

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 703 “С” 2024.05.06. 10 ПЗ

**КОЛОШНЮК ДМИТРО ВАСИЛЬОВИЧ**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК: 005.936.3:339.9:504.1:327(477)

ПОГОДЖЕНО  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК  
(підпис) (ПІП)

\_\_\_\_\_ Олена КОВТУН  
(підпис) (ПІП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на  
засадах Європейської Зеленої Угоди»

Спеціальність

073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
(назва)

Орієнтація освітньої  
програми

освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лариса ДІБРОВА  
(ПІБ)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Діброва Л.В.  
(ПІБ)

Виконав

\_\_\_\_\_ (підпис)

Колошнюк Д.В.  
(ПІБ)

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

## Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІБ)

“ ” 2024 року

### ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Колошнюку Дмитру Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах Європейської Зеленої Угоди»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «06» травня 2023 р. №703«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: наукові та аналітичні праці українських та закордонних вчених, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та питань запровадження й адаптації програми Європейського Союзу European Green Deal для українського агробізнесу; щорічні фінансові звіти ПрАТ «МХП», офіційні публікації та статистичні матеріали Європейської комісії, Представництва України при Європейському Союзі, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України; Євростату; щорічні звіти міжнародних організацій, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій, інтернет-ресурси та власні спостереження автора.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства на засадах Європейського Зеленого Курсу

2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «МХП» на засадах Європейської Зеленої Угоди

3. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «МХП» на засадах Європейської Зеленої Угоди

Перелік графічного матеріалу: 9 таблиць та 26 рисунків

Дата видачі завдання «11» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Діброва Л.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Колошнюк Д.В.

(прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ .....	7
1.1 Сутність та еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	7
1.2 Європейського зелений курс та його вплив на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	15
1.3 Система зелених вимог, критеріїв та індикаторів у світі .....	23
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЗЕЛЕНОЇ УГОДИ .....	30
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» .....	30
2.2 Порівняльний аналіз можливостей та загроз впровадження основних положень Європейського зеленого курсу для ПРАТ «МХП» .....	44
2.3 Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПРАТ «МХП» при реалізації основних положень зеленого курсу .....	48
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЗЕЛЕНОЇ УГОДИ.....	55
3.1 Удосконалення механізму державного регулювання та підтримки розвитку галузі птахівництва в умовах Європейського зеленого курсу в Україні .....	55
3.2 Впровадження основних заходів по реалізації Стратегії ЄС «Від ферми до виделки» у виробництві продукції ПРАТ «МХП» .....	60
3.3 Напрями удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП» в умовах європейського зеленого курсу .....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74

## **ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства та держави в цілому на міжнародному ринку. В умовах сучасної міжнародної інтеграції економічні стандарти та принципи сталого розвитку узагальнені в Європейській зеленій угоді, яка була прийнята в 2019 році [1]. Ця стратегія ЄС спрямована на перехід від кліматично нейтральної економіки до 2050 року, заохочуючи бізнес застосовувати «зелену» діяльність у всіх аспектах діяльності та приймати «зелений» розвиток зовнішньої торгівлі [2].

Україна сумлінно реалізує принципи Європейського Економічного простору та поступово інтегрується в нього. Це впливає на структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства, особливо в сільському господарстві та харчовому секторі. Зі зростанням економічних вимог і потреб в сталому виробництві для бізнесу стає актуальним питання включення нових екологічних вимог до європейських і регуляторних процесів, а також розробки механізмів адаптації до вимог ринку.

Для українських компаній, таких як ПрАТ «МХП» (одна з провідних сільськогосподарських компаній країни з величезним експортним потенціалом), імплементація Європейської зеленої угоди є надзвичайно важливою. ЄС є стратегічним ринком для компанії, тому дотримання нових екологічних вимог і стандартів стало важливим не тільки для збереження, але й для розширення експортних можливостей. Окрім того, дотримання екологічних стандартів забезпечує довгостроковий сталий розвиток та сприяє підвищенню репутації компанії на міжнародному ринку.

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка шляхів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» на засадах Європейської Зеленої Угоди.

**Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:**

- теоретично обґрунтувати підходи до трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» та узагальнити погляди вітчизняних й іноземних вчених щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- проаналізувати програму ЄС European Green Deal та визначити її вплив на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- опрацювати систему зелених вимог, критеріїв та індикаторів;
- оцінити можливості та загрози впровадження основних положень Європейського зеленого курсу для ПрАТ «МХП»;
- провести аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП» при реалізації основних положень Європейського зеленого курсу;
- дослідити європейський досвід реалізації програми Європейського зеленого курсу в аграрній сфері;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» на засадах European Green Deal.

**Об'єктом дослідження** є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах Європейського зеленого курсу.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах реалізації Європейського зеленого курсу.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою проведених в магістерській кваліфікаційній роботі досліджень стали основні положення теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Із спеціальних методів дослідження в роботі використані: абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, а також табличний і графічний методи відображення інформації.

**Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:** наукові та аналітичні праці українських та закордонних вчених, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та питань запровадження й адаптації програми Європейського Союзу European Green Deal для українського агробізнесу; щорічні фінансові звіти ПрАТ «МХП», офіційні публікації та статистичні матеріали Європейської комісії, Представництва України при Європейському Союзі, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, Євростату; щорічні звіти міжнародних організацій, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій, інтернет-ресурси та власні спостереження автора.

**Структура та обсяг дослідження.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел із 65 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 71 сторінці друкованого тексту, робота містить 9 таблиць і 26 рисунків.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 09 травня 2024 року) та V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференцій:

1. Колошнюк Д.В., Діброва Л. В. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічних операцій в аграрному секторі України. VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 09 травня 2024 року), К: НУБіП України, 2024.

2. Колошнюк Д.В., Діброва Л. В. Управління технологічним розвитком підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024 С. 43-46.



# **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

## **1.1 Сутність та еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

В умовах трансформації української економіки, вітчизняні підприємства постійно вдосконалюють свої підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Ефективний механізм такого управління передбачає чітко окреслені цілі, завдання, функції, підходи, методи, фактори та критерії, завдяки яким підприємства можуть зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках.

Дослідження в галузі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств здійснювала низка вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких П. Друкер, Д. Деніелз, А. Моррісон, Дж. М. Даннінг та інші. Метою даних досліджень є визначення основних аспектів організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [3].

Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у здійсненні різноманітних операцій на міжнародному ринку з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості. Управління такою діяльністю включає в себе розробку та реалізацію ефективної стратегії, що враховує як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні фактори.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства і передбачає комплексний підхід для прийняття управлінських рішень в умовах міжнародної конкуренції [4, 85].

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно:

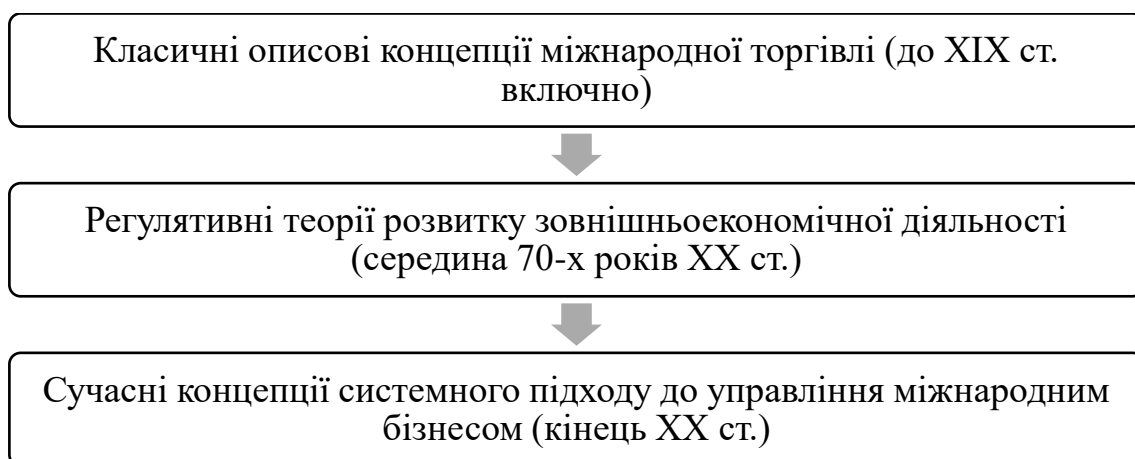
- аналізувати помилки, які допускались в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в попередніх періодах та їх причини;

- ретельно аналізувати показники фінансово-економічної діяльності підприємства, показники надходження грошових потоків за реалізацію продукції на зовнішніх ринках збуту;
- проводити аналіз використання виробничих потужностей та фінансових потоків;
- забезпечити функціонування гнучкої організаційної структури;
- аналізувати та своєчасно виявляти сприятливі умови зовнішнього середовища для зменшення впливу ризиків на зовнішніх ринках;
- провести розробку стратегій розвитку підприємства [5].

Ми вважаємо, що підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потрібно розглядати з господарською діяльністю в цілому. Зокрема, потрібно враховувати, як внутрішні так і зовнішні чинники для ефективного управління господарською діяльністю.

Теоретичні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю, що поєднують управлінські ідеї та теорії міжнародного бізнесу, спрямовані на практичне вдосконалення діяльності підприємств на світовому ринку.

Узагальнення теоретичного матеріалу, що розглядає міжнародний бізнес в історичному аспекті, дозволяє виділити три етапи еволюції поглядів на зовнішньоекономічну діяльність див. рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Етапи еволюції поглядів на зовнішньоекономічну діяльність.**

Джерело: сформовано автором на основі джерела: Зовнішньоекономічна діяльність: еволюція поглядів на управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15407/>

Це загальне та сучасне розуміння теорій управління міжнародним бізнесом. З роками, з існуванням міжнародної торгівлі та економіки загалом, погляд на цю діяльність змінився, що породило багато ідей про міжнародний бізнес, які зберігають свою важливість донині. Рано чи пізно кожна країна стикається з дилемою вибору типу національної зовнішньоторговельної політики. Безкомпромісний вибір між вільною торгівлею та протекціоністською політикою у зовнішній торгівлі був характерною рисою останніх кількох століть. Ці два напрямки тепер взаємозалежні і визначають один одного. Але в рамках цієї суперечливої єдності все чіткіше стає провідна роль принципів вільної торгівлі [6].

На першому етапі менеджмент не відігравав помітної ролі, оскільки сам предмет почав формуватися наприкінці минулого століття. Розвиток економічної теорії (А.Сміт, Д.Рікардо та ін.) більше ніж на два століття випередив теорію менеджменту (Ф.Тейлор, А.Файоль та ін.) [7].

Однак на першому етапі не було потреби спеціально запроваджувати контроль за міжнародними торговельними операціями. Практичний досвід, здоровий глузд, стійкі традиції, торгові звичаї є основними інструментами, які забезпечують невеликі обсяги міжнародної торгівлі.

Другий етап характеризується активним втручанням держави в міжнародну торгівлю. На це великий вплив зробили дві світові війни, та поділ світу на дві протилежні соціально-економічні системи. Зрозуміло, що кожна з них активно використовувала державу для власних інтересів у міжнародному економічному полі. У цей момент різко зросла роль управлінців на державному рівні. Міжнародні ділові операції підлягають ретельному плануванню. Для забезпечення успіху цих операцій обидві системи створюють різні урядові установи та міжнародні організації. Протягом цього періоду обидві системи реалізували багато важливих планів і програм. Країни Східного блоку реалізували плани соціалістичної економічної інтеграції (створити Раді Економічної Взаємодопомоги та ін.). Країни Заходу реалізували план Маршала в Європі і план Макартура в Японії, створили Європейський Союз і багато інших

міжнародних об'єктів. Третій сучасний етап розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності характеризується вирішенням соціально-політичного конфлікту між двома системами у сфері міжнародного бізнесу. В даний час роль корпоративних менеджерів у ЗЕД стрімко зростає. Багато західних компаній активно ведуть бізнес у постсоціальних країнах, зокрема в Україні. З іншого боку багато українських компаній активно працюють на зовнішніх ринках. Вирішальним фактором для розвитку міжнародного бізнесу та розширення ЗЕД є корпоративне управління міжнародними компаніями. Розглянемо кілька найпоширеніших теорій контролю за економічною діяльністю за кордоном на окремих етапах розвитку економічних ідей [8].

Меркантилізм. Дана теорія хоч і немає конкретного автора але її можна вважати першою кодифікованою теорією міжнародної торгівлі. Однак цю теорію багато підтверджують та було доведено що вона домінувала з 16 по 18 століття. Вона ґрунтується на двох положеннях:

- Багатство країни визначається володіннями певною цінністю, зазвичай золотом
- Щоб підвищити добробут свого народу, країна має експортувати більше ніж імпортувати [8].

У цих випадках країна отримує вартість свого позитивного торгового балансу у вигляді золота від країн з торговим дефіцитом. Для цього необхідна державна монополія на торгівлю, введення обмежень на багато видів імпортного товару, субсидування багатьох експортних виробництв. Термінологія епохи меркантилізму збереглася донині. Наприклад термін «позитивний торговий баланс» досі використовується для позначення того, що країна експортує більше ніж імпортує. «Негативний торговий баланс» відноситься до торговельного дефіциту. Якщо країна має ефективний баланс доходів або торгівлі протягом певного періоду, вона отримує товари та послуги за нижчою ціною, ніж експортувала б за межі своїх кордонів [9]. У часи меркантилізму різницю компенсували за рахунок переказів золота, а тепер – за рахунок надання позик країнам із дефіцитом платіжного балансу. Якщо позика не буде погашена в

повному обсязі, так званий торговий баланс може бути досить несприятливим для країни. Зовсім недавно термін «неомеркантилізм» використовувався для опису країн, які прагнуть до позитивного торгового балансу для досягнення конкретних соціальних або політичних цілей. Наприклад, країна може прагнути до повної зайнятості, виробляючи більше, ніж внутрішній попит, і експортуючи надлишок за кордон. Крім того, країна прагне зберегти політичний вплив у регіоні, постачаючи в регіон більше товарів, ніж отримає з регіону [9].

Теорія абсолютних переваг А. Смітта. Політика вільної торгівлі була вперше визначена А. Смітом, коли він створив теорію порівняльних переваг Сміт сказав: «обмін сприятливий для кожної країни; кожна країна знаходить у ньому абсолютну перевагу». Аналіз, проведений Адамом Смітом, став відправною точкою для класичної теорії, яка лежить в основі всіх видів політики вільної торгівлі. Економічна система Сміта в його роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) ґрунтується на тому факті, що витрати на виробництво товарів в одній країні є низькими порівняно з витратами на виробництво в інших країнах. Виробництво того самого продукту, що й інша країна, означає, що ця країна має абсолютну перевагу. Тому одна країна має абсолютну перевагу у виробництві певного товару, а інша країна може спеціалізуватися на виробництві та торгівлі такою ж продукцією, собівартість якої найнижча. Але якщо розглянути ці речі до кінця, то можна прийти до наступного висновку: якщо країна може отримати все необхідне за кордоном дешевше і без обмежень, тоді в інтересах країни отримати все за кордоном [10].

Таким чином, теорія абсолютної переваги заводить у глухий кут. Теорія відносної переваги Д. Рікардо та Р. Торренса показують, наскільки обмін між двома країнами можливий і бажаний, висвітлюючи критерії міжнародної спеціалізації. В інтересах кожної держави спеціалізуватися на тому виробництві, в якому вона має найбільшу перевагу або найменшу слабкість і має найбільшу відносну перевагу. Їх міркування відображено в тому, що називається принципом або теорією порівняльних переваг. Рікардо показав, що міжнародна торгівля можлива і бажана на благо всіх країн. Він визначає цінову зону, в якій обмін

вигідний кожному. Використовуючи класичний приклад торгівлі сукном та вином між Англією та Португалією [10].

Теорія міжнародної вартості Дж. Ст. Мілля. Джон Стюарт Мілля у своїй праці вказав, де відбувається процес обміну цін. За Міллем, біржові ціни встановлюються відповідно до закону попиту та пропозиції на такому рівні, що весь експорт кожної може оплатити весь її імпорт. Цей закон міжнародної вартості, або «теорія міжнародної вартості», є важливою працею Мілля, яка доводить, що існує ціна, яка оптимізує обмін товарів між країнами. Ця ринкова ціна залежить від попиту на пропозицію. На думку сучасного американського економіста Д. Чіпмена цей закон є одним із найбільших досягнень людського інтелекту. Ця робота була визнана лише на через 100 років, хоч і була такою важливою на той час [11].

Теорія Хекшера-Оліна. Шведські економісти Елі Хекшер і Бертіль Олін заклали основи сучасних уявлень про те, що визначає напрямок і структуру міжнародних торгових потоків. Вони висунули теорію «вирівнювання цін на чинники виробництва», суть якої полягає в тому, що відмінності в національному виробництві визначаються рядом різних факторів виробництва — праці, землі, капіталу, а також необхідністю різних внутрішніх умов для виробництва певних товарів. У 1948 році американський економіст П. Самуельсон і В. Столпер вдосконалили теорію Хекшера-Оліна, запропонували власну теорію: у разі однорідності факторів виробництва, технологічної ідентичності, досконалої конкуренції та мобільності суто товарів міжнародний обмін вирівнює ціни факторів виробництва між країнами. У концепціях, заснованих на моделі Д. Рікардо з доповненнями Е. Хекшера, Б. Оліна та П. Самуельсона, торгівля розглядається не лише як взаємовигідний обмін, а й як засіб, який може скоротити розрив у рівнях розвитку між країнами [12].

Парадокс Леонт'єва. Подальший розвиток теорія зовнішньої торгівлі отримала в працях американського економіста В. Леонт'єва під назвою «Парадокс Леонт'єва». Суть парадоксу полягає в тому, що, використовуючи теорію Хекшера-Оліна, В. Леонт'єв зазначав: післявоєнна американська

економіка спеціалізується на видах виробництва, які потребують більше праці, ніж капіталу. Іншими словами, американський експорт потребує більше праці та менше капіталу, ніж імпорт. Цей висновок суперечить усім існуючим уявленням про економіку США. Загальноприйнято вважати, що вона завжди характеризується надлишком капіталу і що згідно з теорією Хекшера-Оліна Сполучені Штати швидше за все будуть експортувати, а не імпортувати капіталомісткі товари. У наступні роки економісти з багатьох країн широко обговорювали «парадокс Леонт'єва». Завдяки цьому все більше розвивається теорія «порівняльної переваги». У нього почали включати концепції технічного прогресу та його нерівномірного розподілу, нестабільної економії засобів, різниці в оплаті праці між країнами тощо. кейнсіанство. На початку 30-х років 20 ст. Кейнс створив теорію управління національними економіками, зокрема зовнішньою торгівлею [12].

У подальших роботах було продемонстровано, що процес інтернаціоналізації господарського життя та взаємозалежності став глобальним процесом, а роль зовнішньоекономічних зв'язків як фактору зростання та розвитку значно зросла. Саме в цей період координація національної зовнішньоекономічної політики та її узгодження на багатосторонній основі набули особливого значення для економічної стабільності та зростання. Стратегічним напрямком управління зовнішньоекономічним сектором країни є, з одного боку, участь країни в міжнародному поділі праці, а з іншого — забезпечення міжнародної економічної безпеки. Інтелектуальним лідером монетаристів став професор Чиказького університету Мілтон Фрідман у практику державного регулювання на початку 80-х років. Основні відмінності між кейнсіанством і монетаризмом:

- у підході визначення факторів, що впливають на зміну сукупного попиту (кейнсіанці вважають, що сукупний попит формується під впливом багатьох різноманітних факторів, а монетаристи вважають пропозицію грошей головним фактором);

- у поясненні ролі держави (кейнсіанці виступають за ширше втручання держави в економіку, монетаристи дотримуються протилежної точки зору, виступаючи за дерегуляцію).

На початку 80-х років XX ст. монетаристські концепції були використані для подолання структурної кризи в світовій економіці і вже сформованої взаємозалежності між країнами. Структурні реформи і макро-економічна адаптація, проведені спочатку в США, а потім і в Західній Європі, мали на меті дерегулювання в макро- і зовнішньоекономічній сфері на національному рівні, зсув у бік міжнародних механізмів конкуренції і регулювання і в зв'язку з цим перехід до більш ліберальних і "демократичних" форм управління фінансовими і монетарними важелями, здійснюючи при цьому координацію внутрішньої макроекономічної політики і попиту. Такий підхід, застосований на практиці американською адміністрацією президента Р. Рейгана на початку 80-х років XX ст., а потім і в Західній Європі, дав змогу перебороти стагфляційний процес, що затягнувся, створити нову систему, яка сприяє зростанню регулювання світогосподарських зв'язків монетарними засобами, враховує реалії національних суверенітетів, дозволяє уникнути надмірної національної директивності [13].

На початку 80-х років XX століття монетарні концепції були використані для подолання структурної кризи в світовій економіці та взаємозалежності, що сформувалася між країнами. Структурні реформи та макроекономічна адаптація були проведені спочатку в Сполучених Штатах, потім у Західній Європі з метою дерегуляції макроекономічного сектору та закордонних справ на національному рівні, спрямованих на механізми та правила міжнародної конкуренції, і, у зв'язку з цим, процес переходу до більш ліберальних та «демократичних» форм управління фінансовими та монетарними важелями, одночасно регулюючи координацію макроекономічної політики та внутрішніх потреб. Такий підхід, застосований на практиці адміністрацією президента США Р. Рейгана на початку 80-х років XX ст., а згодом і в Західній Європі, допоміг подолати тривалий процес стагнації та створити нову систему, яка сприяє економічному зростанню.



Регулювання світових економічних відносин грошовими засобами враховує реальність національного суверенітету, допомагаючи уникнути надмірної національної спрямованості [14].

Структурна реформа та макроекономічна адаптація стали основою стратегії розвитку ООН на чотири десятиліття, яка була обговорена та прийнята в 18-й спеціальній сесії Ради Організації Об'єднаних Націй. Українська делегація внесла значний внесок у розробку, узгодження та прийняття підсумкового документу «Декларація стратегії на четверте Десятиліття розвитку ООН». Реалізація завдань Стратегії в промислово розвинутих і нових індустріальних країнах забезпечила 10-річний період без кризового розвитку та високих темпів економічного зростання, започаткувала систему нового багатостороннього регулювання та національного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Теорія мультиплікаторів зовнішньої торгівлі стала популярною в західних дослідженнях питань міжнародної торгівлі. Відповідно до цієї теорії вплив зовнішньої торгівлі (особливо експорту) на динаміку зростання національного доходу, зайнятості, споживання та інвестиційної діяльності характеризується визначеною кількісною залежністю, зрозумілою для кожної країни і може бути розрахована та виражена у вигляді специфічного мультиплікатора. . коефіцієнт (множник). Спочатку експортні замовлення безпосередньо збільшуватимуть випуск і, отже, заробітну плату в галузях, які виконують ці замовлення. А потім вторинні споживчі витрати почали збільшуватися [14].

## **1.2 Європейського зелений курс та його вплив на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Європейський зелений курс- це система політичних рішень, які спрямовані для періоду європейського контенту до кліматичної нейтральності до 2050-го року та розвитку суспільства, що процвітатиме. Основним завданням є розроблення та допомога державам-членам впровадити зміни для покращення економіки, покращення здоров'я та якості життя людей, а також трансформації

кліматичних та екологічних викликів на можливості у всіх сферах та політиках Європейського союзу, забезпечуючи справедливий характер зеленого переходу [15].

Дослідженню питань теорії та практики реалізації Європейського зеленого курсу присвячені численні праці таких вчених як Іванюта С.П., Петрашко Л.П., Орловська Ю.В, Чала В.С та інших.

Європейський зелений курс представлений у Європейському парламенті 11 грудня 2019 року Президенткою Європейської Комісії Урсулою фон дер Ляєн.

Ключовими напрямками Європейського зеленого курсу є чиста енергія, кліматичні заходи, стійка промисловість, будівництва та реновація, стійка мобільність, зменшення забруднення довкілля та стійка аграрна політика див. рис 1.2. [16].



**Рис. 1.2. Завдання Європейського союзу**

Джерело: сформовано автором з джерела [17]: Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу/ Кицюк І.В., Науменко

Н.С., Присяжнюк В.В. Випуск # 56 / 2023р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3048/2969>

Перехід до кліматичної нейтральності відкриває можливості, такі як потенціал для економічного зростання, нових ринків, збільшення кількості робочих місць, а також, технологічного розвитку. [18].

1. Пакет «Fit for 55»- це набір пропозицій щодо перегляду законодавства, пов'язаного з кліматом, енергетикою, транспортом, впровадження нових законодавчих ініціатив для проведення законів ЄС у відповідність з кліматичними цілями ЄС [19].

2. Європейський кліматичний закон- це регламент, який перетворює політичні амбіції щодо досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року на юридичне зобов'язання ЄС. Прийнявши його ЄС та його країни-члени зобов'язались скоротити нетто-викиди парникових газів на 55% до 2030 року порівняно з 1990 роком [19].

3. Стратегія ЄС щодо адаптації до змін клімату описує довгострокове бачення ЄС, щоб до 2050 року стати континентом стійким до змін клімату [19].

4. Стратегія біорізноманіття ЄС до 2023 року спрямована на відновлення біорізноманіття Європи. Це стосується розширення природоохоронних територій, відновлення деградованих екосистем шляхом зменшення використання та шкідливості пестицидів [19].

5. Стратегія «Від ферми до виделки» передбачає допомогу ЄС у досягненні кліматичної нейтральності до 2050 року, шляхом переведення поточної продовольчої системи ЄС в бік стійкої моделі. Основними цілями стратегії є забезпечити достатню кількість, доступну та поживну їжу в планетарних межах, підтримувати стале виробництво продуктів харчування [19].

6. Європейська промислова стратегія передбачає допомогу європейській промисловості у проведенні двоєдиного перехідного процесу до кліматичної нейтральності та цифрового лідерства. Стратегія має на меті стимулювати конкурентоспроможність Європи та її стратегічну автономію в момент геополітичних змін і посилення глобальної конкуренції [19].

7. Відокремлення економічного зростання від використання ресурсів і перехід до циркулярних систем ЄС до 2050 року. План дій передбачає ініціативи щодо проектування екологічно чистих продуктів, циркулярності виробничих процесів та розширення можливостей споживачів та замовників [19].

8. Батареї та акумулятори. Створення економіки замкнутого циклу для сектора, охоплюючи всі етапи життєвого циклу батарей, від проектування до переробки відходів [19].

9. Справедливий перехід для надання фінансової та технічної підтримки регіонам, які найбільше постраждали від переходу до низьковуглецевої економіки. Тобто, сприяння створенню для людей та громад можливостей працевлаштування та перекваліфікації, покращення ефективного житла та боротися з енергетичною бідністю; для підприємств - зробити перехід до низьковуглецевих технологій привабливими для інвестицій, забезпечити фінансову підтримку та інвестиціях в дослідження та інновації [19].

10. Чиста, доступна та безпечна енергія- підтримка розробки та впровадження більш чистих джерел енергії, таких як відновлювальна офшорна енергетика та водень; сприяння інтеграції енергетичних систем на всіх території ЄС; розвиток взаємопов'язаної енергетичної інфраструктури через енергетичні коридори ЄС; перегляд чинного законодавства щодо ефективності та відновлюваної енергетики, включаючи цілі до 2030 року [19].

11. Хімічна стратегія ЄС для сталого розвитку встановлює довгострокове бачення хімічної політики ЄС, згідно з якою ЄС та країни-члени прагнуть: поліпшити охорону здоров'я людини, посилити конкурентоспроможність галузі, підтримувати середовище, вільне від токсичних речовин [19].

12. Лісова стратегія та вирубки лісів базується на стратегії біорізноманіття ЄС і є ключовою частиною зусиль щодо скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року. Заходи включають: сприяння сталому управлінню лісовими ресурсами; надання фінансових стимулів для

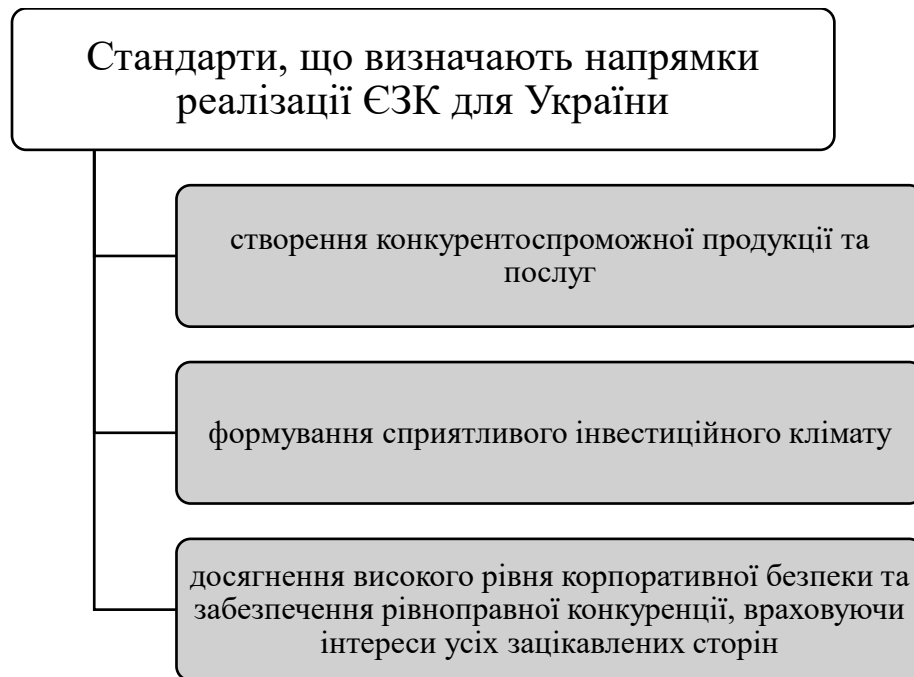
власників лісів; збільшення розміру та покращення біорізноманіття лісів у тому числі шляхом посадки 3 млрд. Нових дерев до 2023 року [19].

В контексті ЄЗК, а також у відповідь на труднощі та збої на світовому енергетичному ринку, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну, Європейська Комісія впровадила свій план REPowerEU, який був запусканий у травні 2022 року, а також інші дії щодо вирішення економічної кризи [19].

REPowerEU допомагає ЄС економити та виробляти чисту енергію, диверсифікувати постачання енергії. Основні досягнення полягають в зменшенні залежності від російського викопного палива; заощадження майже 20% споживання енергоресурсів; запровадження обмеження цін на газ та глобальне обмеження цін на нафту; подвоєння розгортання відновлюваних джерел енергії [20].

Офіційно Україна ще не приєдналась до ЄЗК, але заявила про намір брати участь у його реалізації ще до набуття статусу держави-кандидата на вступ до ЄС. Країна постійно консультується із своїми партнерами з ЄС щодо повної інтеграції в реалізацію Green Deal [21, с. 177].

Питання щодо впровадження Європейського зеленого курсу для України розпочато з лютого 2021 року. Це відкриває для України стратегічну перспективу, що забезпечить перетворення кліматичних та економічних викликів та можливостей в усіх сферах політики та здійснення зеленого курсу.



**Рис 1.3. Стандарти, що визначають напрямки реалізації ЄЗК для України**

Джерело: сформовано автором за: Офіційний сайт Представництва Європейського Союзу в Україні. Про «Зелену Угоду» URL: <https://eu4ukraine.eu/en/greendeal-en>

Європейський зелений курс є важливою складовою не лише для європейської інтеграції нашої країни, але й для уряду, бізнесу та громадян вцілому. ЄЗК спрямований на забезпечення ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки, захист навколишнього середовища, життя та здоров'я людей.

Європейський союз акцентує увагу на тому, що ефективність реалізації Європейського зеленого курсу залежить не лише від внутрішніх трансформацій, але й від міжнародного співробітництва та сприйняття визначених цілей, норм та стандартів [22].

З метою глобального просування Європейського зеленого курсу Єврокомісія ініціювала масштабну дипломатичну кампанію, використовуючи інструменти торгової політики, співробітництва в галузі розвитку та зовнішньополітичних важелів ЄС. Враховуючи довгостроковий характер ЄЗК його впровадження неминуче вплине на партнерів ЄС, які мають бути належним чином підготовлені до цих змін.

Європейський зелений курс ставить перед Україною щонайменше два важливі завдання:

- забезпечення координації зусиль з ЄС та сусідніми країнами у процесі вітчизняного «зеленого» переходу для мінімізації економічних та фінансових втрат;
- трансформувати безпекову політику, виходячи з переоцінки можливих ризиків та загроз, в першу чергу від росії [23].

Географічне розташування України робить її особливою країною в Європі. Це впливає на політичні події та вимагає врахування різних факторів, таких як економіка та безпека [23].

Країни-сусіди можуть бути умовно розділеними на такі групи [24]:

1. Держави-члени Європейського союзу, які будуть впроваджувати ЄЗК у рамках єдиної політики ЄС;
2. Держави, які пов'язані з ЄС умовами угоди про асоціацію або євроінтеграційними процесами;
3. Держави, які мають мінімальні зобов'язання підтримувати ЄЗК, але можуть це робити через політичні або інші причини.

Аналіз впливу ЄЗК на зовнішню політику України необхідно проводити з врахуванням декількох критеріїв [25]:

1. Наявність чи відсутність у сусідніх держав інтегрованих планів з енергетики та клімату, їх основні цілі у сферах скорочення викидів парникових газів, енергоефективності, відновлюваній енергетиці, шляхи перебудови енергетики і ресурси, які вони планують виділяти на досягнення відповідних показників;
2. Загальноєвропейський дискус про прикордонний вуглецевий податок вирівнювання, механізми його впровадження на національному рівні у сусідніх країнах;
3. Формування національної політики у сфері економіки і торгівлі з огляду на очікувані зміни у імпорті та експорті, шляхи збереження конкурентних переваг національних виробників;

4. Вплив ЄЗК на безпекову сферу, зокрема, на політику росії щодо держав-членів ЄС і третіх країн

5. Вплив ЄЗК на торговельно-економічні відносини між Україною і третіми країнами, зокрема, у контексті підписаних угод про зони вільної торгівлі або аналогічні договори [25].

Не зважаючи на військовий стан Україна продовжує працювати над захистом довкілля, адже всі відновлювальні роботи впливають на клімат та досягнення цілей «зеленого курсу». Також, Україні необхідно звернути увагу на те, що з жовтня 2023 року почалась перехідна фаза застосування Механізму коригування кордонів викидів вуглецю. Дана стадія передбачає звітування лише імпортерами цементу, чавуну, сталі, алюмінію, добрив, електроенергії та водню про викиди парникових газів при виробництві даних товарів, а також обсяги імпорту [25].

Варто зазначити, що з 2026 року запрацює система сертифікатів, які потрібно буде придбати відповідно до кількості викидів. Цей механізм запроваджено для рівності та дієвості кліматичних заходів, які існують в ЄС та в країнах, які мають нижчі екологічні стандарти та менш вимогливе законодавство [26].

Україна наближається до європейських екологічних стандартів. Це важливо не тільки для вступу до Європейського Союзу, але й для покращення стану довкілля та економіки в цілому, оскільки процес торгівлі з ЄС повинен відповідати встановленим вимогам та кліматичним стандартам. Кліматичні умови та стан забруднення шкодять нашому здоров'ю. Щоб цього уникнути Україні потрібно активно працювати над впровадженням ЄЗК разом з ЄС. Це позитивно вплине не лише на природу, але і на економіку країни. Україна має достатню кількість ресурсів для економічного розвитку, що зробить її могутньою державою.

Попри воєнний стан, Україна продовжує активно працювати над реалізацією ЄЗК, що є важливим кроком на шляху до євроінтеграції та досягнення кліматичної нейтральності. Проте, існує достатня кількість



напрянків, які потребують контролю з боку держави для досягнення результатів [27].

Для успішної реалізації ЄЗК в Україні необхідно, щоб кожен українець розумів, що його дії мають значення для збереження природи та боротьби зі зміною клімату.

### **1.3 Система зелених вимог, критеріїв та індикаторів у світі**

Національне законодавство України є головним джерелом який формує вимоги до ведення сталого бізнесу. Проте, на сьогодні кожна відповідальна компанія зобов'язана не лише дотримуватися законодавства, а швидко виконувати ті заходи та дії, яких від неї потребує суспільство та інші зацікавлені особи.

Застереженнями для компаній робити більше, ніж цього вимагає національне законодавство є:

- Врахування можливостей та загроз євроінтеграції та посилення кліматичного та екологічного регулювання в Україні;
- участь у післявоєнному відновленні України з посиленими вимогами до сталості та екологічності проєктів;
- відповідати вимогам міжнародних інвесторів та кредиторів;
- розуміння необхідності зменшувати викиди та орієнтуватися на споживача зі сталими цінностями та експорт в країни ЄС;
- бажання уникнути втрати свого споживача;
- Директива ЄС, в якій передбачені обов'язкові вимоги щодо прав людини та належної обачності щодо довкілля (HREDD) до компанії ЄС та великих транснаціональних компаній, які розташовані в інших країнах, але проводять свою господарську діяльність в ЄС та мають визначений рівень обороту (має бути затверджена);
- Компанії, що суворо дотримуються прав людини, враховують як впливає їх діяльність на довкілля та клімат, значно краще керують операційними,

фінансовими та юридичними ризиками та водночас забезпечують стійку позицію на ринку [28].

Це дуже важливо у зонах конфлікту, де керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини вимагають зміцнення системи належної перевірки прав людини (HREDD), а також звернення уваги на операційний контекст дій компанії. До початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, у великих українських компаніях спостерігалась тенденція щодо сталих практик. Ця тенденція частково спостерігалася через необхідність підготовки Звіту про управління та вимоги НБУ в рамках плану сталого фінансування щодо створення сталого фінансового сектору, який орієнтується на ESG [29].

Згідно з рейтингом ESG Transparency Ranking-2020, який формувався «CSR України» та Професійною асоціацією корпоративного управління, показники компаній найбільших корпоративних платників податків у сфері прав людини у 2020 році зросли порівняно з 2019 роком [30].

У діловому світі ці питання обговорювалися в контексті корпоративної спільної відповідальності (КСВ) і сталого розвитку, зосереджуючись на Порядку денному ООН до 2030 року та його Цілях сталого розвитку (ЦСР). Це було підтримано змінами в глобальній політиці КСВ, включаючи Директиву ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток [30]; залучення все більшої кількості компаній на глобальному та національному рівнях до заходів КСВ. Відповідно до досліджень ПРООН 2021 року, рівень обізнаності в два рази вищий серед членів торгових організацій, ніж серед компаній, які не мають досвіду участі в торгових організаціях [31].

Згідно з дослідженнями ПРООН, щодо ведення відповідального бізнесу під час широкомасштабних бойових дій за 2022-2023 роки, негативний вплив на права людини, як на навколишнє середовище, так і на здоров'я населення, є одним із найпопулярніших порушень торгівлі. Особливо це трапляється під час бомбардувань території України, коли хімічні речовини потрапляють у повітря, воду та ґрунт. Було зруйновано багато території України, включаючи інциденти на атомних електростанціях і об'єктах, енергетичній інфраструктурі (наприклад,

танкери, НПЗ, бурові вишки та газ) і розподільчих трубопроводах, шахтах і промислових об'єктах, а також підприємствах з переробки сільгосппродукції [32].

В результаті залучення бізнесу до обговорення шкоди екології, спричиненої військовими діями, в цілому можна стверджувати, що війна не повпливала на ставлення підприємств до обов'язків з екологічної перевірки. Проте дослідження виявило, що багато компаній активно бере участь у підрахунку збитків, завданих війною, для подальшого відшкодування. Як заявляють компанії, наразі неможливо провести екологічні заходи належної обачності через небезпеку для співробітників та підрядників, оскільки боєприпаси, що не вибухнули, становлять велику небезпеку, також вони пояснюють це відсутністю бомбосховищ, активними бойовими діями, окупованими територіями [30]. В таблиці 1.1 наведені кліматичні політики українських компаній до початку повномасштабного вторгнення.

Таблиця 1.1.

### Кліматичні політики українських компаній до початку повномасштабного вторгнення в Україну.

	 МХП АГРОІНДУСТРІАЛЬНИЙ ХОЛДИНГ	 DTEK	 ArcelorMittal
<b>ESG звітність</b>	Наявний звіт зі сталого розвитку, де частково відображена звітність ESG	Підхід до ESG звітності висвітлений на веб-сайті, також наявний окремий розділ загального річного звіту	Наявна лише часткова інформація на веб-порталі компанії
<b>Інвестиції</b>	Інвестиції у біогазові потужності та енергоефективність	3 млрд. грн інвестицій у сталий розвиток у 2020 (більшість на соціальні пільги та соцпроекти в містах присутності)	600 млн. дол передбачено на екологічну модернізацію потужностей підприємства
<b>Особливості</b>	Хоча заявляється про мету вуглецевої нейтральності, річний звіт охоплює лише скор 1.2 без згадки про непрямі викиди в рамках всього ланцюга постачань	Чистий нуль на рахунку уловлювання вуглецю	Доменні печі є суперемітерами, тому передбачається їх модернізація
<b>Розвиток низьковуглецевих бізнесів</b>	Виробництво біогазу для власних потреб	СЕС, ВЕС, промислові системи накопичення енергії, дослідження виробництва водню для власного споживання	Розглядається рішення ВДЕ для власних потреб

Джерело: сформовано автором за [28].

Для українських підприємств буде важливо поновити діяльність та продовжити запроваджувати кліматичні та екологічні політики під час післявоєнного відновлення. Вже на сьогодні МФО є суттєвим джерелом фінансів цих політик, а після закінчення війни навряд чи зменшиться.

З появою скорочень для екологічного «E», соціального «S» та управлінського «G» критеріїв у вигляді «ESG» у звіті ООН у 2004 році з кожним наступним роком воно набирає все більшого значення як в публічному, так і в корпоративному середовищі. Також значно зростає кількість рейтингових ESG-агентств, які відповідають за ведення окремих ESG-рейтингів і відповідне оцінювання світових компаній, удосконалюється система такої звітності та послідовність розкриття ESG-інформації [33].

Уся система ключових ознак «зеленого» бізнесу або його окремого проєкту демонструється у вигляді опису ESG-критеріїв у відповідному звіті. ESG-критерії – це набір критеріїв, які допомагають зацікавленим сторонам зрозуміти, як конкретна організація управляє ризиками та можливостями, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими факторами, у т.ч. впливом на клімат, довкілля та соціум. ESG-звіт (альтернативні назви – «Звіт щодо сталого розвитку» або нефінансова звітність) – це звіт компанії щодо ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими критеріями, методів управління ними та використання можливостей від них, а також впливом її операцій на довкілля та суспільство [28].

Основне завдання звіту – продемонструвати рівень кліматичної, екологічної та соціальної відповідальності компанії, виражений у формі прийняття відповідних рішень, враховуючи соціальні складові (гендерний баланс, інклюзивність, підтримка вразливих верств населення тощо) і постійно вдосконалювати своє корпоративне управління (методи контролю та забезпечення прозорості, методи підтримки корпоративної культури та мотивації співробітників тощо). Водночас ці звіти демонструють, наскільки питання клімату, навколишнього середовища та соціального впливу інтегровані в корпоративне управління. Така звітність є одним із факторів, які надають

компанії привабливості та довіри для багатьох міжнародних фінансових організацій, агентств розвитку, банків та міжнародних інвесторів. Кожна компанія обирає власний підхід до роботи із ESG-звітом, орієнтуючись на специфіку своєї діяльності та пріоритети [28].

Крім того варто зазначити, що деякі компанії можуть працювати лише із ESG-звітом, компоненти якого враховуються в корпоративних стратегіях розвитку чи сталого розвитку. Кожен критерій ESG має свої індикатори/маркери, які зазвичай публікують у відповідному звіті. Ці показники можуть змінюватись залежно від тематики діяльності компанії чи конкретного проекту: для одних компаній важливіше буде скорочення споживання води, для інших – закупівля зеленої електроенергії чи «більш ефективного використання ресурсів». У таблиці 1.2 наведені ключові та відповідні показники ESG [28].

Таблиця 1.2.

### Індикатори ESG-критеріїв

Екологічний (E)	Соціальний (S)	Управлінський (G)
Викиди парникових газів	Безпека та охорона праці	Стандарти корпоративного управління/кодекс етики
Вуглецеємність продукції	Захист персональних даних	Управління ризиками
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу	Права людини	Протидія корупції
Нарощення генерації ВДЕ	Підтримка громад	Аудит і комплаєнс
Поводження з відходами	Відсутність дискримінації, гендерна рівність та гендерний баланс топ-менеджменту	Політика відповідного підрядника
Наявність плану дій з декарбонізації	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Політика щодо сексуальних домагань
Використання водних ресурсів	Політика щодо винагородження понаднормової праці	Розкриття та пом'якшення потенційних конфліктів інтересів
Політики з впливу на біорізноманіття	Оплата праці у співвідношенні винагороди між генеральним директором і працівником	Тенденція до зниження плинності кадрів

**Джерело:** сформовано автором за джерелом [28] Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf>

Одним із ключових показників критерію «Е» є оцінка викидів парникових газів від діяльності компанії, а також інтенсивності викидів вуглецю її продукції чи виробничої діяльності компанії. Досягнення кліматичної нейтральності в рамках виконання урядом Паризької угоди неможливе без декарбонізації всіх секторів економіки, включно з розробкою та операційною діяльністю, включаючи відповідні компанії. Ефективність та результативність виконання державою своїх зобов'язань щодо скорочення викидів парникових газів безпосередньо залежить від практичного внеску бізнесу. Саме тому, залежно від національної стратегії низьковуглецевого розвитку, а також специфіки діяльності компанії, які також застосовують відповідні цілі на своєму рівні щодо скорочення викидів своєї діяльності та декарбонізації в цілому. Ключовим елементом плану декарбонізації компанії є виділення фінансових ресурсів для досягнення кліматичних цілей компанії, а також досягнення її цілей ESG [28].

Корпоративні цілі компанії, викладені в її бізнес-плані, а також досягнення цілей ESG впливають на імідж компанії та вказують на ступінь кліматичної відповідності або позитивності/негативності компанії.

Досягнення цілі зі скорочення ПГ та реалізація корпоративного плану із декарбонізації неможливе без практичного вирахування викидів ПГ від діяльності підприємства. Для поділу викидів ПГ на прямі та непрямі було створено систему класифікації Score 1,2 та 3 це вид класифікації різних типів викидів парникових газів, які компанія продукує під час своєї діяльності та по всьому ланцюжку доданої вартості [34].

Протокол про ПГ надає стандарти обліку та інструменти із вимірювання та керування викидами бізнесом. Крім того, Протокол надає вказівки та вимоги для компаній, які спонукають їх вести реєстр своїх викидів та розраховувати їх корпоративний вуглецевий слід.

Варто зазначити, що цей перелік індикаторів є невичерпним і залежить від особливостей бізнесу та сфери діяльності компанії. Натомість, прийняття компанією цілей і траєкторії з декарбонізації, згідно з класифікацією власних викидів за класифікацією Score 1, 2, 3, можна порівняти з урядовими планами та

зобов'язаннями щодо зниження викидів вуглецю, встановленими в національному визначеному внеску (НВВ). Хоча методологічний підхід до розробки плану з декарбонізації компанією та НВВ урядом є різним [28].

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЗЕЛЕНОЇ УГОДИ

### 2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПРАТ «МХП»

ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» є найбільшим виробником м'яса птиці в Україні. Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» засноване у 1998 році. У складі холдингу близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат у 2023 становив близько 28 тис. співробітників. Площа земельного банку ПРАТ «МХП» налічує близько 360 тис. га [35].

Основним видом діяльності ПРАТ «МХП» є оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами.

Стратегією бізнесу ПРАТ «МХП» є збереження вагомій ролі на українському ринку м'яса та продуктів його переробки, посилення впливу позицій компанії на міжнародній арені [35].

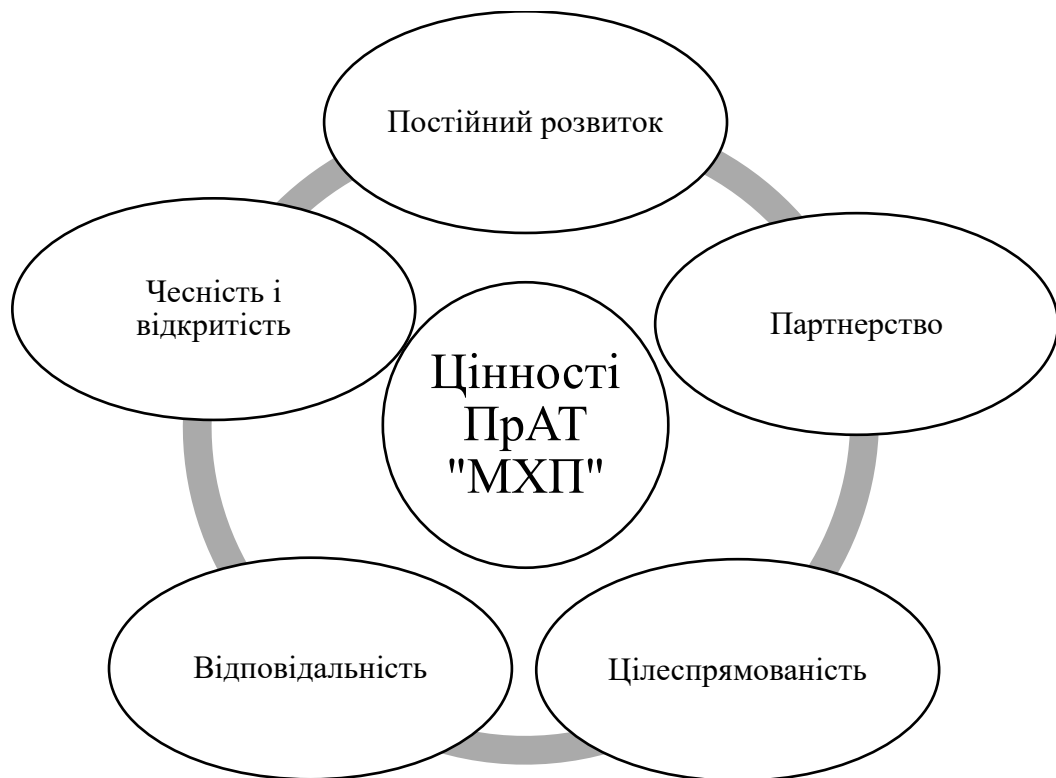


Рис. 2.1. Стратегія ПРАТ «МХП»

Джерело: складено автором за [35].



Місія ПрАТ «МХП»- бути одним із світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операціне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу [35].



**Рис. 2.2. Цінності ПрАТ «МХП»**

Джерело: складено автором за [35]

ПрАТ «МХП» прагне мати рівну кількість чоловіків та жінок серед своїх працівників. У компанії немає диференціації між заробітними платами для співробітників, що поширює на підприємстві політику гендерної рівності.

Єдність та чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень є перевагами організаційної структури компанії. Однак, низький рівень комунікації між вищими ланками управління та виконавцями є основними недоліками даної організаційної структури управління.

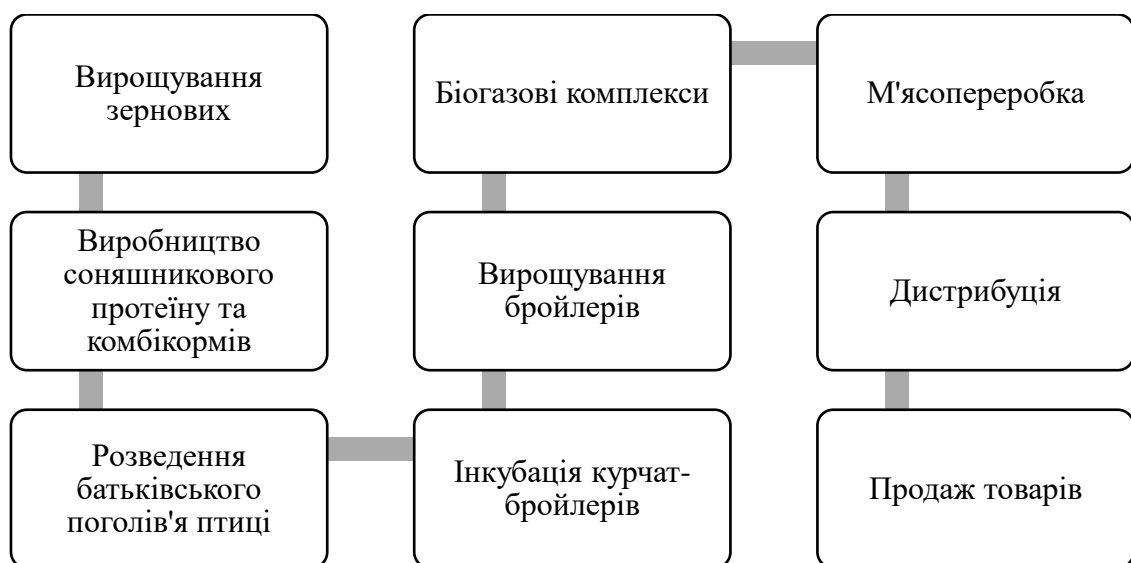
Організаційна структура ПрАТ «МХП» наведена на рисунку.



**Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «МХП»**

Джерело: сформовано автором за [35].

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»- це вертикально інтегрована бізнес-модель, тобто, організація контролює всі етапи вирощування зернових та виробництва курятини. Товариство бере у лізинг всю техніку та використовує власні вантажівки для доставки продукції в торгові точки. Це забезпечує контроль за якістю та собівартістю – від поля до столу [35].



**Рис.2.4. Бізнес-модель ПрАТ «МХП»**

Джерело: складено автором за [36].

Основні процеси вертикально-інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП»:

1. Вирощування зернових культур. Підприємство намагається повністю забезпечити виробництво комбікорму із власного зерна. З 2008 року підприємство на 100% задовольняє потребу у кукурудзі.

2. Виробництво соняшникового протеїну. МХП – єдине підприємство з вирощування курятини, яке використовує спеціальні технології для отримання з насіння соняшнику протеїну.

3. Виробництво комбікормів. Компанія використовує власне зерно для виробництва комбікорму.

4. Батьківське стадо. Цей крок є першим у виробничому ланцюзі. Птахокомплекси отримують добових курчат Кобб 500 від німецьких виробників. З яких у пташниках формується батьківське поголів'я [36].

5. Інкубація. Яйця отримані від батьківського поголів'я транспортують в інкубатори, розташовані на птахофабриках, для вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця зберігаються в автоматичних інкубаторах в яких підтримуються умови для успішної інкубації (21 день). Новонароджених курчат одразу вакцинують та транспортують в пташник [36].

6. Вирощування курчат-бройлерів. Підприємства по вирощуванню курей працюють у замкнутому циклі, що включає площі вирощування курей-бройлерів, інкубаційні приміщення, сучасні переробні комплекси та комбікормові заводи [36].

7. Біогаз. ПрАТ «МХП» поставило перед собою місію: енергонезалежність; виробляти екологічно чисте біоорганічне добриво; Значно покращити екосистему на підприємствах компанії. Навесні 2012 року ПрАТ «МХП» розпочало будівництво першої біогазової установки на птахофабриці «Оріль-Лідер», а у 2013 році урочисто відкрило потужність 5 МВт/год. (еквівалентно забезпеченню електроенергією 15 тис. квартир і забезпеченню теплом 1500 квартир). Компанія продає невикористану енергію в Україну за «зеленим тарифом». Це перша в Європі біогазова установка такої потужності та

технологічного рівня, що працює на курячому посліді та відходах комплексу з переробки бройлерів [37].

ВП «Біогаз Ладижин» - одне з найбільших підприємств з переробки курячого посліду. Перші будівельні роботи розпочалися навесні 2017 року, будівництво було завершено у грудні 2019 року і завод був введений в експлуатацію [38].

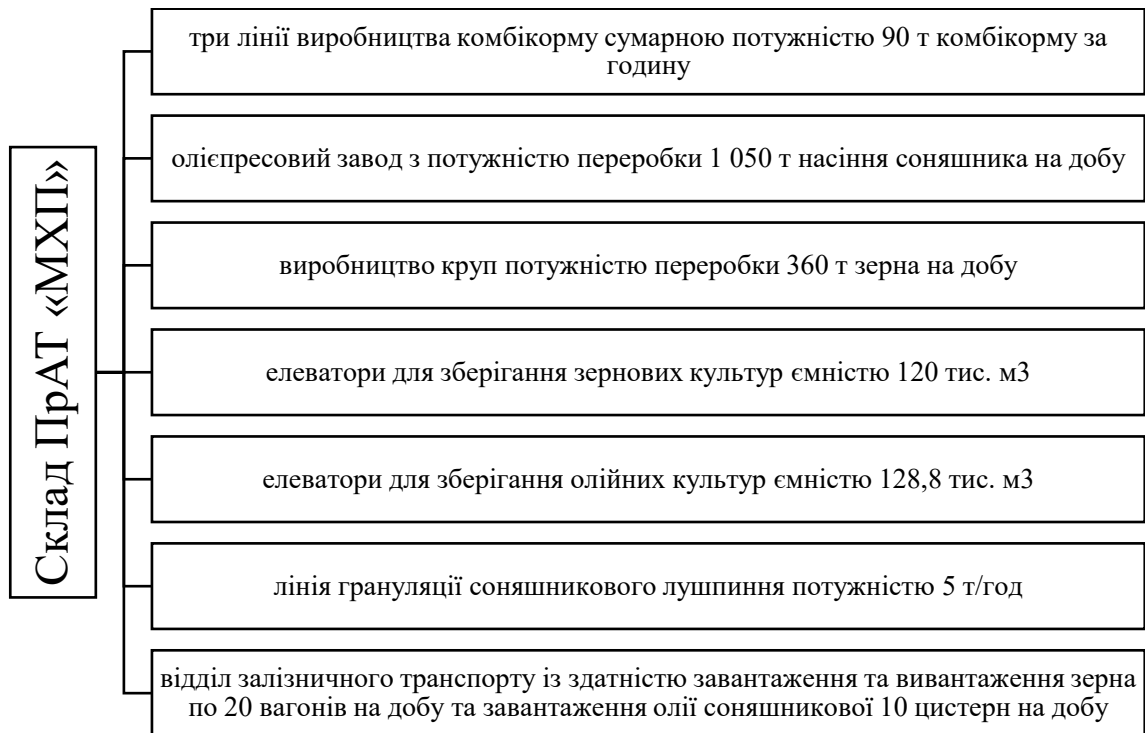
У 2021 році побудовано та введено в експлуатацію ТЕЦ для виробництва гарячої води з контуру охолодження когенераційних установок Caterpillar загальною потужністю 3,6 МВт/год для обслуговування філії «Переробний комплекс».

8. Обробка м'яса. Компанія виробляє різноманітну продукцію від копченої курки до яловичини преміум-класу та фуа-гра. Курятина власного виробництва є основною сировиною для переробки м'яса і займає більше 50% у структурі продукції, решта – яловичина та свинина [39].

9. Розподіл. Розповсюдження заморожених і охолоджених продуктів через 15 розподільчих центрів із використанням понад 450 вантажівок-рефрижераторів утворює завершальний етап вертикальної інтеграції для забезпечення контролю якості аж до точки продажу.

10. Продавати. Близько 40% продажів здійснюється через 2600 магазинів прямої франшизи. Компанія має 6 прямих торгових агентів і 4 багатогалузевих логістичних агентів. 5 розподільчих центрів під компанією. Кожен розподільний центр має складські приміщення та стоянку. Компанія постачає продукцію у великі мережі супермаркетів, такі як Fozzy, Сільпо, АТБ, Еко, Новус, Metro Cash & Carry, Ашан тощо. ПрАТ «МХП» постійно прагне до вдосконалення [39].

Окрім збуту через торгові мережі партнерів, компанія активно розвиває власний ритейл. Продукція продається у власних фірмових точках Наша Ряба, М'ясомаркет, Doper маркет та Українське курча, а також через франшизу. Як результат, ми спостерігаємо приріст чисельності співробітників, адже, зі збільшення обсягів діяльності, виникає потреба у відповідній кількості персоналу.



**Рис. 2.5. Виробнича структура ПрАТ «МХП»**

Джерело: складено автором за [35].

ПрАТ «МХП» з кожним роком збільшує площу посівів: кукурудзи на комбікорм, пшеницю, сою, ріпак, просо - для продажів. Компанія здебільшого орендує значну частину земель у фізичних осіб.

На товаристві відбувається повторне використання відходів, для цього використовують лушпиння для підстилки і отримують парову енергію на заводах. Також, використовують курячий послід для вирощування зернових.

На підприємстві контролюються всі стадії процесу виробництва м'яса птиці: від інкубаційного яйця до продажу готової продукції, від вирощування зернових до виробництва комбікормів для годівлі птиці. Таким чином, підприємство контролює якість та собівартість продукції.

Серед поточних експортних напрямків ПрАТ «МХП» є: Нідерланди, Румунія, Німеччина, Польща, Ірландія, Бельгія, Кіпр, Італія, країни Балтії та інші.

Таблиця 2.1.

**Експорт основних видів продукції ПрАТ «МХП», млн дол. США**

Вид продукції	Роки		
	2021	2022	2023
М'ясні вироби	769	992	1026
Соняшникова та соєва олія	290	458	597
Зерно	140	124	148
Інша сільськогосподарська продукція	65	27	36
Разом	1265	1601	1807

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

ПрАТ «МХП» забезпечує ефективну дистрибуцію своєї продукції на внутрішньому ринку за допомогою 15 дистрибуційних центрів, як розташовані у великих містах України.

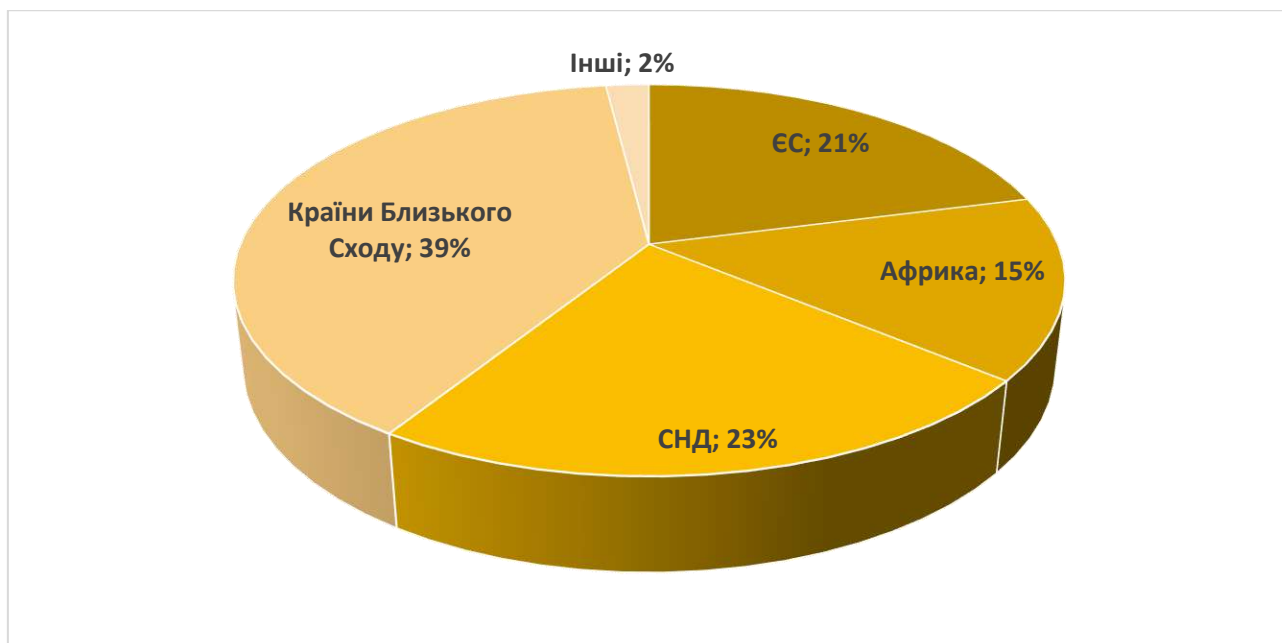
Таблиця 2.2.

**Канали реалізації продукції ПрАТ «МХП», млрд дол. США**

Реалізація продукції	Роки		
	2021	2022	2023
Експорт	1,265	1,601	1,807
Внутрішній ринок	1,106	1,041	1,214
Разом	2,372	2,642	3,021

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

ПрАТ «МХП» є експортоорієнтованим підприємством, продукція експортується до 87 країн світу. Курка та курячі продукти найбільш затребувані на світовому ринку. Якщо проаналізувати діаграму географії експорту, то можна побачити, що найважливішим сегментом експорту продукції ПрАТ «МХП» є країни Близького Сходу куди експортується 39% від загального обсягу експорту продукції ПрАТ «МХП» рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Географія експорту ПрАТ «МХП» за 2023 р.**

Джерело: сформовано автором на основі операційних результатів діяльності компанії за четвертий квартал та дванадцять місяців, що завершилися 31 грудня 2023 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/871996fe9496418.pdf>

Такий попит з боку країн Близького Сходу пояснюється релігійними питаннями, де вони дотримуються ісламу. Експорт до країн СНД, переважно до Казахстану, Узбекистану та Туркменістану, також займає значну частку в загальній частині експортного ринку, що також зумовлено релігійними особливості цих країн. Найпростіші логістичні шляхи для експорту продукції побудовані з країнами ЄС, транспортування туди займає менше часу та витрат. Експорт до країн ЄС у 2021 році становить 21% від загальної частки експорту. Крім того основним експортним ринком продукції є країни Африки (15%). Що стосується інших регіонів, то їх частка в цій сумі дуже низька і становить лише 2%. Незважаючи на те, що основним пріоритетом продажів на внутрішньому та експортному ринку є курятина та продукти курки, основну роль у діяльності ПрАТ «МХП» займає вирощування зернових, які сьогодні відіграють важливу роль у вирощуванні курей, оскільки забезпечують необхідну їжу для їх відгодівлі.

Основними напрямками реалізації продукції є франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали збуту продукції. Значна частина продукції експортується.

Франчайзингова мережа ПрАТ «МХП» є важливим каналом збуту продукції. Компанія є першою в світі, що запровадила франшизу в категорії «охолоджене м'ясо птиці» під торговою маркою «Наша Ряба». На сьогоднішній день франчайзингова мережа нараховує понад 2 тисячі торгових точок по всій території країни [42].

Продукція ПрАТ «МХП» реалізується у 98% торгових мереж України. Для збільшення об'єму продажів та залучення нових покупців компанія активно проводить різноманітні трейд-маркетингові акції. Також, компанія здійснює продажі продукції закладам громадського харчування та промисловим підприємствам.

Підприємство співпрацює із закладами швидкого харчування, кафе та ресторанами, також, реалізує свою продукцію компаніям, які використовують курятину для подальшої переробки.

Компанія з кожним роком активно розширює асортимент продукції.



**Рис. 2.8. Основні види продукції для іноземного споживача**

Джерело: складено автором за [35].





**Рис. 2.7. Основна продукція для українського споживача ПрАТ "МХП"**

Джерело: складено автором за [35].

ПрАТ «МХП» має офіційне підтвердження відповідності своєї системи управління якістю вимогам стандарту BRC food safety v.8 область застосування якої «Віджим, фільтрування та пакування в металеві ємності нерафінованої соняшникової пресової сирової олії» [43].

Аналіз фінансового стану є важливим для підприємства, оскільки за його допомогою визначаються економічні результати, формуються фінансові та управлінські звіти.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП» розпочнемо з аналізу динаміки поточних витрат підприємства наведені на рисунку 2.9. Згідно таблиці 2.3 та рисунку 2.9 найбільшу частку витрат займають матеріальні затрати підприємства, що становлять у 2023 році 55% від загальних поточних витрат підприємства. Зокрема, матеріальні затрати у 2023 році знизились на 32,41 відсоткових пункти порівняно з 2022 роком. Інші операційні витрати у 2023 році зменшилися на 3,57 відсоткових пункти. На третьому місці у структурі витрат є витрати за оплату праці, що складають 10% від загальних поточних витрат

підприємства, витрати у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшились, це спричинено збільшенням штатних працівників та їх окладів. Найменшу кількість витрат у структурі займають витрати на соціальні заходи, що становлять 2% у 2023 році.

Таблиця 2.3.

### Аналіз поточних витрат ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Матеріальні затрати	3 194 813,00	5 659 200,00	3 825 012,00	-32,41	19,73
Витрати на оплату праці	493 730,00	620 339,00	716 989,00	15,58	45,22
Відрахування на соціальні заходи	101 324,00	125 699,00	147 357,00	17,23	45,43
Амортизація	333 619,00	323 053,00	390 595,00	20,91	17,08
Інші операційні витрати	1 466 255,00	1 964 019,00	1 893 967,00	-3,57	29,17
Разом	5 589 741,00	8 692 310,00	6 973 920,00	-19,77	24,76

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

Загалом, витрати підприємства зростають через збільшення асортименту продукції та виробничих потужностей підприємства ПрАТ «МХП».



Рис. 2.9. Структура витрат ПрАТ "МХП" за 2023 рік

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «МХП» за 2021-2023рр (табл. 2.4).

Позитивною є тенденція зменшення чистого збитку у 2014-2015 рр. й перехід підприємства на чисті прибутки (рис. 2.10). Водночас компанія у порівнянні з 2014 роком має у 2018 році гірші три аналізованих показники.

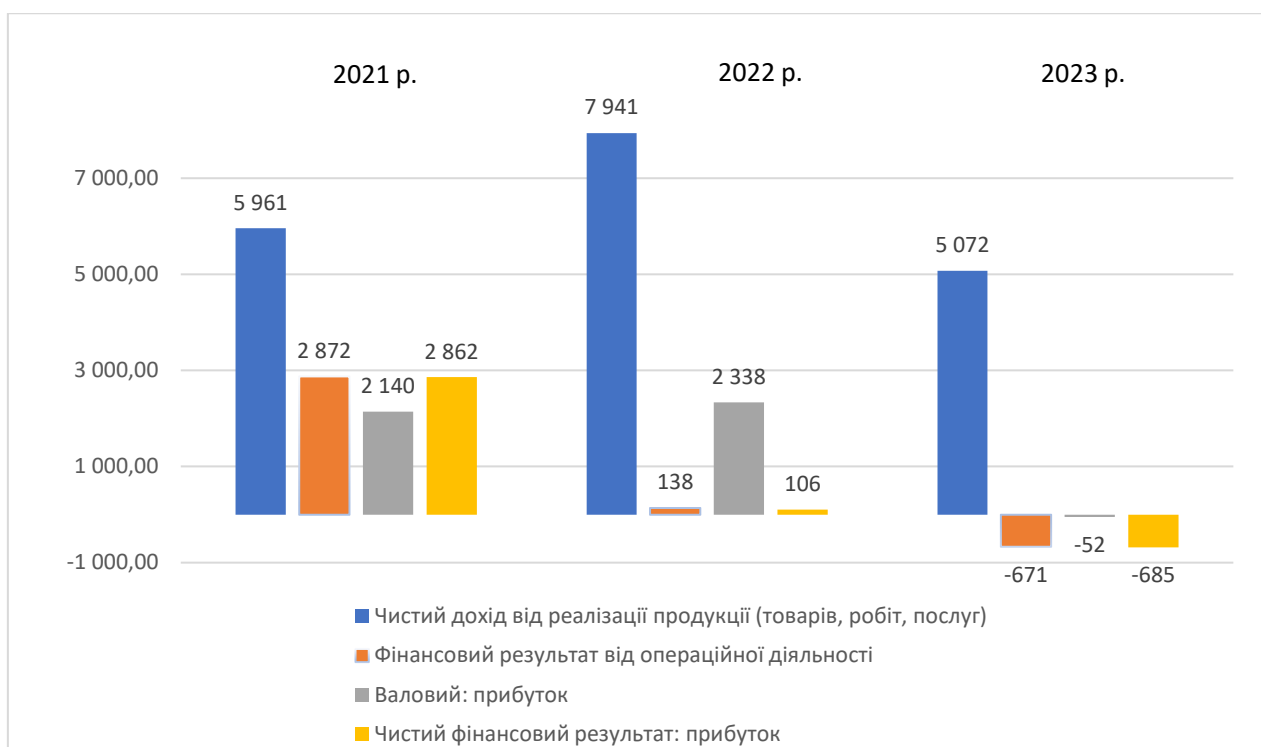
Таблиця 2.4.

**Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр. млн. грн.**

Показник	Рік			Відхилення, %
	2021	2022	2023	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 960,99	7 940,76	5 072,36	-36,12
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 872,04	137,50	(671,28)	-588,20
Валовий: прибуток	2 140,48	2 338,17	(51,79)	-102,22
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 862,12	106,14	(685,41)	-745,75

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

Згідно даних таблиці 2.4 показники у 2023 році мають тенденцію до спадання. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році скоротився на 36,12 відсоткових пункти порівняно з 2022 роком, це відбулось за рахунок зростання курсу валют, зростання собівартості продукції та зменшення продажів. Фінансовий результат від операційної діяльності, валовий прибуток та чистий фінансовий результат значно знизилась у 2023 році, що є негативним явищем для фінансового стану підприємства.



**Рис.2.10. Показники фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

Проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності підприємства, які наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Нормативне значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,87	4,68	2,78	>1
Показник швидкої ліквідності	2,61	2,83	1,55	>0,6
Показник абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	>0,2
Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,79	3,02	1,48	1
Чистий оборотний капітал, тис.грн	8 460 781,00	8 434 478,00	8 187 259,00	>0

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує достатність обігових коштів для погашення заборгованості протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує на скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Показники поточної та швидкої ліквідності за три досліджуваних роки перевищує нормативні показники, що є позитивним для підприємства ПрАТ «МХП». Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, даний показник є меншим нормативного значення, це спричинено збільшенням поточних зобов'язань ПрАТ «МХП».

Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості не відповідає нормативному значенню, що свідчить про низьку платоспроможність покупців та недотримання платіжної дисципліни, а також про недостатньо ефективне управління дебіторською заборгованістю. Чистий оборотний капітал показує здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, тобто, даний показник є індикатором поточної ліквідності підприємства.

Проведемо аналіз показників рентабельності ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

#### Показники рентабельності ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,13	0,24	0,15
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,04	0,14	0,04
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,03	0,09	0,03
Загальна рентабельність підприємства	0,15	0,32	0,18

Джерело: сформовано автором на основі річного звіту про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

Показники рентабельності продукції ПрАТ «МХП» протягом досліджуваного періоду є позитивними, це свідчить про прибутковість підприємства. Проте, у 2023 році показники значно знизились в порівнянні з 2022 роком, це може спровокувати загрозу генерувати прибуток в майбутньому.

Отже, результати розрахункових показників фінансового стану підприємства ПрАТ «МХП» свідчать про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій, які потрібно покращувати. Завдяки своїй фінансовій стійкості, яку ПрАТ «МХП» забезпечило в минулі роки, підприємство є фінансово стійким, попри зменшення прибутку та вплив зовнішніх факторів.

ПрАТ «МХП» є одним з найприбутковіших компаній України. Для подальшого розвитку є завершення воєнних дій та відновлення своєї діяльності на всіх території України.

## **2.2 Порівняльний аналіз можливостей та загроз впровадження основних положень Європейського зеленого курсу для ПрАТ «МХП»**

ПрАТ «МХП» є вертикально-інтегроване підприємство, провідник кулінарної продукції та м'яса птиці в Україні. Компанія спеціалізується на розробці та виробництві високоякісних екологічно чистих білків, продуктів харчування та кулінарних рішень, що відповідають найвищим стандартам безпеки та відповідального походження [44].

ПрАТ «МХП» є одним з провідних у виробництві та переробці м'яса птиці на Балканах через свої підприємства Perutnina Ptuj [44].

ПрАТ «МХП» займається розвитком проєктів зеленої енергетики та енергоефективності. Одним з пріоритетних напрямків впровадження ЄЗК є використання відновлювальних джерел енергії, в тому числі, на сонячній вітровій та біомасовій енергетиці [45].



**Рис. 2.11. Переваги розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ПрАТ «МХП»**

Джерело: сформовано автором.

ПрАТ «МХП» активно впроваджує інноваційні технології та принципи сталого розвитку, долучаючись до глобальних зусиль із збереження довкілля. Компанія активно підтримує ініціативу ЄЗК та впроваджує в своїй діяльності низку заходів, які спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та перехід до низьковуглецевої економіки.

ПрАТ «МХП» активно розвиває мережу біогазових станцій, які переробляють курячий послід на біогаз та органічні добрива. Також, проводяться дослідження щодо можливості використання біопалива для транспортних засобів [45].

Підприємство працює над впровадженням принципів циркулярної економіки, які спрямовані на мінімізацію відходів та створення замкнених циклів виробництва. Тобто, органічні відходи продукції використовуються для виготовлення біогазу та органічних добрив, а всі інші відходи-для виробництва вторинної сировини.

ПрАТ «МХП» модернізує виробництво, впроваджуючи енергоефективні технології, як дозволяють знизити споживання енергії та зменшити викиди парникових газів.

Успішна реалізація даних заходів надає ПрАТ «МХП» міжнародне визнання. Компанія є прикладом, що бізнес може поєднувати економічний розвиток та збереження довкілля.

Приєднання ПрАТ «МХП» до стандартів Європейського зеленого курсу відкриває нові перспективи.

Таблиця 2.7.

### Приєднання ПрАТ «МХП» до стандартів ЄЗК переваги та наслідки

Можливості	Наслідки
Залучення коштів з джерел європейського кліматичного фінансування на програми енергоефективності, енергозбереження та модернізації в промисловості	Встановлення додаткових торговельних бар'єрів в міжнародній торгівлі, пов'язаних з екологічними нормами, що ускладнюватиме доступ товарів до ринку ЄС
Забезпечення стійкості українського енергозабезпечення в рамках синхронізації українських енергосистем з європейськими, що передбачено реалізацією ЄЗК	Зростання відповідальності виробника в сфері обігу з відходами, що спричинить додаткові виробничі витрати
Розвиток джерел відновлювальної енергетики, що сприятиме зниженню енергозалежності виробництва	Висока вартість залучення інвестицій в екомодернізаційні проекти істотно гальмує процеси «озеленення» в промисловості

Джерело: сформовано автором на основі джерела [46] Зелений курс в Україні: складний рух до сталого розвитку. UKRAЇНСЬКА ENERGETИКА. 2023. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/zelenyikurs-v-ukraini-skladnyi-rukh-dostiikoho-rozvytku-31-03-2023>

Адаптація української промисловості до вимог Європейського зеленого курсу передбачає зміну географічних напрямків експорту готової продукції та сировини на європейські ринки.

Угода про асоціацію ЄС відкрила перед українськими підприємствами нові можливості для експорту, завдяки зниженню митних тарифів та встановленню квот. Проте, щоб мати можливість користуватись даними перевагами та відповідати високим екологічним стандартам ЄС, необхідні значні інвестиції у «зелені» технології.

Аналіз потенціалу Європейського зеленого курсу показав, що для української економіки критично важливим є перехід на «зелені технології». Це



забезпечить не лише зменшення залежності від викопного палива, але й зробіть українські товари більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Як один з провідних сільськогосподарських виробників, Україна стоїть перед гострою необхідністю переходу до більш екологічних методів виробництва, що відповідають вимогам Європейського зеленого курсу. Значна частина української промисловості, особливо енергетика, все ще спирається на застарілі технології, що призводить до високих викидів вуглекислого газу та негативно впливає на імідж українських товарів на світовому ринку.

Впровадження екологічних ініціатив дозволяє ПрАТ «МХП» позиціонувати себе, як соціально відповідальну компанію, що дбає про довкілля. Це значно підвищує довіру інвесторів, споживачів та постачальників [47].

Європейський союз та країни-члени надають перевагу продукції компаній, яка дотримується високих екологічних стандартів. Це відкриває для ПрАТ «МХП» нові ринки збуту продукції. Впровадження ЄЗК стимулює компанію до пошуку та втілення нових технологій та рішень, що підвищує її конкурентоспроможність.

Енергоефективність, використання відновлювальних джерел енергії та оптимізація виробничих процесів можуть призвести до значного зниження витрат компанії. Також, компанії, які адаптуються до нових екологічних вимог, стають більш стійкими до змін клімату та інших довгострокових ризиків [47].

Проте, застосування екологічних технологій та перебудова виробництва вимагають значних фінансових інвестицій, перехід на нові технології може супроводжуватись технічними труднощами, що потребують додаткової підготовки персоналу.

Зокрема, варто зазначити, що компанії, які повільніше адаптуються до нових вимог можуть втратити свою частку на ринку.

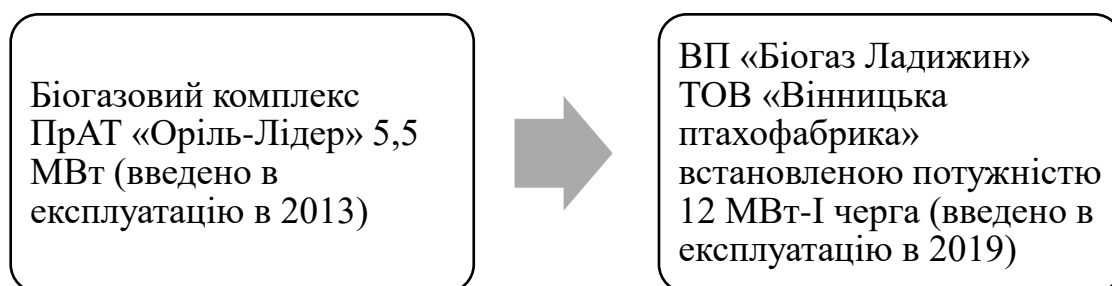
Впровадження «зеленого курсу» для ПрАТ «МХП» – це складний та багатогранний процес, який відкриває перед компанією як значні можливості, так і певні ризики.

### 2.3 Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП» при реалізації основних положень зеленого курсу

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» відоме не лише в Україні, але й поза її межами, як один з провідних виробників м'яса птиці. Також, є одним з найбільших виробників зерна в Україні із значним потенціалом до зростання.

У 2019 році на підприємстві було проведено технологію з переробки відходів зернового виробництва в паливні брикети, які в подальшому можна використовувати в твердопаливних котлах, що дає змогу знижувати кількість відходів виробництва, а також витрати на транспортування цих відходів.

На даний момент в компанії ПрАТ «МХП» функціонує три біогазові комплекси, два з них розташовані на території України та один в Словенії. За допомогою біогазових комплексів ефективно утилізують відходи виробництва, генерують чисту енергію, скорочують викиди парникових газів та вироблення енергетично чистих органічних добрив.



**Рис. 2.12. Біогазові комплекси ПрАТ «МХП» в Україні**

Джерело: сформовано автором.

Впровадження органічних добрив в українське сільське господарство дозволить Україні вийти на лідируючі позиції на світовому ринку органічної продукції.

Компанія ПрАТ «МХП» займається розвитком проектів зеленої енергетики та енергоефективності вже декілька років. Компанія фокусується на

розробці та впровадженні технологій відновлювальних джерел енергії, зокрема, на сонячній та біомасовій енергетиці [48].

Біоенергетика є стабільним джерелом енергії, оскільки її виробництво не залежить від погодніх умов та географічних особливостей. Україна має значний потенціал для розвитку цієї галузі, бо володіє значними природними ресурсами.

Серед усіх видів біоенергетики біогаз вирізняється найвищою ефективністю у переробці відходів, стабільністю виробництва енергії, мінімальним впливом на навколишнє середовище, економічною доцільністю та універсальністю застосування. Всі перелічені фактори роблять його привабливим, як для малих, так і великих промислових підприємств, сприяючи переходу до сталої енергетики та енергетичної самодостатності [49].

Біогаз- це суміш газів, що утворюється в результаті анаеробного метанового збродження біомаси і містить метан. Вуглекислий газ, сірководень, аміак та інші гази. Генерація енергії з біогазу є екологічно безпечною, оскільки не призводить до додаткових викидів CO<sub>2</sub> та знижує обсяг органічних відходів [49].

Використання біогазу дозволяє замінити такі види палива:

- природній газ, який використовують у когенераційних установках для виробництва електричної енергії для загальнонаціональної енергосистеми та теплової енергії для місцевих потреб [50];
- бензин, дизельне паливо, гас у стаціонарних і транспортних двигунах внутрішнього згорання [50].

Навесні 2012 року МХП почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер» у Дніпропетровській області. У грудні компанія ввела в експлуатацію перший ферментатор. У кінці 2024 року станція досягла своєї потужності, оскільки це була перша в Європі біогазова станція такої потужності та рівня технологій, що працює на курячому посліді та відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.



**Рис.2.13. Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва біогазу  
«Оріль-Лідер»**

У грудні 2019 року агроіндустріальний холдинг МХП ввів в експлуатацію першу чергу біогазового комплексу МХП «Біогаз Ладижин» з енергетичною потужністю 12 МВт. Комплекс розташований неподалік міста Ладижина у Вінницькій області. Окрім електроенергії, біогазовий комплекс виробляє органічні біодобрива з високим вмістом поживних елементів для рослин.

В реалізації проєкту МХП «Біогаз Ладижин» взяли участь німецькі та українські компанії.

Реалізація біогазових проєктів ПрАТ «МХП» дозволяє ефективно утилізувати виробничі відходи, генерувати чисту зелену енергію, значно зменшувати викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива. На рисунку 2.14 наведено біогазовий комплекс МХП «Біогаз Ладижин».



**Рис. 2.14. Біогазовий комплекс МХП «Біогаз Ладжин» ( фото прес-служби МХП)**

Даний біогазовий комплекс містить 12 резервуарів діаметром 41 м та висотою 6,5 м, з робочим об'ємом 8 000 м<sup>3</sup> [51].

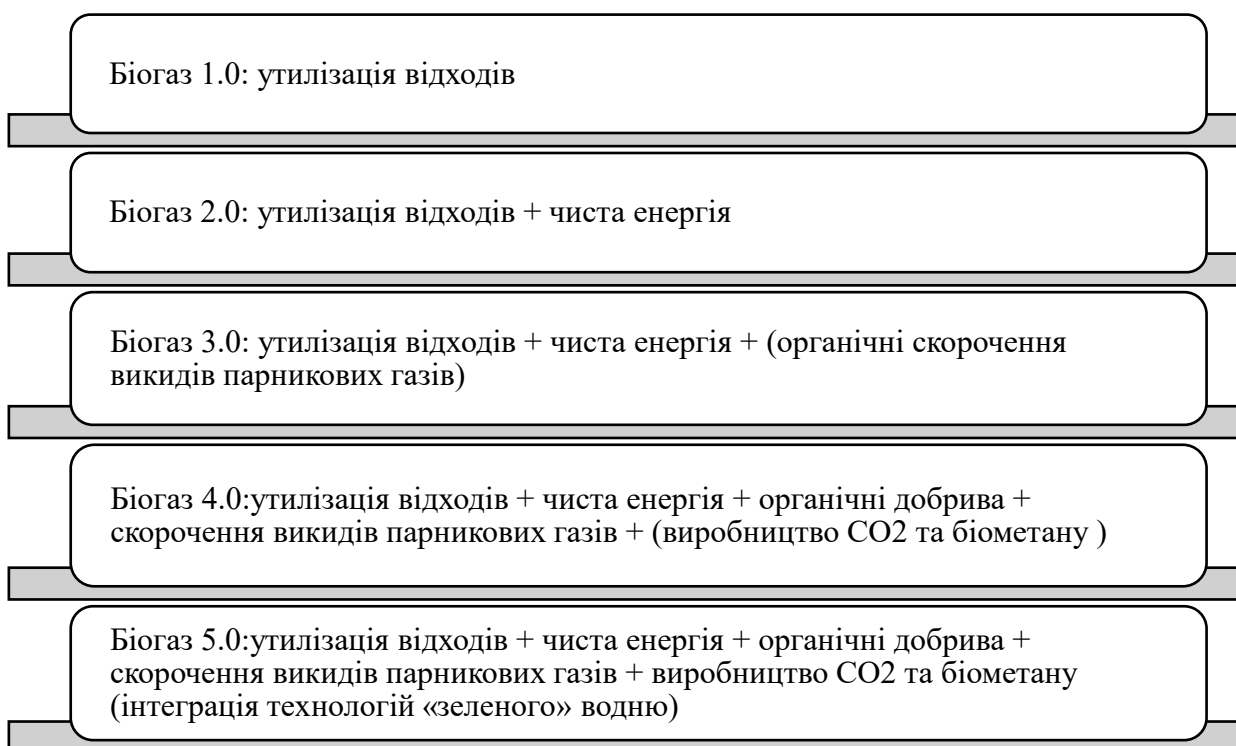
Унікальність даного проекту полягає в особливій технології перемішування субстрату, яка передбачає барботування виробленого газу через шар субстрату. Окрім виробництва електричної енергії з біогазу, проект передбачає використання пари та гарячої води, що утворюються під час виробництва електроенергії, для потреба забійного комплексу птахофабрики. Щороку в промисловому птахівництві утворюється понад 3,3 млн тонн посліду, я якого можна отримати 3,3 млрд м<sup>3</sup> метану [51].

У 2022 році біогазовий комплекс компанії МХП здобув визнання як один з найкращих згідно з рейтингом Global RE Ukraine. Український біогазовий комплекс здобув міжнародне визнання, ставши фіналістом конкурсу біогазових технологій AD&Biogas Industry Award 2022 [51].

Компанія ПрАТ «МХП» успішно впроваджує модель економіки замкненого циклу, відповідно до найкращих світових практик, що було визнано глобальними інституціями, зокрема Всесвітньою біогазовою організацією. Навіть у складних умовах війни ПрАТ «МХП» продовжує успішно

перетворювати відходи виробництва на відновлювальну енергію, тепло та органічні добрива. Оскільки бізнес та економіка, побудовані на основі циркулярної моделі, можуть бути повністю автономними. Підприємство вирощує зерно, трансформує в курку, продає м'ясо, органічні відходи йдуть в біогаз, який використовують для власного виробництва, продукти переробки та органічні добрива використовують на полях [52].

ПрАТ «МХП» за останні роки успішно реалізовує концепції використання біогазових технологій.



**Рис. 2.15. Біогазові технології**

Джерело: сформовано автором на основі джерела [50]: Відновлювані джерела енергії / За заг. ред. С.О. Кудрі. – Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. – 392 с.

Реалізація біогазових проєктів дозволяє ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту енергію, скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

ПрАТ «МХП» є найбільш інноваційною компанією аграрного сектору України. В межах програми «Innovate Ukraine» уряд Великобританії підтримує

інноваційні проекти зеленої енергетики в Україні. Одним з проектів є виробництво біогазу з мікрроводоростей.

Агрохолдинг МХП вдруге став найбільшим європейським виробником птиці, окрім цього провідний український виробник курятини займає 8 місце у світовому рейтингу [53].

“Відповідно до бази даних провідних птахівницьких компаній WATTPoultry.com, МХП є найбільшим виробником бройлерів у Європі та сьомим у світі, забивши 697,1 мільйона бройлерів протягом минулого року. Він також є 73 -м найбільшим виробником кормів у світі з річним виробництвом 2,2 мільйона метричних тонні [53].

Навесні 2020 року представники Європейського союзу презентували стратегію «Від ферми до виделки». Дана стратегія передбачає трансформацію харчової політики та збільшення частки органічного господарства.

Станом на сьогодні агрохолдинг МХП володіє понад 90% акцій міжнародної та найбільшої компанії з виробництва курятини та продуктів з п'яса птиці Perutnina Ptuj, що знаходиться у Південно-Східній Європі [54].

Perutnina Ptuj має повний цикл виробництва «від ферми до виделки». Компанія постійно впроваджує найвищі національні та міжнародні стандарти якості, відповідає всім вимогам чинного законодавства, використовує власну систему якості, безпеки та моніторингу для контролю всіх етапів виробництва та переробки курятини, від землеробства та вирощування птиці до полиць магазинів [54].

ПрАТ «МХП» з кожним роком збільшує площі земель, відведені під органічне виробництво, що дозволяє зменшити використання хімічних добрив та пестицидів. Компанія працює над оптимізацією виробничих процесів, щоб мінімізувати кількість відходів.

Реалізація проекту «Від ферми до виделки» є важливим кроком для ПрАТ «МХП» на шляху до сталого розвитку.

Для забезпечення адаптації українського бізнесу відповідно стандартам ЄЗК потрібна синергія та спільна робота влади, громадських організацій та агробізнесу.

Ефективна реалізація ідей Зеленої угоди в Україні вимагатиме цілісного бачення з етапів різнорівневої реалізації, враховуючи економічні, соціальні та екологічні реалії. Стандартизація та екологізація економічних і політико-правових інституцій мають стати парадигмою розвитку українського суспільства та держави на найближчі роки. Україна продовжить активно впроваджувати ЄЗК, що сприятиме її інтеграції з європейським співтовариством та участі у глобальному русі за сталий розвиток і боротьбу зі змінами клімату.



## **РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЗЕЛЕНОЇ УГОДИ**

### **3.1 Удосконалення механізму державного регулювання та підтримки розвитку галузі птахівництва в умовах Європейського зеленого курсу в Україні**

Високий попит на яйця та м'ясо птиці робить птахівництво одним з найбільш прибуткових напрямків у сільському господарстві України.

Птахівництво зазнало значних змін протягом останніх років, характеризуючись стрімким збільшенням виробництва м'яса та яєць. Цей розвиток супроводжується суттєвими трансформаціями в галузі, які дозволяють зробити пташину продукцію більш доступною для споживачів порівняно з іншими видами м'яса.

Глибока економічна криза 90-х років спричинила катастрофічне скорочення поголів'я тварин, у тому числі птиці. Птахівництво особливо зазнало сильного удару: чисельність поголів'я зменшилось в рази, селекційна база була майже повністю знищена. Це призвело практично до занепаду галузі та панування на ринку України імпортованих продуктів, а також до суттєвого зниження рівня промислового продукту [55].

Проте, незважаючи на наслідки економічної кризи, галузь птахівництва в Україні змогла вийти із скрутного становища переважно завдяки державній підтримці цієї галузі.

Всі провідні країни світу мають систему технологічного регулювання виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Ці питання регулюються відповідними директивами, постановами, рішеннями та певними стандартами якості.

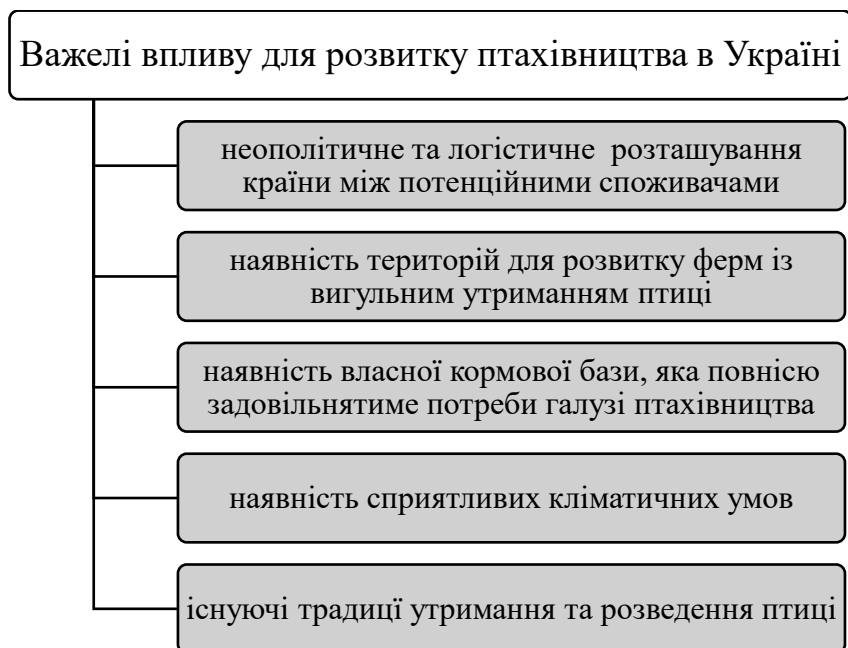
В Україні органом виконавчої влади в питаннях стандартизації продукції сільського господарства є Державна служба технічного регулювання.

Розвиток сільського господарства в Україні є важливою ланкою економічної системи держави. Даний вид діяльності сприяє підвищенню добробуту народу, становлення України як цивілізованої європейської держави та забезпечення продовольчої безпеки країни [56].

Птахівництво в Україні, як і в багатьох розвинених країнах, представлене двома основними секторами: великими промисловими підприємствами та малими середніми фермерськими господарствами.

Хоча галузь українського птахівництва має досить стабільну структуру, сформовану роками, воно буде змінюватись під впливом світових тенденцій.

Однією з головних причин зміни у структурі світового птахівництва є загострення проблем щодо використання антибіотиків при вирощуванні птиці. Зростаюча кількість випадків захворювань, стійких до антибіотиків, змушує виробників шукати альтернативні методи ведення господарства, що призводить до розширення сегмента дрібних фермерських господарств.



**Рис. 3.1. Важелі впливу для розвитку птахівництва в Україні**

Джерело: сформовано автором на основі джерела [56] Pinchuk, A.O. (2019). Osoblyvosti finansovoi pidtrymky subiektiv silskoho hospodarstva Ukrainy [Peculiarities of financial support of agricultural entities of Ukraine]. Finansovi doslidzhennia. №2(7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=21&id=217>

На жаль, частка господарств, що спеціалізується на виробництві м'яса та яєць птиці, щороку зменшується.

Загальними проблемами для розвитку галузі є:

- нестача кадрів;
- низький рівень контролю за якістю та безпечністю кормів та кормових інгредієнтів;
- залежність галузі від енергопаливних ресурсів;
- часткова монополізації ринку, що формує ціноутворення [57].

Сьогодні, дедалі більше формується попит на якісну продукцію, яка відповідає всіх вимогам та стандартам якості. Споживачі надають перевагу якісному м'ясу птиці. Це вимагає від виробників впроваджувати сучасні технології на виробництві для більшого контролю своєї продукції.

Проте, українські виробники працюють в умовах недосконалої нормативно-правової бази. Це спричиняє ускладнення діяльності виробників та може призвести до негативних наслідків здоров'я споживачів.

Для подолання даної проблеми, яка виникла в галузі необхідно:

- забезпечити розвиток якісного виробництва кормів в Україні. Це дасть змогу знизити імпорт кормів та стабілізувати їх вартість;
- інвестувати в розвиток сучасних технологій вирощування та виробництва птахівництва для забезпечення якості та підвищення конкурентоспроможності не тільки на внутрішніх а й зовнішніх ринках збуту;
- удосконалити нормативно-правову базу для забезпечення безпеки та якості продукції [58].

Попри фінансову нестабільність нашої країни, яка спричинена повномасштабним вторгненням росії, галузь птахівництва успішно розвивається та має високий попит за кордоном [59].

Загалом Україна експортує продукцію птахівництва до 70 країн світу. Основними споживачами є країни Європи, Близького Сходу та Африки.

Підприємство ПрАТ «МХП» активно працює над розвиненням збуту продукції та забезпеченням безперебійного постачання продукції для постійних покупців.

Варто зауважити, що процедура експорту продукції порівняно з 2023 роком полегшилась через скасування обов'язкового ліцензування експорту м'яса курей та інших товарів.

Компанія ПрАТ «МХП» вже давно зарекомендувала себе як один з лідерів агропромислового комплексу. Компанія впевнено рухається в напрямку впровадження положень ЄЗК, демонструючи, як велике підприємство може успішно поєднувати економічну ефективність з екологічністю та соціальною відповідальністю.

Світовий тренд на здорове харчування та дбайливе ставлення до навколишнього середовища вимагає від виробників застосування нових підходів.

ПрАТ «МХП» впроваджує положення ЄЗК в сфері птахівництва за допомогою:

- Створення комфортного середовища для птиці, збалансованого харчування та відмови від використання антибіотиків для стимуляції росту;
- Впровадження енергоефективних технологій, очищення стічних вод та утилізацію відходів виробництва, а також, створення біогазу з відходів птахівництва;

Варто зазначити, що ПрАТ «МХП» активно співпрацює з державними органами для розробки та впровадження нових нормативних актів в галузі птахівництва.

Компанія з кожним роком активно розширює асортимент продукції та вдосконалює свої виробничі процеси. ПрАТ «МХП» має на меті збільшувати частку органічної продукції, розвивати відновлювальні джерела та створювати замкнуті цикли виробництва.

Європейський зелений курс ставить перед українськими підприємствами амбітні цілі щодо переходу до сталого розвитку. Для галузі птахівництва це

означає необхідність кардинальних змін у підходах до виробництва, з орієнтацією на екологічність, добробут тварин та безпеку харчових продуктів.

Досвід досліджуваного нами підприємства свідчить про те, що українське птахівництво має значний потенціал до вимог Європейського зеленого курсу. Компанія інвестує в технології, підвищує кваліфікацію персоналу та дотримується принципів соціальної відповідальності.

Ми вважаємо, що для підвищення ефективності птахівництва необхідно вживати заходи, що наведені на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Чинники зростання економічної ефективності підприємств птахівництва**

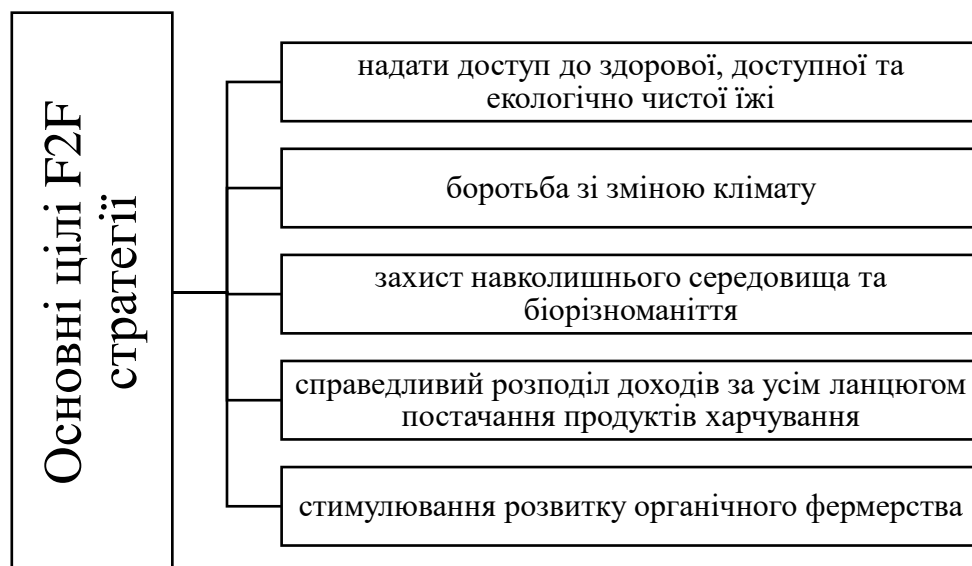
Джерело: сформовано автором за [56].

Реалізація зазначених заходів дозволить українському птахівництву не лише відповідати вимогам Європейського зеленого курсу, але й стати конкурентоспроможними на світовому ринку. Це сприятиме розвитку

сільськогосподарських територій, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення.

### 3.2 Впровадження основних заходів по реалізації Стратегії ЄС «Від ферми до виделки» у виробництві продукції ПРАТ «МХП»

Стратегія From Farm to Fork (F2F), або «від ферми до виделки», являється ключовою складовою ЄЗК. Ця стратегія спрямована на те, щоб продовольчі системи країн ЄС ставали більш прозорими, екологічно чистими та корисними для здоров'я споживачів. Зелене відновлення ЄС не можливе без трансформації продовольчих систем, оскільки вони продукують одну третину глобальних викидів ПГ, споживають велику кількість природних ресурсів і впливають на споживання, що шкодить біорізноманіттю, негативно впливає на здоров'я, що обмежує доходи виробників сільськогосподарської сировини. Стратегія слугує керівництвом для оновлення САП ЄС, забезпечуючи тим самим основу для оновлення національної сільськогосподарської політики держав-членів ЄС. Крім того F2F також передбачає перенесення своїх вимог на країни, які імпортують сільськогосподарську продукцію на територію ЄС [60].



**Рис. 3.3. Основні цілі F2F стратегії**

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [60] FROM FARM TO FORK STRATEGY (F2F) URL: <http://surl.li/ryzrod>

Одним із ключових елементів стратегії F2F є передача державних вимог стійкої продовольчої системи для країн торгових партнерів. Згідно з підрахунками Міністерства сільського господарства США було зроблено розрахунки впливу стратегії F2F на експорт сільськогосподарської продукції за трьома сценаріями. Враховано кількісні межі стратегії F2F [60]:

- скорочення використання пестицидів на 50%;
- зменшення використання мінеральних добрив на 20%;
- 50% скорочення використання антибіотиків для худоби;
- вилучення 10% земельного фонду з користування для сільськогосподарських потреб.

Згідно з правилами, були сформовані такі сценарії: сценарій 1: стратегія F2F буде реалізована лише в країнах ЄС; сценарій 2: ЄС скоротить 50% імпорту для регіонів, які не адаптують свою політику відповідно до стратегії; сценарій 3: глобальний перехід всіх країн світу до стратегії F2F [60].

За результатами сценарію 1 Україна є одному із двох регіонів світу, в якій сільськогосподарське виробництво дещо скоротиться через низькі ціни та конкурентоспроможність товарів і важливі торгові відносини з ЄС. Розвиток подій за сценарієм 2: скорочення становитиме 32% і скорочення для кожного окремо, сільськогосподарська продукція становитиме кілька десятків відсотків. За сценарієм 3 очікується, що падіння виробництва складе понад 30%, але завдасть найбільшої шкоди виробництву олійних культур. Слід підкреслити, що втрати України усвідомлені, прогноз буде найвищим серед усіх країн світу [60].

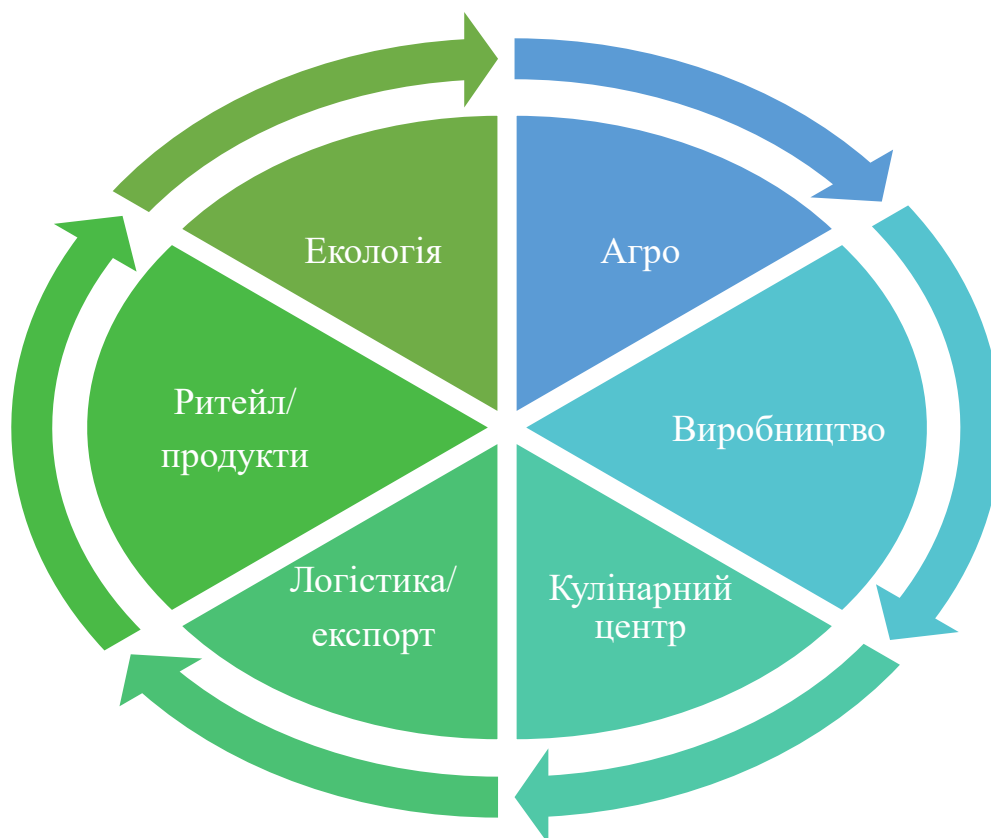
МХП — вагомий гравець на аграрному ринку України. Сучасний, інноваційний, диджитальний — саме так можна охарактеризувати агронапрямок МХП, який включає в себе 11 рослинницьких підприємств, 3 заводи з виробництва комбікормів та 17 елеваторів для зберігання зерна [44].

Земельний банк МХП — 360 000 гектарів у 12 областях України. У низці рослинницьких підприємств МХП уже впроваджено весь ланцюжок елементів точного землеробства, і це лише початок. Вирощування власних зернових —

один із найважливіших компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП [44].

У компанії забезпечують 100% зернових для виробництва власних комбикормів. Це дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування птиці на підприємствах МХП [44].

В МХП впроваджена багаторівнева система контролю якості продукції на усіх етап виробництва. Зосередження на якості та безпеці є однією з головних місій МХП як виробника продуктів харчування. За два десятиліття своєї діяльності компанія побудувала багаторівневу структуру контролю безпеки та якості, в якій безпосередньо задіяні сотні людей і опосередковано тисячі людей.



**Рис. 3.4. Контроль якості на усіх етап в ПрАТ «МХП».**

Джерело: сформовано з джерела [43] Якість та безпечність продукції. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/yakist-i-kontrol/yakist-ta-bezpechnist-produkciyi>

МХП має налагоджений процес контролю всієї інтегрованої системи, що дозволяє прослідкувати весь етап виробництва (вирощування, відлов, забій,



переробка, транспортування тощо). Щонайменше раз на рік система МХП тестується з метою підтвердження ефективності та результативності [43].

На усіх підприємствах що входять до групи МХП, проводять дослідження що також допомагають контролювати якість виробництва та готової продукції.

Лабораторіями компанії здійснюється ретельний контроль :

- якості сировини, матеріалів та інгредієнтів
- якості готової продукції
- стічних, підземних, поверхневих вод, біологічного мула та органічної суміші.
- Санітарний стан обладнання, персоналу, лабораторних, виробничих та складських приміщень та прилеглої території підприємства.

Для вирощування здорової птиці та забезпечення повноцінного раціону компанія виробляє комбікорми із власної сировини та ретельно слідкує за дотриманням природних умов у пташниках. Компанія зуміла зробити процес інкубації яйця повністю автоматизованим, а з одностадійного віку здійснюється постійний контроль ветеринарною службою МХП.

На усіх підприємствах МХП з виробництва м'яної продукції із птиці впроваджено сучасні технології виробництва, переробки та пакування продукції, що відповідають найвищим міжнародним стандартам.

Зокрема підприємства групи МХП пройшли та щороку підтверджують наступну сертифікацію [43]:

- якості BRS Food Safety – міжнародний стандарт безпечності харчових продуктів;
- FSSC 22000 – схема сертифікації безпечності харчових продуктів/кормів для тварин;
- ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000) – система менеджменту безпечності харчових продуктів;
- GlobalGAP – інтегрована система управління сільськогосподарським виробництвом;

- HALAL Certificate – добровільна сертифікація на відповідність канонам Ісламу;
- KOSHER Certificate – система добровільної сертифікації на відповідність правилам, передбаченим законами Іудаїзму.

Відзнака європейських експертів підтверджує, що на підприємствах МХП дотримуються найвищих міжнародних стандартів якості продукції. Зокрема, це міжнародні стандарти FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food. У їх основі лежать принципи HACCP (Hazard Analysis and Control Points) та належної виробничої практики GMP [61].

### **3.3 Напрями удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» в умовах європейського зеленого курсу**

ПрАТ «МХП» є безсумнівним лідером аграрного сектору України, що спеціалізується на виробництві та переробці м'яса птиці, зернових культур та інших сільськогосподарських продуктів.

В умовах глобальної економіки зовнішньоекономічна діяльність компанії є одним з ключових факторів успіху компанії.

Зовнішньоекономічна діяльність є основним рушієм економічного зростання ПрАТ «МХП». Вихід на міжнародні ринки дозволяє компанії значно збільшити продажі та відповідно прибуток. Продукція компанії експортується в країни Європи, Близького Сходу, Азії, Африки та сприяє збільшенню валютних надходжень і є важливим джерелом для розвитку компанії. Завдяки експортній діяльності ПрАТ «МХП» може використовувати отримані кошти для модернізації виробництва, застосування нових технологій і розширення своєї присутності на міжнародних ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність є надійним інструментом для зменшення ризиків, що пов'язані з нестабільністю внутрішнього ринку. Завдяки

диверсифікації експорту компанії можуть уникнути негативного впливу економічних криз та політичних потрясінь.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «МХП» надає конкурентних переваг. Завдяки експорту продукції компанія забезпечує стабільність доходів та успішно долає економічні кризи та адаптується до змін у законодавстві.

Співпраця з міжнародними компаніями є одним з ключових факторів, що забезпечують переваги ПрАТ «МХП» на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

Активна зовнішньоекономічна діяльність компанії сприяє підвищенню міжнародного престижу ПрАТ «МХП». Завдяки участі у виставках, укладанню угод з іноземними партнерами та дотриманню міжнародних стандартів компанія підвищує репутацію на світовій арені.



**Рис. 3.5. Основні цілі експорту продукції ПрАТ «МХП»**

Джерело: систематизовано автором.

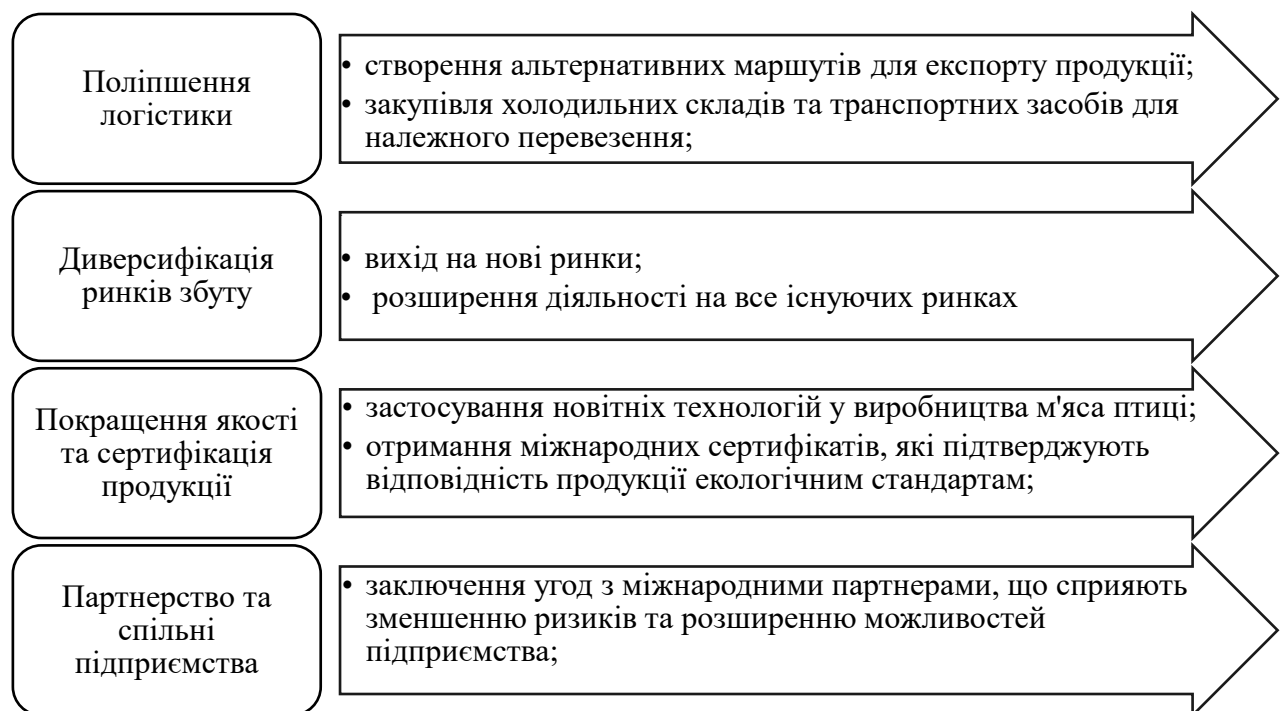
Агрохолдинг стає більш привабливим для іноземних партнерів, оскільки це відкриває нові можливості для інвестицій та розширення бізнесу. Зростання довіри споживачів є важливим фактором для збільшення обсягів продажів та

подальшого розвитку ПрАТ «МХП». Завдяки експортній діяльності компанія інвестує в соціальні проекти, які підвищують рівень життя громадян в регіонах. Також, це сприяє створенню нових робочих місць та розвитку інфраструктури.

Активна участь ПрАТ «МХП» у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє не тільки збільшувати обсяги виробництва, але й диверсифікувати ризики, які пов'язані із змінами на внутрішньому ринку. Також, сприяє технологічному розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку [62-185с].

Світові ринки, незважаючи на нестабільність, відкривають перед компанією ПрАТ «МХП» нові перспективи для розвитку. Завдяки адаптації до нових умов, зокрема зміні географії постачання продукції, зростанню світових цін на м'ясо птиці та використанню регуляторних переваг, компанія може не тільки зберегти свої позиції, але й значно розширити свій експортний потенціал.

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії ПрАТ «МХП» необхідно запровадити наступні заходи, які наведені на рисунку 3.6.



**Рис. 3.6. Заходи для розвитку ЗЕД ПрАТ «МХП»**

Джерело: Сформовано автором на основі джерела [62]  
 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. економ. спец. Київ : Центр навч. літ., 2014. 580 с.

Серед ключових європейських активів ПрАТ «МХП» є словенська компанія «Perutnina Ptuj», яка спеціалізується на виробництві та переробці курячого м'яса.

«Perutnina Ptuj»- це виробник курятини та м'ясопереробки на Балканах. Компанія має виробничі активи в чотирьох балканських країнах: Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині. Володіє дистрибуторськими компаніями в Австрії, Македонії та Румунії, поставляє продукцію до 15 країн Європи [63].

«Perutnina Ptuj» є вертикально-інтегрованою компанією на всіх етапах виробництва курятини. Компанія дотримується стратегії «Від ферми до виделки». Торговельними марками компанії є Perutnina Ptuj, POLI, Jata, Topiko, Pullus, Agronatur [63].

Станом на 2024 рік ПрАТ «МХП» володіє понад 90% акцій компанії «Perutnina Ptuj». Інтеграція «Perutnina Ptuj» в структуру ПрАТ «МХП» виявилась вкрай успішною. Компанія ПрАТ «МХП» покращує результати своєї роботи, що свідчить про успішну інтеграцію та розвиток нового бізнесу [64].

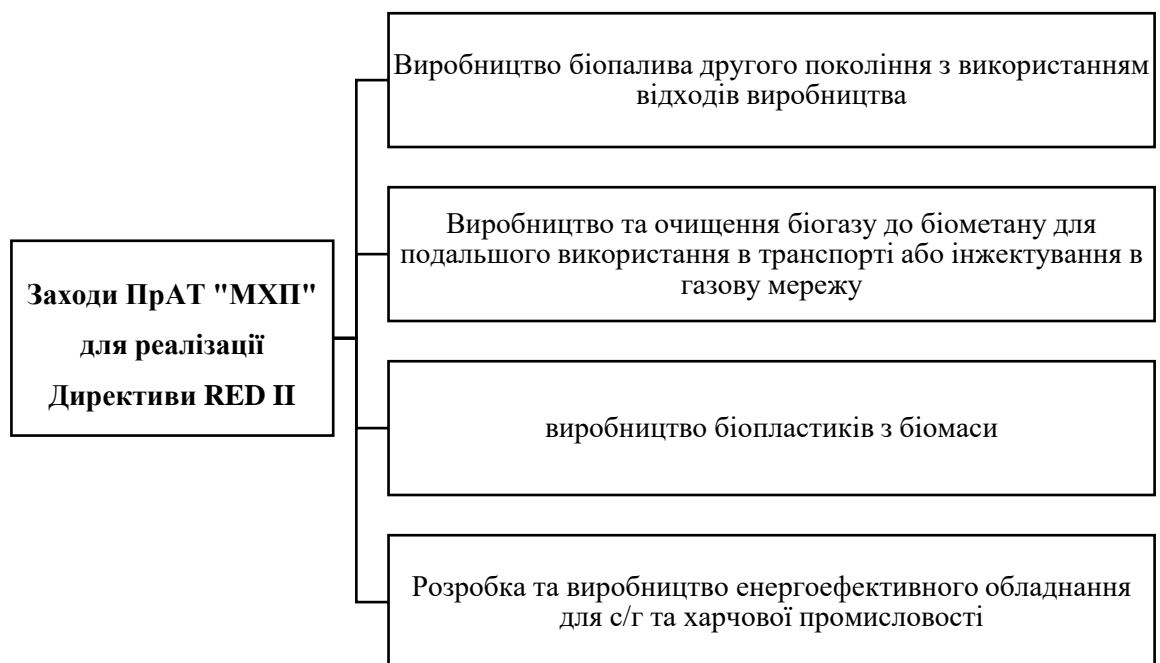
В грудні 2018 року у силу вступила переглянута Директива Ради ЄС 2001/2018/ЄС з відновлювальних джерел енергії. Директива спрямована на виконання країнами Європейської Спільки вимог щодо скорочення викидів парникових газів від виробництва палива з відновлювальних джерел енергії відповідно до паризької угоди. Наша країна також не має стояти осторонь даної події, адже Паризька угода, ратифікована і в Україні. У серпні 2021 року, голова Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України заявив, що серед низки кліматичних заходів на період до 2030 року країна планує [65]:

- скоротити викиди викиди вуглецю;
- сприяти збільшенню числа електромобілів;
- розвивати відновлювальні джерела енергії;
- висаджувати більше дерев.

Директивою RED II встановлено, що загальна ціль Європейського союзу щодо споживання відновлювальних джерел енергії до 2030 року має бути підвищена до 32% [65].

Директива Red II, дозволяє експорт біогазу в країни ЄС, якщо біометан, біогаз сертифікований відповідно до цієї директиви, лише тоді компанія має право його експортувати в країни ЄС, тому компанія ПрАТ «МХП» має перейти до виконання цієї директиви [65].

Директива Red II ставить амбітні цілі щодо збільшення частки відновлювальних джерел енергії Європейського союзу. Для ПрАТ «МХП» це означає не тільки адаптацію виробничих процесів до європейських стандартів, але й відкриття нових можливостей для експорту своєї продукції та послуг, пов'язаних з відновлювальною енергетикою.



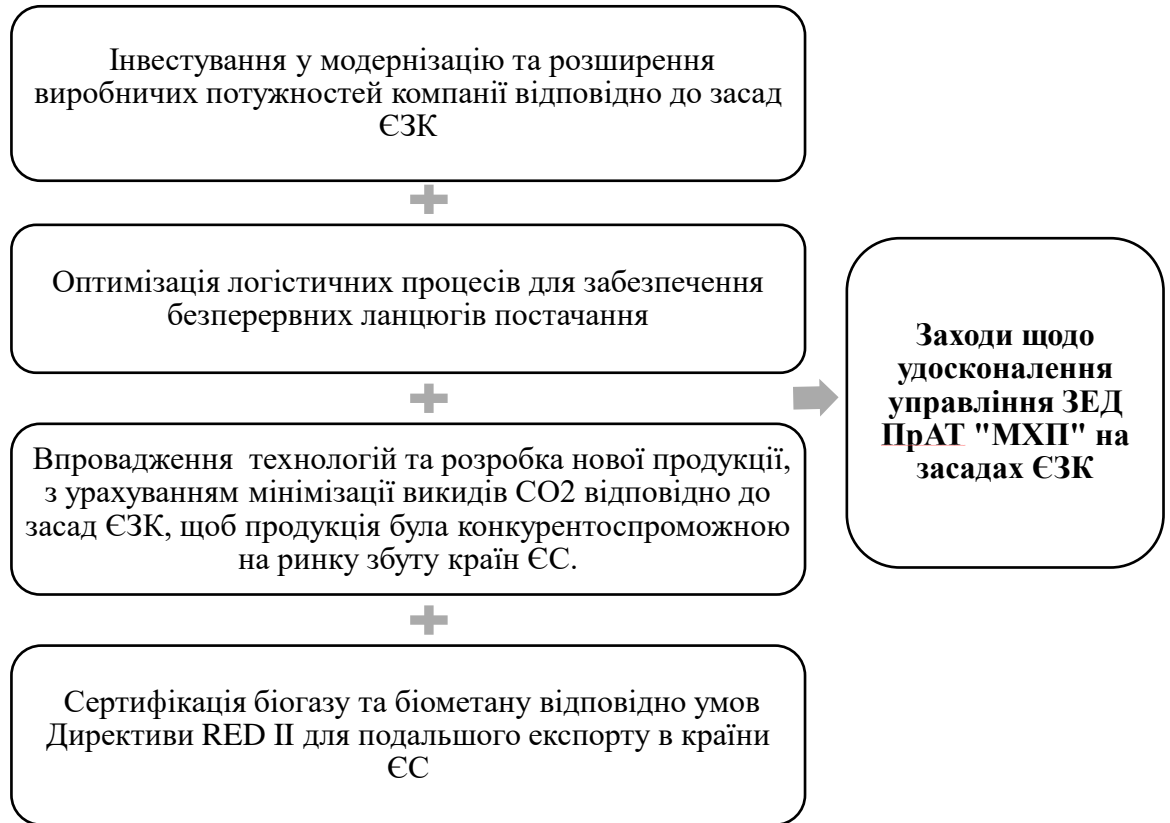
**Рис. 3.7. Заходи ПрАТ "МХП" для реалізації Директиви RED II**

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу джерела [65] Оновлення директиви RED II щодо скорочення викидів парникових газів. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/onovlennya-direktivi-red-ii-shhodo-skorocennya-vikidiv-parnikovix-gaziv/>

Реалізація Директиви Red II відкриває перед ПрАТ «МХП» нові можливості для розвитку. За допомогою впровадження заходів, спрямованих на виробництво та експорт продукції та послуг, пов'язаних з відновлювальними джерелами енергії, компанія зможе зміцнити свої позиції на європейському

ринку, підвищити свою конкурентоспроможність та зробити внесок у розвиток відновлювальної енергетики.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні заходи для удосконалення ЗЕД ПрАТ «МХП» на засадах ЄЗК рисунок 3.8.



**Рис. 3.8. Заходи щодо удосконалення управління ЗЕД ПрАТ "МХП" на засадах ЄЗК**

Джерело: розроблено автором.

Компанія ПрАТ «МХП» вже досягла значних успіхів у зовнішньоекономічній діяльності. Однак для подальшого розвитку та посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках необхідно враховувати нові вимоги та стандарти.

Успішна адаптація ПрАТ «МХП» до викликів Європейського зеленого курсу вимагає комплексного підходу, що включає не лише зміни у виробничих процесах компаній, але й удосконалення систем управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Отже, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» на засадах ЄЗК передбачає реалізацію заходів, спрямованих на розширення географії експорту, оптимізацію логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок впровадження інновацій відповідно до засад ЄЗК. Активне використання міжнародного досвіду та партнерство дозволить компанії адаптуватись до викликів глобального ринку та забезпечити сталий розвиток.



## ВИСНОВКИ

1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у здійсненні різноманітних операцій на міжнародному ринку з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості. Управління такою діяльністю включає в себе розробку та реалізацію ефективної стратегії, що враховує як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні фактори. Управління зовнішньоекономічною діяльністю є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства і передбачає комплексний підхід для прийняття управлінських рішень в умовах міжнародної конкуренції.

2. Європейський зелений курс- це система політичних рішень, які спрямовані для періоду європейського контенту до кліматичної нейтральності до 2050-го року та розвитку суспільства, що процвітатиме. Основним завданням є розроблення та допомога державам-членам впровадити зміни для покращення економіки, покращення здоров'я та якості життя людей, а також трансформації кліматичних та екологічних викликів на можливості у всіх сферах та політиках Європейського союзу, забезпечуючи справедливий характер зеленого переходу.

Європейський зелений курс представлений у Європейському парламентів 11 грудня 2019 року. Ключовими напрямками Європейського зеленого курсу є чиста енергія, кліматичні заходи, стійка промисловість, будівництва та реновація, стійка мобільність, зменшення забруднення довкілля та стійка аграрна політика. Офіційно Україна ще не приєдналась до ЄЗК, але заявила про намір брати участь у його реалізації ще до набуття статусу держави-кандидата на вступ до ЄС. Країна постійно консультується із своїми партнерами з ЄС щодо повної інтеграції в реалізацію Green Deal.

Європейський зелений курс є важливою складовою не лише для європейської інтеграції нашої країни, але й для уряду, бізнесу та громадян вцілому. Попри воєнний стан, Україна продовжує активно працювати над реалізацією ЄЗК, що є важливим кроком на шляху до євроінтеграції та досягнення кліматичної нейтральності. Для успішної реалізації ЄЗК в Україні

необхідно, щоб кожен українець розумів, що його дії мають значення для збереження природи та боротьби зі зміною клімату.

3. Уся система ключових ознак «зеленого» бізнесу або його окремого проєкту демонструється у вигляді опису ESG-критеріїв у відповідному звіті. ESG-критерії – це набір критеріїв, які допомагають зацікавленим сторонам зрозуміти, як конкретна організація управляє ризиками та можливостями, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими факторами, у т.ч. впливом на клімат, довкілля та соціум.

Досягнення цілі зі скорочення ПГ та реалізація корпоративного плану із декарбонізації неможливе без практичного вирахування викидів ПГ від діяльності підприємства. Для поділу викидів ПГ на прямі та непрямі було створено систему класифікації Score 1,2 та 3 це вид класифікації різних типів викидів парникових газів, які компанія продукує під час своєї діяльності та по всьому ланцюжку доданої вартості.

4. ПрАТ «МХП» активно впроваджує інноваційні технології та принципи сталого розвитку, долучаючись до глобальних зусиль із збереження довкілля. Компанія активно підтримує ініціативу ЄЗК та впроваджує в своїй діяльності низку заходів, які спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та перехід до низьковуглецевої економіки.

ПрАТ «МХП» активно розвиває мережу біогазових станцій, які переробляють курячий послід на біогаз та органічні добрива. Також, проводяться дослідження щодо можливості використання біопалива для транспортних засобів.

5. Приєднання ПрАТ «МХП» до стандартів ЄЗК має наступні переваги:

- залучення коштів з джерел європейського кліматичного фінансування на програми енергоефективності, енергозбереження та модернізації в промисловості

- забезпечення стійкості українського енергозабезпечення в рамках синхронізації українських енергосистем з європейськими, що передбачено реалізацією ЄЗК

- розвиток джерел відновлювальної енергетики, що сприятиме зниженню енергозалежності виробництва

Приєднання ПрАТ «МХП» до стандартів ЄЗК має наступні наслідки:

- встановлення додаткових торговельних бар'єрів в міжнародній торгівлі, пов'язаних з екологічними нормами, що ускладнюватиме доступ товарів до ринку ЄС

- зростання відповідальності виробника в сфері обігу з відходами, що спричинить додаткові виробничі витрати

- висока вартість залучення інвестицій в екомодернізаційні проєкти істотно гальмує процеси «озеленення» в промисловості

6. На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні заходи для удосконалення ЗЕД ПрАТ «МХП» на засадах ЄЗК:

✓ інвестування у модернізацію та розширення виробничих потужностей компанії відповідно до засад ЄЗК

✓ оптимізація логістичних процесів для забезпечення безперервних ланцюгів постачання

✓ впровадження технологій та розробка нової продукції, з урахуванням мінімізації викидів CO<sub>2</sub> відповідно до засад ЄЗК, щоб продукція була конкурентоспроможною на ринку збуту країн ЄС

✓ сертифікація біогазу та біометану відповідно умов Директиви RED II для подальшого експорту в країни ЄС.

Отже, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» на засадах ЄЗК передбачає реалізацію заходів, спрямованих на розширення географії експорту, оптимізацію логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок впровадження інновацій відповідно до засад ЄЗК. Активне використання міжнародного досвіду та партнерство дозволить компанії адаптуватись до викликів глобального ринку та забезпечити сталий розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт European Green Deal. European Commission URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення: 22.05.2024).
2. Європейська Комісія. Європейська Зелена Угода: Плани сталого розвитку ЄС URL: [https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2022/state-union-achievements/leading-green-transition\\_uk](https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2022/state-union-achievements/leading-green-transition_uk) (дата звернення: 22.05.2024).
3. Едуард Ковтун, Микола Дячук, Юлія Русавська Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-11-9.pdf> (дата звернення: 22.06.2024).
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник – Тернопіль: Економічна думка, 2016. 85 с.
5. Павленчик А. О. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28729/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%20%285%29.pdf> (дата звернення: 22.06.2024).
6. Зовнішньоекономічна діяльність: еволюція поглядів на управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15407/> (дата звернення: 22.06.2024).
7. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. В.П. Онищенко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 384 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/1eec20ead0a46091f8160e4f44cfccf5.pdf/> (дата звернення: 24.06.2024).
8. Реформа торгової політики 2014-2019 / Вероніка Мовчан. URL: <https://voxukraine.org/reforma-torgovoyi-politiki-2014-2019/> (дата звернення: 24.06.2024).
9. Менеджмент Зовнішньоекономічної діяльності. URL: <https://studentam.net.ua/content/category/42/224/132/> (дата звернення: 24.06.2024).
10. Теорія абсолютних переваг URL: <https://buklib.net/books/26921/> (дата звернення: 24.06.2024).

11. Характеристика англійської політичної економіки на початку XIX ст. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_history/24507/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_history/24507/) (дата звернення: 24.06.2024).

12. Теорії міжнародної торгівлі. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21716/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21716/) (дата звернення: 24.06.2024).

13. Павленчик А. О. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28725/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%20\(7\).pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28725/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%20(7).pdf) (дата звернення: 24.06.2024).

14. Історія економіки та економічної думки Пікулик О.І., Зеленко В.А., Шпарик Х.В., 2018 URL: <http://surl.li/osoyie> (дата звернення 25.06.2024).

15. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions The European Green Deal (COM/2019/640 final). Eur-Lex URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (дата звернення: 26.06.2024).

16. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі. Європейський Зелений Курс. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzev-e-spravobitnictvo/klimat-yeuropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 26.06.2024).

17. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу Кицюк І.В., Науменко Н.С., Присяжнюк В.В. Випуск № 56 2023р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3048/2969> (дата звернення: 26.06.2024).

18. European Green Deal. European Council. Council of the European Union :веб-сайт. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/> (дата звернення: 26.06.2024).

19. Кицюк І.В., Науменко Н.С., Присяжнюк В.В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск №56 2023.

20. The European Green Deal. European Commission: веб-сайт. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення: 30.06.2024).

21. Андрусевич Н. Синхронізація політики з Європейським зеленим курсом. Інтеграція в рамках Асоціації: динаміка виконання Угоди між Україною та ЄС : аналітичний звіт. Вид. 5-те доп. за ред. В. Мовчан та І. Коссе. Київ, 2023. 196 с. С. 177-187. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/Report\\_Integration\\_2023\\_ua.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/Report_Integration_2023_ua.pdf) (дата звернення: 30.06.2024).

22. Офіційний сайт Представництва Європейського Союзу в Україні. Про «Зелену Угоду» URL: <https://eu4ukraine.eu/en/greendeal-en>

23. Європейський Зелений Курс: можливості та загрози для України. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf> (дата звернення: 30.06.2024).

24. Лізогубова Н.В. Вплив Європейського зеленого курсу на формування екологічної політики та законодавства України. URL: [http://www.lsej.org.ua/1\\_2024/167.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2024/167.pdf) (дата звернення: 15.07.2024).

25. Європейський Зелений Курс та потенційні наслідки його впровадження сусідніми державами для України. [http://www.lsej.org.ua/1\\_2024/167.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2024/167.pdf) (дата звернення: 15.07.2024).

26. Carbon Border Adjustment Mechanism. European Commission : веб-сайт. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-borderadjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-borderadjustment-mechanism_en) (дата звернення: 22.07.2024).].

27. Лізогубова Н.В. Вплив Європейського зеленого курсу на формування екологічної політики та законодавства України. URL: [http://www.lsej.org.ua/1\\_2024/167.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2024/167.pdf) (дата звернення: 15.07.2024).

28. Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> (дата звернення: 15.07.2024)

29. НБУ презентує Політику сталого розвитку фінансів 2025. URL: [https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-presentuvav-politiku-schodo-](https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-presentuvav-politiku-schodo)

rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku (дата звернення: 22.07.2024)

30. Business and Human rights in Ukraine: Accelerating sustainable and equitable development through implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human rights URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/business-and-human-rights-ukraine-accelerating-sustainable-and-equitable-development-through-implementation-un-guiding> (дата звернення: 18.07.2024)

31 OUTLOOK STUDY FOR UKRAINE ON ADVANCEMENT OF BUSINESS MEMBERSHIP ORGANIZATIONS AND BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES. Analytical Report. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2022, 182 pages. P. 5 (дата звернення: 17.07.2024)

32. UN warns of toxic environmental legacy for Ukraine, region, 4 July 2022. URL: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/un-warns-toxic-environmental-legacy-ukraine-region> (дата звернення: 17.07.2024).

33. Звіт «Перемагають ті, хто турбується». The Global Compact. URL: [https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf) (дата звернення: 18.07.2024).

34. Створений Інститутом світових ресурсів (англ. World Resources Institute) та Всесвітньою діловою радою зі сталого розвитку (англ. World Business Council for Sustainable Development) у 1998 році, URL: <https://ghgprotocol.org/> (дата звернення: 18.07.2024).

35. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyu-rozvytok> (дата звернення: 05.11.2024).

36. Вертикально інтегрована бізнес-модель. Офіційний сайт ПрАТ "МХП". URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia> (дата звернення: 05.11.2024)

37. Інноваційна програма МХП: Біогаз 5.0 для вуглецевонеutralного виробництва. URL: <https://ecolog-ua.com/news/innovaciyna-programa-mhp-biogaz-50-dlya-vuglecevoneutralnogo-vyrobnytva> (дата звернення: 05.09.2024)

38. Біогазові комплекси: соціально відповідальний бізнес чи модний тренд? Інвестиції в сталий розвиток господарства. URL: <https://saf.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/agroenergyday-30102019-melnyk-mhp.pdf> (дата звернення: 05.09.2024)

39. Вертикально інтегрована бізнес модель. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia> (дата звернення: 05.09.2024)

40. Річний звіт про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 13.10.2024)

41. Операційні результати діяльності Компанії за четвертий квартал та дванадцять місяців, що завершилися 31 грудня 2023 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/871996fe9496418.pdf> (дата звернення: 13.10.2024)

42. Стати партнером. Офіційний сайт бренду «Наша Ряба» URL: <https://ryaba.ua/staty-partnerom/> (дата звернення: 13.10.2024)

43. Якість та безпечність продукції. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/yakist-i-kontrol/yakist-ta-bezpechnist-produkciyi> (дата звернення: 13.10.2024)

44. Про компанію. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 13.10.2024)

45. Чиста енергія нової ери в МХП: інтеграція технологій «зеленого» водню та біометану URL: <http://surl.li/thxfpe> (дата звернення: 18.10.2024)

46. Зелений курс в Україні: складний рух до сталого розвитку. УКРАЇНСЬКА ЕНЕРГЕТИКА. 2023. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/zelenyikurs-v-ukraini-skladnyi-rukh-do-stiikoho-rozvytku-31-03-2023> (дата звернення: 18.10.2024)

47. Енергоефективність та відновлювані джерела енергії: чому це важливо та які перспективи? ВИДАВНИЦТВО РАНОК 2023 URL: <https://ranok->



portal.com.ua/news/energoefektyvnist-ta-vidnovlyuvani-dzherela-energiyi-chomu-cze-vazhlyvo-ta-yaki-perspektyvy/ (дата звернення: 15.10.2024)

48. Сторінка ПрАТ «МХП Еко Енерджи» URL: <https://mhp.com.ua/uk/eko-enerdзи> (дата звернення: 15.10.2024)

49. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2020. – 82 с.

50. Відновлювані джерела енергії за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.

51. Біогазові комплекси МХП. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/prokompaniiu/biogaz-ta-mhp-eko-enerdзи> (дата звернення: 15.10.2024).

52. Біогазовий комплекс МХП визнано одним з найкращих у світі. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/novosti/58754-biogazovijkompleks-mhp-viznано-odnim-z-najkrashchim-u-sviti> (дата звернення: 15.10.2024).

53. МХП упевнено тримає позиції лідера серед європейських виробників продукції птахівництва URL: <http://surl.li/pбахwh> (дата звернення: 15.10.2024)

54. МХП завершив транзакцію з придбання Perutnina Ptuj URL: [https://24tv.ua/mhp\\_zavershiv\\_tranzaktsiyu\\_z\\_pridbannya\\_perutnina\\_ptuj\\_n1116092](https://24tv.ua/mhp_zavershiv_tranzaktsiyu_z_pridbannya_perutnina_ptuj_n1116092) (дата звернення: 20.10.2024)

55. Voloshchuk, K.B., Lisevych, N.A. (2019). Realii stratehichnykh napriamkiv innovatsiino-investytsiinoho rozvytku vyrobnytstva produktsii ptakhivnytstva [Realities of strategic directions of innovation and investment development of production of poultry products]. Stalyi rozvytok ekonomiky. No.2(43), pp.55–62 [in Ukrainian]

56. Pinchuk, A.O. (2019). Osoblyvosti finansovoi pidtrymky subiektiv silskoho hospodarstva Ukrainy [Peculiarities of financial support of agricultural entities of Ukraine]. Finansovi doslidzhennia. No.2(7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=21&id=217> (accessed: 03.09.2024).

57. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне виробництва. Економіка АПК. 2005. № 5. С. 52-63. Економіка підприємств : навч. посіб. Черевко Г. В.,

Горбонос Ф. В., Іваницька Г. Б., Павленчик Н. Ф; за заг. ред. Г. В.Черевка. Львів : Априорі, 2014. 384 с.

58. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва і затрат : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2015. 172 с.

59. Тенденції розвитку галузі тваринництва та ринків м'ясо-молочної продукції України / І. М. Демчак та ін. Київ : НДІ «Укragenпромпродуктивність», 2019. 68 с. 11.

60. FROM FARM TO FORK STRATEGY (F2F). URL: <http://surl.li/ryzrod> (дата звернення: 20.10.2024)

61. Єврокомісія підтвердила відповідність продукції МХП міжнародним стандартам AGROPORTAL. URL:<https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/evro-komissiya-podtverdila-sootvetstvie-produktsii-mkhp-mezhdunarodnym-standartam> (дата звернення: 20.10.2024)

62. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. економ. спец. Київ : Центр навч. літ., 2014. 580 с.

63. Компанія Perutnina Ptuj від МХП увійшла до ТОП-10 найбільших бізнес-груп Словенії УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3349007-kompania-perutnina-ptuj-vid-mhp-uvijsla-do-top10-najbilsih-biznesgrup-slovenii.html> (дата звернення: 20.10.2024)

64. МХП знову лідер на європейському ринку м'яса птиці. Інформіндустрія. URL: <https://infoindustria.com.ua/mhp-znovu-lider-na-evropejskomu-rynku-myasa-ptyczi/> (дата звернення: 08.11.2024)

65. Оновлення директиви RED II щодо скорочення викидів парникових газів. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/onovlennya-direktivi-red-ii-shhodo-skorocennya-vikidiv-parnikovix-gaziv/> (дата звернення: 08.11.2024)