викликів щодо необхідності удосконалення державної політики розвитку виробничо-експортного потенціалу, зокрема в частині адаптації принципів державної підтримки до норм Європейського Союзу.

Важливо зазначити, що сучасна інвестиційна політика в ЄС проводиться згідно з Керівними принципами Єврокомісії з регіональної державної допомоги від 29 квітня 2021 року. Вони передбачають надання допомоги у вигляді компенсації інвесторам частки їх капіталовкладень через пільгові

відсоткові ставки, списання боргів, гранти, державні гарантії та податкові пільги. Допомога розповсюджується на інвестиції у матеріальні та нематеріальні активи, а максимальний розмір підтримки залежить від величини підприємства та регіону реалізації проєкту, досягаючи в окремих випадках 70% від обсягу інвестицій. Враховуючи європейський досвід, в Україні доцільно запровадити аналогічну програму компенсації інвестицій, зокрема через податкові механізми. У рамках такої програми варто створити Реєстр інвесторів переробної промисловості, надавши їм право на звільнення від сплати ПДВ при імпорті обладнання на строк до трьох років, звільнення від податку на прибуток на строк до десяти років від початку реалізації проєкту, а також пільги щодо земельного податку.

Водночас необхідно розширювати ті програми підтримки, які вже довели свою ефективність. Це стосується передусім програми часткової компенсації вартості техніки. Враховуючи успішний досвід у аграрному секторі, де програма дозволила суттєво наростити частку вітчизняного обладнання, вбачається за доцільне запровадити аналогічний механізм для потреб інших галузей переробної промисловості. Компенсацію в розмірі до 20% від вартості техніки і обладнання (без урахування ПДВ) слід надавати промисловим виробникам при придбанні широкої номенклатури продукції: від енергетичного обладнання та спецтехніки до ліфтів і громадського транспорту. Це дозволить підтримати машинобудівні підприємства, які перебувають у складному стані через кризу платоспроможного попиту, та стимулюватиме технологічне оновлення виробництва.

З тих же міркувань доцільно розширювати політику локалізації в публічних закупівлях, що є вагомим інструментом залучення інвестицій та стимулювання зайнятості. Хоча наразі під локалізацію підпадає переважно продукція енергетичного та транспортного машинобудування, існує значний потенціал для її застосування у закупівлях ліфтів, насосних станцій, будівельного обладнання, кабельної продукції, виробів легкої промисловості тощо. Поряд з цим важливо розвивати в Україні світовий тренд на

екологізацію публічних закупівель. Це означає відхід від виключно цінового критерію при визначенні переможців тендерів та надання переваги виробникам, які здійснюють заходи з декарбонізації або пропонують кліматично нейтральні альтернативи.

Для системного зміцнення експортного потенціалу не менш важливим є здійснення кроків щодо інституційного забезпечення економічного розвитку. Зокрема, необхідним є створення Державного банку відбудови та розвитку, що забезпечуватиме довгострокове пільгове фінансування стратегічних інфраструктурних та промислових проєктів. Також нагальною потребою є розбудова мережі торгових представництв при посольствах України за кордоном. Їхня діяльність має бути спрямована на захист законних інтересів суб'єктів ЗЕД, просування вітчизняних товарів на зовнішні ринки, а також виявлення та попередження проявів недобросовісної конкуренції [60].

Таким чином, в умовах євроінтеграції Україні необхідно побудувати логічно завершений, комплексний механізм державної підтримки виробництва і експорту. Поєднання податкових стимулів для інвесторів, розширення програм компенсації вартості вітчизняного обладнання, застосування інструментів локалізації та створення потужних інституцій розвитку дозволить вітчизняним підприємствам належно підготуватися до роботи на висококонкурентному спільному ринку ЄС та подолати руйнівні наслідки воєнного стану для економіки. В умовах євроінтеграції Україні необхідно побудувати логічно завершений, комплексний механізм державної підтримки виробництва і експорту. Поєднання податкових стимулів для інвесторів, розширення програм компенсації вартості вітчизняного обладнання, застосування інструментів локалізації та створення потужних інституцій розвитку дозволить вітчизняним підприємствам належно підготуватися до роботи на висококонкурентному спільному ринку ЄС та подолати руйнівні наслідки воєнного стану для економіки.

Утім, сам лише фінансовий інструментарій та державні субсидії не здатні забезпечити довгострокову стійкість галузі без глибинної гармонізації

технічних регламентів та стандартів якості з європейськими нормами. Наступним критичним етапом еволюції експортної моделі має стати завершення підписання та імплементація Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА), так званого «промислового безвізу». Це дозволить українським виробникам харчового обладнання, пакувальних матеріалів та супутніх технологій проходити сертифікацію в Україні, результати якої автоматично визнаватимуться в ЄС. Для харчової промисловості це означає суттєве зниження нетарифних бар'єрів, адже саме невідповідність фітосанітарним нормам або вимогам щодо маркування часто стає прихованою перепорою для виходу на полиці європейського ритейлу. Український бізнес має усвідомити, що період дії автономних торговельних преференцій (АТМ) та «шляхів солідарності» є тимчасовим вікном можливостей, яке необхідно використати для технологічного переозброєння, а не для консервації сировинної моделі. Після повноцінного вступу до ЄС українські аграрії опиняться в умовах жорсткої конкуренції за дотації в рамках Спільної аграрної політики (САР), де перевага надаватиметься не масштабу земельного банку, а екологічності та соціальній відповідальності виробництва.

Саме тому стратегічним вектором розвитку на найближче десятиліття стає інтеграція харчової промисловості з біоенергетичним сектором. Україна має унікальний потенціал стати головним постачальником біометану до Європи, заміщуючи російські енергоносії. Переробка відходів агровиробництва (пожнивних решток, відходів тваринництва) на біогаз та біометанол не лише вирішує екологічні проблеми та знижує вуглецевий слід продукції, що критично важливо в контексті механізму СВМ, але й створює нову експортну товарну групу з високою доданою вартістю. Запуск повноцінного ринку біометану з можливістю видачі гарантій походження, які визнаються в ЄС, дозволить українським агрохолдингам диверсифікувати джерела доходів та перетворити витрати на утилізацію відходів у стабільний валютний прибуток. Вже сьогодні пілотні проєкти таких компаній, як «Галс

Агро» та «МХП», демонструють, що енергетична складова може генерувати до 15–20% EBITDA агропромислових груп.

Ще одним структурним зрушенням має стати перехід від моделі вертикально інтегрованих холдингів до кластерної організації економіки. Світовий досвід показує, що саме регіональні агропромислові кластери, які об'єднують фермерів, переробні заводи, наукові установи та логістичні хаби на обмеженій території, демонструють найвищу стійкість та інноваційність. Розвиток мережі індустріальних парків зі спеціалізацією на глибокій переробці (наприклад, кластери з переробки кукурудзи на біоетанол та амінокислоти на Полтавщині або плодоовочеві кластери на Одещині та Закарпатті) сприятиме смарт-спеціалізації регіонів. Це дозволить оптимізувати логістичні витрати, адже транспортування готового продукту (наприклад, томатної пасти або ліофілізованих фруктів) є значно дешевшим та простішим, ніж перевезення сировини. Крім того, кластерний підхід стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, який інтегрується у виробничі ланцюги великих підприємств, забезпечуючи соціальну стабільність у сільській місцевості.

Окремої уваги потребує трансформація логістичної стратегії. Блокада кордонів з боку польських фермерів у 2023–2024 роках чітко продемонструвала небезпеку залежності від одного логістичного вектора. Майбутнє українського експорту лежить у мультимодальності та розбудові Дунайського портового кластеру як стабільної альтернативи глибоководним портам Чорного моря. Інвестиції у розвиток «сухих портів» на кордонах з Румунією, Угорщиною та Словаччиною, а також поступовий перехід залізничної мережі на європейську колію (1435 мм) на стратегічних напрямках, є питанням національної безпеки. Паралельно з цим, українським експортерам необхідно активніше освоювати контейнерні перевезення для дрібних партій нішевої продукції, що дозволить гнучкіше реагувати на запити клієнтів у віддалених регіонах Азії та Африки, минаючи посередників-трейдерів.

Не менш важливим викликом є ребрендинг української продукції на світовій арені. Довгий час Україна сприймалася виключно як постачальник дешевої біржової сировини (commodity), що робило її вразливою до цінових коливань на світових біржах. Нова стратегія має базуватися на формуванні іміджу України як «Food Supermarket of the World» — надійного постачальника якісних, безпечних та екологічних готових продуктів. Це вимагає масштабної державної програми «гастрономічної дипломатії», підтримки участі українських брендів у провідних міжнародних виставках (Anuga, SIAL, Gulfood) під єдиним національним стендом, а також захисту географічних зазначень українських продуктів (наприклад, «гуцульська овеча бриндзя», «мелітопольська черешня», «херсонський кавун»). Створення доданої вартості через бренд та репутацію є тим інструментом, який дозволить вийти з цінової конкуренції з дешевою продукцією з Латинської Америки.

Впровадження цифрових технологій у процеси контролю якості та простежуваності (traceability) стає обов'язковою умовою довіри споживача. Використання технології блокчейн для фіксації кожного етапу виробництва — від поля до полиці супермаркету — надає незаперечні докази безпечності та екологічності продукту. Це особливо актуально для ринків преміального сегмента ЄС, Японії та США, де споживач готовий платити премію за прозорість походження товару. Українські ІТ-компанії вже пропонують рішення AgTech, які інтегрують супутниковий моніторинг, IoT-датчики та штучний інтелект для оптимізації використання добрив та води, що напряду впливає на собівартість та екологічний рейтинг продукції.

Нарешті, ключовим фактором успіху є людський капітал. Повоєнна відбудова та технологічна модернізація вимагатимуть тисяч кваліфікованих інженерів, технологів, біотехнологів та маркетологів. Система освіти має бути кардинально реформована з акцентом на дуальну освіту, де теоретичне навчання поєднується з практикою на сучасних виробництвах. Створення R&D центрів (Research and Development) при великих агрохолдингах та

університетах дозволить Україні перейти від імпорту технологій до їх створення, розробляючи нові рецептури, сорти рослин та методи переробки.

Висновки до розділу 3

Аналіз розвитку ринку харчової продукції та експортної діяльності українських підприємств у 2023–2024 роках засвідчує, що цей період став етапом фундаментальної трансформації галузі від моделі ситуативного виживання до стратегії системної адаптації та якісного зростання. Вітчизняний агропродовольчий сектор продемонстрував виняткову стійкість перед обличчям безпрецедентних викликів воєнного стану, зумівши не лише зберегти виробничий потенціал, а й змінити парадигму свого розвитку. Ключовим досягненням стало відновлення морської логістики через порти Одеси, що дозволило подолати логістичну блокаду, знизити витрати на транспортування та повернути українській продукції цінову конкурентоспроможність на глобальних ринках, нівелюючи критичну залежність від обмежених сухопутних маршрутів.

Водночас відбулися глибинні структурні зрушення у філософії ведення бізнесу, яскравим прикладом яких є діяльність агрохолдингу ПрАТ «МХП». Усвідомлення вразливості сировинної моделі експорту спонукало провідних гравців ринку змістити фокус на створення доданої вартості. Відбувається активний перехід від продажу сировини до експорту готових продуктів харчування та напівфабрикатів, що відповідає сучасним світовим трендам та внутрішньому попиту на продукти категорії «зручності». Ця трансформація підкріплюється стратегією вертикальної інтеграції, яка тепер виходить за межі України: вітчизняний бізнес не просто торгує з Європейським Союзом, а інтегрується в його економіку через придбання виробничих активів та створення власних дистрибуційних мереж, перетворюючись із зовнішнього контрагента на повноправного локального гравця.

Невід’ємною складовою нової реальності стала енергетична модернізація та екологізація виробництва. Інвестиції у біоенергетику та

початок експорту біометану свідчать про те, що українські харчові підприємства розглядають сталий розвиток не як іміджеву опцію, а як інструмент економічної безпеки та перепустку на преміальні західні ринки. Таким чином, перспективи розвитку галузі лежать у площині поєднання поглибленої переробки, технологічних інновацій та інтеграції у глобальні ланцюги постачання, що остаточно закріплює за Україною статус не простого постачальника аграрної сировини, а високотехнологічного гаранта світової продовольчої безпеки.

Гармонізація національних стандартів якості з європейськими нормами в рамках підготовки до повноцінного членства в ЄС стає безальтернативним сценарієм. Український бізнес сьогодні проходить прискорений курс адаптації, де отримання сертифікатів Global G.A.P., IFS, BRCGS перетворюється на базову гігієнічну норму, а не виключну конкурентну перевагу. Завершення процедури підписання угоди АСАА («промисловий безвіз») дозволить зняти технічні бар'єри для експорту продукції з високою доданою вартістю, що особливо актуально для молочної та м'ясної галузей. Інтеграція до єдиного європейського ринку означає прийняття правил «Зеленого курсу», що змушує виробників кардинально переглядати підходи до використання ресурсів, управління відходами та екологічності пакування.

Стратегія 2024–2025 років передбачає активне повернення на традиційні ринки Близького Сходу, Північної Африки та Південно-Східної Азії з принципово новою пропозицією. Надмірна концентрація на європейському ринку, попри його преміальність, несе ризики блокування кордонів, тому диверсифікація залишається пріоритетом. Замість фуражного зерна Україна все частіше пропонує борошно, соєвий шрот, бутильовану олію, кондитерські вироби та продукцію стандарту «Халяль». Відновлення морського коридору дозволило знизити фрахтові ставки, зробивши ці товари конкурентними навіть на віддалених ринках Китаю та Індонезії, де ціна часто є вирішальним фактором.

Державна політика трансформується в ефективний інструмент підтримки експортного потенціалу. Експортно-кредитне агентство (ЕКА) почало страхувати інвестиції та контракти від воєнних ризиків, створюючи прецедент державної гарантії безпеки бізнесу. Програми пільгового кредитування «5-7-9%» фінансують будівництво нових переробних потужностей (біоетанольні заводи, олійноекстракційні підприємства, млини), а політика «Зроблено в Україні» стимулює внутрішній попит, надаючи виробникам необхідну ліквідність. Синергія зусиль держави та бізнесу проявляється у розбудові інфраструктури: відкриття нових пунктів пропуску та модернізація дунайського портового кластеру забезпечують необхідну логістичну базу.

Найгострішим викликом для галузі стає дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізаційними процесами та міграцією. Бізнес відповідає на це форсованою автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів. Впровадження систем точного землеробства, використання дронів для моніторингу, автоматизація складської логістики та роботизовані лінії пакування стають умовою фізичного виживання підприємств. Компанії інвестують у дуальну освіту та перекваліфікацію, активно залучаючи жінок до професій, які раніше вважалися суто «чоловічими», та розробляючи програми реінтеграції для ветеранів.

Інноваційний розвиток сектору характеризується стрімким зростанням сегмента FoodTech та глибокої переробки технічних культур. Виробництво амінокислот, лізину та біоетанолу з кукурудзи дозволяє інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Українські стартапи у сфері рослинного м'яса та здорового харчування демонструють здатність генерувати не лише обсяги, а й світові тренди. Бренд «Made in Ukraine» на міжнародних виставках поступово позбувається асоціації з дешевою сировиною, набуваючи репутації якості, стійкості та технологічності.

Стратегічна візія розвитку до 2030 року базується на переході від моделі «аграрної наддержави» до концепції «світового продовольчого

супермаркету». Україна має на меті переробляти всередині країни до 50% вирощеного врожаю, експортуючи кінцевий продукт споживання. Ключовими драйверами цього процесу стануть кластерна організація виробництва та інтеграція з енергетичним сектором, де відходи агровиробництва стають ресурсом для генерації «зеленої» енергії. Період 2023–2024 років став часом кристалізації нової ідентичності галузі, яка довела свою антикрихіть. Фундамент, закладений у ці складні роки, дозволяє впевнено рухатися до лідерських позицій у світовій переробній індустрії.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження на тему експортної діяльності підприємств харчової промисловості, варто одразу зазначити, що для сучасної України це питання вийшло далеко за межі звичайної торгівлі. Сьогодні здатність аграрних та харчових компаній продавати свою продукцію за кордон є не просто способом отримання прибутку, а фактично умовою їхнього виживання та фундаментом економічної стабільності всієї держави. У цій роботі ми пройшли шлях від теоретичного розуміння того, як працює експорт, до аналізу реальних проблем, з якими зіткнулася галузь під час воєнного стану, і на прикладі лідера ринку ПрАТ «МХП» показали, як можна не просто виживати, а й розвиватися в умовах кризи.

Починаючи з теоретичних основ, ми з'ясували, що в сучасному світі поняття «експорт» суттєво змінилося. Якщо раніше це сприймалося просто як вивезення надлишків товару за кордон, то зараз це складна система, яка охоплює маркетинг, логістику, фінанси та юридичні аспекти. Для підприємств харчової промисловості експорт став стратегічним інструментом. Він дозволяє не залежати лише від внутрішнього ринку, де купівельна спроможність населення може знижуватися, а отримувати валютну виручку, що критично важливо в умовах інфляції та коливання курсу гривні. Ми визначили, що успіх на зовнішніх ринках залежить від того, наскільки вміло компанія керує своїми ресурсами всередині (технології, кадри, якість продукту) та як швидко вона адаптується до зовнішніх умов — зміни світових цін, нових законів чи логістичних проблем. Саме здатність швидко змінювати стратегію стала вирішальною для українських компаній в останні роки.

Аналіз реального стану галузі показав, що воєнний стан став найтяжчим випробуванням для українських експортерів за всю історію незалежності. 2022 та 2023 роки можна охарактеризувати як період шоку та боротьби. Харчова промисловість зіткнулася з втратою заводів і земель на окупованих територіях, постійними обстрілами та, що найстрашніше для торгівлі, — блокадою

морських портів. Це був критичний момент, адже море завжди було найдешевшим шляхом для вивезення великих обсягів продукції. Коли цей шлях закрився, бізнес був змушений везти товари вантажівками та поїздами через західний кордон або через маленькі порти Дунаю. Це врятувало експорт від зупинки, але зробило його надзвичайно дорогим. Логістика «з'їдала» майже весь прибуток, і багато компаній працювали на межі рентабельності. Проте, як показало наше дослідження, аграрний сектор вистояв. Навіть при падінні загального експорту країни, саме продовольство — зерно, олія, м'ясо залишилося головним джерелом доларів та євро для української економіки.

Ситуація почала кардинально змінюватися у 2024 році. Відкриття та стабільна робота Українського морського коридору стали справжнім ковтоком свіжого повітря для галузі. Велика частина вантажів знову пішла через порти Одеси, що суттєво знизило витрати на транспортування. Це дозволило нашим виробникам знову стати конкурентоспроможними на далеких ринках Азії, Африки та Близького Сходу, де ціна грає вирішальну роль. Можна впевнено сказати, що відновлення морської логістики стало поворотним моментом, який дозволив галузі перейти від виживання до відновлення прибутковості.

Щоб зрозуміти, як конкретне підприємство може успішно працювати в таких умовах, ми детально проаналізували діяльність ПрАТ «МХП». Ця компанія є ідеальним прикладом стійкості. Незважаючи на те, що частина її працівників пішла на фронт, а ризики обстрілів залишаються високими, МХП вдалося зберегти стабільне виробництво курятини на рівні понад 700 тисяч тонн на рік. Це колосальний обсяг, який забезпечує не лише потреби України, а й потужний експорт. Хоча у 2024 році фізична кількість проданого за кордон м'яса трохи зменшилася, компанія заробила на цьому не менше грошей завдяки тому, що світові ціни зросли, а менеджери компанії змогли продати товар дорожче. Той факт, що в умовах воєнного стану компанія отримує чистий прибуток у розмірі понад 140 мільйонів доларів, свідчить про дуже ефективне управління.

Головним секретом успіху ПрАТ «МХП», як показало дослідження, є повна вертикальна інтеграція. Це означає, що компанія сама вирощує зерно, сама робить з нього корми, сама вирощує птицю і сама її переробляє. Це дозволяє їй контролювати витрати на кожному етапі і не залежати від постачальників, які могли б підняти ціни. Крім того, ПрАТ «МХП» не просто продає сировину. Компанія взяла курс на перетворення в «Кулінарну компанію». Це дуже важливий стратегічний крок. Замість того, щоб просто продавати заморожену курку, вони почали виробляти і експортувати напівфабрикати, готові страви, мариноване м'ясо. У 2024 році експорт такої продукції зріс більш ніж удвічі. Чому це важливо? Тому що готова котлета коштує значно дорожче, ніж просто шматок м'яса, а ціна на неї не так сильно стрибає, як ціни на зерно чи сировину на біржах. Це дає компанії стабільність і більший заробіток.

Ще одним важливим відкриттям нашої роботи стала зміна географії та підходів до міжнародної співпраці. Український бізнес перестав бути просто «продавцем». Ми побачили, що ПрАТ «МХП» та інші лідери ринку починають інвестувати у заводи за кордоном. Купівля виробничих потужностей у Європі або створення спільних підприємств на Близькому Сході дозволяє українцям стати «своїми» на цих ринках. Це найкращий захист від будь-яких мит, квот чи блокувань кордонів. Якщо ти виробляєш продукцію всередині ЄС, ти не маєш проблем з її доставкою до європейського споживача. Ринок Євросоюзу залишається для нас ключовим, але ми також побачили велику активність на ринках Саудівської Аравії та інших мусульманських країн, де цінують нашу продукцію, сертифіковану за стандартом «Халяль». Це розумна стратегія: не класти всі яйця в один кошик, а мати надійних партнерів у різних куточках світу.

Окремої уваги заслуговує тема енергетики, яка несподівано стала частиною експортної стратегії. В умовах, коли ворог атакує українську енергосистему, ПрАТ «МХП» не лише забезпечує себе енергією завдяки біогазовим заводам (які працюють на відходах виробництва), але й почала

експортувати біометан у Європу. Це унікальний кейс. Фактично, аграрна компанія стає енергетичним гравцем. Це дає потрібну вигоду: по-перше, це додаткові гроші, які не залежать від цін на їжу; по-друге, це енергетична незалежність заводу; по-третє, це екологія. Європа дуже цінує «зелену» енергію та екологічно чисті продукти. Використовуючи біогаз, українська продукція стає більш привабливою для європейських супермаркетів, які вимагають дотримання екологічних стандартів (так званий Green Deal).

Підсумовуючи всі отримані дані, можна з упевненістю сказати, що українська харчова промисловість пройшла точку неповернення. Повернутися до старої моделі, коли ми просто вивозили зерно, вже неможливо і не вигідно. Майбутнє — за глибокою переробкою. Перспективи розвитку галузі та конкретно ПрАТ «МХП» лежать у площині створення продуктів з високою доданою вартістю. Наша рекомендація для підприємств проста і складна водночас: потрібно збільшувати частку готової продукції в експорті хоча б до 30-35%. Це дозволить заробляти більше і менше залежати від криз.

Також, дивлячись у майбутнє, ми розуміємо, що експортна діяльність буде все більше пов'язана з технологіями. Щоб продавати в дорогі європейські мережі, потрібно гарантувати повну прозорість: покупець хоче знати, на якому полі виростило зерно, що їла курка і як вона потрапила на прилавок. Тому впровадження цифрових систем контролю якості — це не забаганка, а вимога часу. Українські компанії вже активно це роблять, що робить їх сильнішими конкурентами на світовій арені.

Завершуючи, хочеться підкреслити головну думку дослідження: попри військовий стан, руйнування та логістичні жахи, українська харчова промисловість вистояла. Вона продемонструвала дивовижну гнучкість і силу. Компанії на кшталт МХП довели, що можуть перетворювати проблеми на можливості: закрили порти — знайшли нові шляхи; вимкнули світло — зробили свій біогаз; впали ціни на сировину — почали робити котлети і сосиски. Ця трансформація є запорукою того, що Україна не лише збереже свої позиції «житниці світу», але й стане постачальником якісної, смачної та

сучасної їжі для глобального ринку. Реалізація тих напрямів розвитку, які ми окреслили в роботі, дозволить нашим підприємствам не просто відновитися після перемоги, а й стати значно потужнішими, ніж вони були до воєнного стану, забезпечуючи економічне процвітання нашої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР Офіційний сайт
2. Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.02.2024).
3. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року №4495-VI
4. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/page4> (дата звернення 01.02.2024).
5. Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12/page> (дата звернення 01.02.2024).
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 213220.
8. Белу М., Керегін А. Стратегії виходу на нові ринки. Румунський економічний журнал. 2018. Том 27. Випуск 1. с. 83-98.
9. Бинда, Я., Прокопенко, М., Рамський, А., Шуплат, О., Галан, Л., Михайленко, Д. (2020). Оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств. Міжнародний журнал менеджменту, Том 11, Випуск 2, с. 27-35.
10. [Бортнікова М. Г.](#) Формування концептуальної моделі управл
11. іння фінансовими ресурсами підприємства у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / М. Г. Бортнікова, Ю. Л. Чиркова. [Економіка. Фінанси. Право.](#) 2021.
12. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку
13. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 78-83.
14. Кузьмін, О., Жигало, О. (2020). Розвиток митного регулювання експортно-імпоротної діяльності в умовах використання інноваційного

потенціалу підприємств. Бізнес Інформ, 4(507), с. 28-34. DOI: 10.32983/22224459-2020-4-28-34.

15. Ларіна Т. Ф. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки / Т. Ф. Ларіна, В. А. Фурса, О. В. Болотна Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія Економічні науки. 2020. № 11. С. 147-151.

16. Піходи до експорту. URL:
<https://legacy.export.gov/article?id=Approaches-to-Exporting>

17. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL:
<https://mhp.com.ua/uk/prokompaniiu>

18. Шарко Є. І. Підвищення ефективності діяльності малого підприємства шляхом оптимізації оподаткування та залучення зовнішнього аудиту Креативний простір. 2021. № 5. С. 33-34.

19. Швайко М. Л. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи / М. Л. Швайко, Є. С.

20. Шевченко, О. Ю. Тимошенко Економіка та держава. 2021. № 6. С. 118-123.

21. Мазоренко О. В. Сучасні експортні стратегії підприємства // Сучасні тренди міжнародних економічних відносин та управління проектами Європейського Союзу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 20-22 верес. 2018 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2018. С. 195-200.

22. Вплив воєнного стану на аграрний сектор України: аналіз останніх даних Держстату [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://visitukraine.today/uk/blog/2169/the-impact-of-the-war-on-the-agricultural-sector-of-ukraine-analysis-of-the-latest-data-from-the-state-statistics-service>

23. Інвестування [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» денної форми навчання / уклад. С.О. Гуткевич. – К.: НУХТ, 2021. – 22 с.

24. Інвестиції: підручник; за заг. ред. проф. С. О. Гуткевич. К.: ДКС Центр, 2022 – 320 с.
25. Investments: theory and practice: textbook/ S. Gutkevych. Kharkiv, Disaplius, 2016. 280 p.
26. Теоретичні засади правового регулювання інвестиційної діяльності в Україні/ С.О. Гуткевич та ін. К.: НУХТ, 2015. 316 с.
27. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір/ С.О. Гуткевич та ін. Харків: Діса плюс, 2016. 162 с.
28. Міжнародні економічні відносини: підручник /С. О. Гуткевич та інші; за ред. проф. Гуткевич С.О. Харків «Діса плюс», 2021. 310 с.
29. Pasichnyk Y. EXPORT OF AGRICULTURAL AND FOOD PRODUCTS OF UKRAINE: CONCEPT OF PROSPECTS / Y. Pasichnyk. Journal of European Economy. 2020. № 2. С. 246–264.
30. Губернат Т. Я. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств харчової промисловості Прикарпаття в умовах воєнного стану / Т. Я. Губернат. Бізнесінформ. 2024. № 8. С. 39–51.
31. Івченко В. М., Зірнзак О. С., Солошонок А. Л. та ін. Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти / В. М. Івченко, О. С. Зірнзак, А. Л. Солошонок, О. М. Полонська. Економіка харчової промисловості. 2025. Т. 1, № 1
32. Fedulova I. Foreign trade in food products and raw materials for their production in Ukraine / I. Fedulova. Foreign trade: economics, finance, law. 2024. DOI:10.31617/3.2024(135)06.
33. Budziak V., Budziak O. Export potential of the dairy industry of Ukraine / V. Budziak, O. Budziak. Commodity science. Technologies. Engineering. 2023. № 2 (46). С. 45–55.
34. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України / Я. М. Гадзало, Ю. Я. Лузан. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 6–17.

35. Демчак І. М., Митченко О. О., Трофімова Г. В. Зовнішньоторговельний обіг продукції АПК / І. М. Демчак, О. О. Митченко, Г. В. Трофімова. Київ : НДІ «Украгропромпродуктивність», 2020. 50 с.
36. Novikov O. Model of the post-war development of the agro-industrial complex of Ukraine: prognostic financial concept / O. Novikov. Agriculture Journal. 2022. Т. 26, № 2.
37. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». Про компанію. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
38. ПрАТ «МХП». Сталий розвиток. Нефінансовий звіт 2023. Київ, 2024. 112 с. URL: <https://mhp.com.ua/uk/sustainability>
39. МНП SE. Annual Report and Accounts 2024. Київ, 2025. URL: <https://mhp.com.ua/en>
40. AgroPortal. МХП представив оновлену стратегію розвитку аграрного бізнесу. 2024. URL: <https://agroportal.ua>
41. Forbes Україна. «МХП: трансформація агрохолдингу та розвиток експортних напрямів». 2024. URL: <https://forbes.ua>
42. AgroTimes. Експортна стратегія МХП: ключові ринки та драйвери зростання. 2023. URL: <https://agrotimes.ua>
43. Пашко Т. О. Сучасні тенденції розвитку провідних агрохолдингів України на світових ринках / Т. О. Пашко, І. В. Нечипоренко. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 112–118. (У статті розглядається і МХП як ключовий експортер).
44. Орлик О. В. Розвиток інтегрованих агропродовольчих компаній України на зовнішніх ринках: аналітичний огляд / О. В. Орлик. Економіка АПК. 2023. № 6. С. 34–42. (В огляді МХП подано як найбільший вертикально інтегрований виробник).
45. Міністерство аграрної політики України. Основні експортери продукції АПК України: аналітичний звіт. Київ, 2024. URL: <https://minagro.gov.ua>
46. Food and Agriculture Organization (FAO). Ukraine: Agri-food Sector Export Structure 2023–2024. Rome, 2024.

47. МХП. Історія та структура компанії. Офіційний інформаційний розділ. URL: <https://mhp.com.ua/uk/history>
48. МХП. Основні напрямки діяльності компанії. URL: <https://mhp.com.ua/uk/our-business>
49. Косюк Ю. В. Стратегічні орієнтири розвитку аграрних холдингів України: огляд діяльності МХП / Ю. В. Косюк, І. М. Белінська. Економіка та прогнозування. 2021. № 4. С. 85–94.
50. FAO & EBRD. Poultry Sector Review: Ukraine. Рим, 2023. 56 с.
51. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Експорт продукції птахівництва до В'єтнаму: аналітична інформація. URL: <https://minagro.gov.ua>
52. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». Географія експорту: поставки продукції до країн Південно-Східної Азії, включно з В'єтнамом. URL: <https://mhp.com.ua/uk/export>
53. Latifundist Media. «МХП розширює присутність на ринку Південно-Східної Азії: експорт у В'єтнам». Аналітична публікація. 2023. URL: <https://latifundist.com>
54. Poultry World. Ukraine's poultry export expansion: Vietnam among key Asian destinations. 2024. URL: <https://www.poultryworld.net>
55. FAO. Agri-food Trade Outlook for Southeast Asia: Ukraine's poultry export flows to Vietnam. Rome, 2023.
56. UN Comtrade Database. Ukraine–Vietnam bilateral trade statistics: export of poultry meat and by-products. URL: <https://comtradeplus.un.org>
57. ProAgro Group. «Експорт м'яса птиці МХП: ключові азійські ринки, включно з В'єтнамом». 2024. URL: <https://proagro.com.ua>
58. Посилення екологічних та безпекових вимог ЄС до харчової упаковки: стратегічний виклик для українського експорту. URL: <https://nu-bip.edu.ua/news/posylennya-ekolohichnykh-ta-bezpekovykh-vymoh-yes-do-khar-chovoyi-upakovky-stratehichnuu-vyklyk>

59. Зовнішня торгівля України товарами за січень-серпень 2025 року (експрес-випуск). URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-sichen-serpen-2025-roku-ekspres-vypusk>
60. Communication from the Commission Guidelines on regional State aid 2021/C 153/01. EUR-Lex: Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021XC0429%2801%29>
61. «Зроблено в Україні»: За серпень аграріям нарахували майже 100 млн грн компенсації за придбану с/г техніку українського виробництва. Урядовий портал: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobлено-v-ukraini-za-serpen-ahrariiam-narakhuvaly-maizhe-100-mln-hrn-kompensatsii-za-prydbanu-sh-tekhniku-ukrainskoho-vyrobnytstva>.
62. Гуткевич С. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько, М. І. Пугачов, Л. В. Руденко-Сударева, Д. В. Солоха ; за ред. С. О. Гуткевич. — 2-ге вид., перероб. — Донецьк : ТОВ «Світ книги», 2013.
63. Gutkevych S.O., Sheremet O.O., Khmara M.P. International economic relations: a textbook. Kharkiv "Disa plus", 2021.164 p.
64. Гуткевич С. О., Шеремет О.О., Хмара М.П. Міжнародні економічні відносини: підручник. - Харків: «Дісаплюс», 2021. 280 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Структура управління підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

