

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА  
10 червня 2025 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент міжнародного бізнесу»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розвиток міжнародної діяльності підприємства на основі  
принципів корпоративного управління персоналом підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-13  
**ОТРОДА Дар'я Сергіївна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник завідувач кафедри менеджменту підприємств  
д.е.н., проф.  
**ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент професор кафедри міжнародної економіки  
д.т.н., проф. **ГАВРИШ Олег Анатолійович**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без відповідних  
посилань

Студент(ка) \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА  
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ОТРОДІ Дар'ї Сергіївни**

**1. Тема роботи: «Розвиток міжнародної діяльності підприємства на основі принципів корпоративного управління персоналом підприємства»**

керівник роботи д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1447-с

**2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості управління персоналом, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «МХП», фінансова звітність підприємств групи МХП (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути сутність корпоративного управління персоналом в контексті розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- розкрити принципи та форми корпоративного управління персоналом для розвитку міжнародної діяльності підприємства;

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- проаналізувати міжнародну діяльність підприємства;
- продіагностувати наявну систему корпоративного управління персоналом підприємства;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проект з удосконалення корпоративного управління персоналом підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП».
2. Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки
3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
4. Аналіз та оцінка стану корпоративного управління персоналом на підприємствах групи МХП за 2022-2024 роки.
5. Розробка проекту для вдосконалення корпоративного управління персоналом підприємства.
6. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
7. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту.

#### **6. Дата видачі завдання:**

18 жовтня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи  | Термін виконання етапів роботи | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|--|--------------------------------|--|
| 1.    | Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад корпоративного управління персоналом підприємства                    | 08.10.2024 – 31.10.2024        |  |
| 2.    | Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією зовнішньоекономічних операцій вітчизняними підприємствами | 01.11.2024– 30.11.2024         |  |
| 3.    | Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства                       | 01.12.2024– 31.12.2024         |  |
| 4.    | Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «МХП»  | 01.01.2025 – 31.01.2025        |  |
| 5.    | Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»   | 01.02.2025 – 28.02.2025        |  |
| 6.    | Аналіз та оцінка стану корпоративного управління персоналом в контексті розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»                   | 01.03.2025 – 31.03.2025        |  |
| 7.    | Розроблення проекту з удосконалення корпоративного управління персоналом ПрАТ «МХП»  | 01.04.2025 – 30.04.2025        |  |
| 8.    | Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту   | 01.05.2025 – 25.05.2025        |  |
| 9.    | Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  | 26.05.2025 – 30.05.2025        |  |

Студент \_\_\_\_\_ Дар'я ОТРОДА

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГЧОВА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему «Розвиток міжнародної діяльності підприємства на основі принципів корпоративного управління персоналом підприємства» містить 99 сторінок, 34 таблиць, 13 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 70 найменувань.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи корпоративного управління персоналом у контексті інтернаціоналізації діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система корпоративного управління персоналом у великих компаніях з міжнародною присутністю.

Предметом дослідження є процеси, принципи, механізми та інструменти корпоративного управління персоналом.

У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти використовувалися логічний аналіз, індукція та дедукція, методи системного підходу, узагальнення та абстрагування. У прикладному аспекті застосовано економічний аналіз, методи порівняння, статистичної обробки даних та графічного моделювання.

В результаті проведеного дослідження було визначено необхідність удосконалення корпоративного управління персоналом ПрАТ «МХП». В ході роботи запропоновано шляхи вдосконалення корпоративного управління персоналом підприємства ПрАТ «МХП». Було проведено зовнішньоекономічну операцію, оцінено ефективність та доцільність запропонованих заходів. Отримані результати дають змогу підприємству вирішити актуальні проблеми та використати на запропоновані заходи на практиці.

**Ключові слова:** корпоративне управління персоналом, міжнародна діяльність, агрохолдинг, харчова промисловість, соціальна відповідальність.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic Development of the company's international activities based on the principles of corporate HR management contains 99 pages, 34 tables, 13 figures, 4 appendices. The list of references includes 70 items.

The purpose of the work is the development of theoretical and methodological approaches and practical recommendations regarding the improvement of the system of corporate personnel management in the context of the internationalization of the enterprise's activity.

The object of the research is the system of corporate personnel management in large companies with international presence.

The subject of the research is the processes, principles, mechanisms and tools of corporate personnel management.

In the process of performing the bachelor's thesis, logical analysis, induction and deduction, methods of the system approach, generalization and abstraction were used. In the applied aspect, economic analysis, comparison methods, statistical data processing and graphical modeling were applied.

As a result of the conducted research, the necessity of improving corporate personnel management of PJSC "MHP" was determined. In the course of the work, ways to improve corporate personnel management of the enterprise PJSC "MHP" were proposed. An international economic operation was carried out, the effectiveness and feasibility of the proposed measures were assessed. The obtained results allow the enterprise to solve current problems and apply the proposed measures in practice.

**Keywords:** *corporate HR management, international activity, agroholding, food industry, social responsibility.*

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 8  |
| <b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> ..... | 10 |
| 1.1 Сутність корпоративного управління персоналом в контексті розвитку міжнародної діяльності підприємства .....             | 10 |
| 1.2 Принципи та форми корпоративного управління персоналом для розвитку міжнародної діяльності підприємства .....            | 19 |
| <b>Висновки до розділу 1</b> .....   | 27 |
| <b>2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МХП»)</b> .....                          | 29 |
| 2.1 Загальна характеристика та стан фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «МХП» .....                         | 29 |
| 2.2 Аналіз міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП» .....  | 40 |
| 2.3 Аналіз та оцінка стану корпоративного управління персоналом в контексті розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «МХП» ..... | 47 |
| <b>Висновки до розділу 2</b> .....   | 58 |
| <b>3 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                     | 60 |
| 3.1 Розробка рекомендацій для вдосконалення корпоративного управління персоналом .....                                       | 60 |
| 3.2 Обґрунтування доцільності використання запропонованих заходів .....  | 64 |
| <b>Висновки до розділу 3</b> .....   | 77 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | 80 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....  | 84 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....   | 92 |

## ВСТУП

У період глобальних трансформацій, зумовлених як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і зовнішніми викликами – насамперед війною в Україні, адаптація системи корпоративного управління персоналом до нових реалій набуває особливої актуальності. У цих умовах зростає значення стратегічного підходу до управління людським капіталом як ключового ресурсу забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Особливо важливим є корпоративне управління персоналом у великих інтегрованих структурах із міжнародною присутністю, таких як Приватне акціонерне товариство «МХП». У процесі інтеграції у глобальні економічні процеси підприємства змушені адаптувати класичні підходи до управління персоналом, враховуючи міжнародні стандарти прозорості, соціальної відповідальності, інклюзії, а також необхідність ефективного залучення та розвитку персоналу.

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю удосконалення корпоративної системи управління персоналом на підприємствах України з урахуванням міжнародних викликів, стандартів і практик. З огляду на це, поглиблений аналіз системи управління персоналом у контексті міжнародної діяльності підприємства є не лише актуальним, але й необхідним для формування ефективної моделі управління персоналом, орієнтованої на довгострокову результативність.

**Метою роботи** є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи корпоративного управління персоналом у контексті інтернаціоналізації діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та розвиток корпоративного управління персоналом;

- проаналізувати моделі та принципи корпоративного управління персоналом в міжнародному контексті;
- дослідити специфіку корпоративного управління персоналом на прикладі ПрАТ «МХП»;
- виявити сильні та слабкі сторони діючої системи управління персоналом;
- сформулювати пропозиції щодо її вдосконалення з урахуванням вимог міжнародного ринку.

**Об'єктом дослідження** виступає система корпоративного управління персоналом у великих компаніях з міжнародною присутністю.

**Предметом дослідження** є процеси, принципи, механізми та інструменти корпоративного управління персоналом, що впливають на ефективність міжнародної діяльності підприємства.

**Базою дослідження** є Приватне акціонерне товариство «МХП».

**Методи дослідження.** Під час написання дипломної роботи першого (бакалаврського) використовувалися різноманітні методи дослідження, які охоплюють як загальнонаукові, так і спеціальні інструменти аналізу. Теоретичною основою послуговували логічний аналіз, індукція та дедукція, методи системного підходу, узагальнення та абстрагування. У прикладному аспекті застосовано економічний аналіз, методи порівняння, статистичної обробки даних та графічного моделювання.

**Практична значущість для підприємства.** Результати дослідження проведеного у дипломній роботі можуть бути реалізовані керівництвом ПрАТ «МХП» для розробки і впровадження проєкту, що сприятиме підвищенню продуктивності працівників підприємства та зростанню обсягу виробленої ними продукції.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність корпоративного управління персоналом в контексті розвитку міжнародної діяльності підприємства

У сучасних умовах інтеграції України у світовий економічний простір та зростаючої глобальної конкуренції особливого значення набуває ефективне управління персоналом як чинник забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Людський капітал відіграє ключову роль у реалізації міжнародної стратегії компаній, адаптації до вимог зовнішніх ринків, впровадженні інновацій та утвердженні корпоративної ідентичності на глобальному рівні.

Управління персоналом, традиційно пов'язане з оперативною діяльністю підприємства, сьогодні поступово інтегрується у систему загального корпоративного управління, трансформуючись із функції адміністративного супроводу в стратегічний інструмент розвитку. У цьому контексті варто розглядати управління персоналом не ізольовано, а як елемент загальної системи корпоративного управління.

Так, відповідно до визначення, наведеного у навчальному посібнику Г.Ю. Штерна, корпоративне управління — це «система відносин між органами товариства і його власниками (акціонерами) щодо управління діяльністю товариства» [1, с. 16].

Більш розгорнутий підхід запропоновано В. Царуком: «Корпоративне управління – це система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством» [2].

У свою чергу, Кодекс корпоративного управління, затвердженого Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, визначає, що «корпоративне управління – це система правил, практик і процесів, за

допомогою яких встановлюються цілі Компанії, визначаються способи їх досягнення та відбувається моніторинг результатів господарської діяльності» [3, с. 6].

На підставі аналізу цих підходів можна зробити висновок, що корпоративне управління виконує стратегічну, координаційну та контрольну функції, забезпечуючи реалізацію місії підприємства через чіткий розподіл управлінських повноважень, механізми прийняття рішень, систему комунікацій та регламентування поведінки учасників організації.

У сучасних умовах корпоративне управління не обмежується формальними процедурами. Воно включає також стратегічне управління людськими ресурсами, що і зумовлює необхідність комплексного розгляду явища управління персоналом, як елемента системи загального управління. Різні автори трактують поняття управління персоналом по-різному. Деякі акцентують увагу на стратегічному аспекті, інші – на технологічних підходах чи соціально-економічному впливі. У таблиці 1.1 наведено основні визначення цього поняття в науковій літературі.

Таблиця 1.1 – Основні визначення управління персоналом

| Автори                                     | Визначення поняття  |
|--|---|
| Крушельницька О.В., Мельчук Д.П. [4, с.16] | Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і ме тодів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. |
| Шкробот М.В. [5]                           | Управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності.   |

## Продовження табл. 1.1

| Автори                                  | Визначення поняття   |
|---|--|
| Балабанова Л.В., Сардак О.В. [6, с.19]  | Управління персоналом є процесом планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямованим на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.   |
| Зайченко О.І., Кузнецова В.І. [7, с.24] | Управління персоналом – це вжиття системи взаємо залежних організаційно-економічних і соціальних заходів, щоб створити умову для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. |

*Складено автором на основі джерел [4,5,6,7]*

Можна зробити висновок, що управління персоналом у сучасному розумінні поєднує стратегічні, технологічні, процесні та системні аспекти, який свідчить про багатогранність даного явища та необхідність комплексного підходу до управління трудовими ресурсами на підприємстві, особливо в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції.

В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту також виділяють фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами [4, с. 33]. Воно почало поступово складатись в західних фірмах замість управління персоналом [4, с.37]. Таким чином, у сучасній практиці зустрічаються два поняття: управління персоналом і управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь якої організації. Зайченко О.І та Кузнецова В. І. зазначають, що «управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей»[7, с.13].

Ключові відмінності між поняттями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні відмінності різних підходів служб управління до управління персоналом

| <b>Управління персоналом</b>                     | <b>Управління людськими ресурсами</b>                                     |
|--|---|
| Людина як фактор виробництва                     | Людина як особистість і особливий фактор у реалізації цілей організації   |
| Людина як стаття витрат                          | Людина як джерело доходів   |
| Кадрова політика є другорядною                   | Управління кадровою політикою як щоденна необхідність                     |
| Кадрова політика – справа адміністративних служб | Кадрова політика є справою лінійного менеджменту і адміністративних служб |
| Пасивне адміністрування кадрів                   | Гнучке та стратегічне управління персоналом                               |

*Джерело [4, с.37]*

Управління людськими ресурсами відрізняється від традиційного управління персоналом тим, що акцентує увагу на довгостроковому розвитку співробітників, інтеграції кадрової політики в бізнес-стратегію та підвищенні гнучкості організаційних структур. Це допомагає компаніям адаптуватись до динамічного ринку та посилювати свою конкурентноспроможність через ефективне використання людського ресурсу.

Для того, аби краще зрозуміти розвиток підходів до роботи з персоналом варто порівняти традиційне управління персоналом із сучасними методами управління персоналом. Саме вони слугуватимуть основою корпоративного управління персоналом. Порівняння цих підходів представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Відмінності між традиційним управлінням персоналом та сучасним управлінням персоналом

| Основні характеристики               | Традиційне управління персоналом   | Сучасне управління персоналом   |
|--------------------------------------|--|---|
| Підходи та філософія управління      | Акцент на адміністративних функціях; формальні та ієрархічні відносини між керівництвом і працівниками; орієнтація на контроль і виконання правил. | Акцент на розвиток людського капіталу; партнерські відносини між керівництвом і працівниками; орієнтація на досягнення довгострокових цілей підприємства. |
| Основні функції                      | Адміністративні, організаційні,  | Стратегічні, навчальні, мотиваційні, розвитку   |
| Реагування на проблеми, що виникають | Реактивний підхід  | Проактивний підхід  |

Продовження табл. 1.3

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| Основні характеристики              | Традиційне управління персоналом                                  | Сучасне управління персоналом                           |
| Орієнтація на результати            | Фокусується на виконанні короткострокових задач                   | Фокусується на досягненні стратегічних цілей            |
| Роль у стратегії підприємства       | Обмежена  | Стратегічна   |
| Інструменти та технології           | Використання базових інформаційних систем та паперових документів | Використання сучасних HRM-систем, аналітики даних тощо. |
| Зв'язок із розвитком співробітників | Слабкий   | Сильний   |

*Джерело [8]*

Також у практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується інтеграція різних моделей: американської, японської і західноєвропейської[5]. Розгляд цих моделей дозволяє виявити ключові підходи до роботи з людським капіталом, які є ефективними в різних соціально-економічних умовах.

Система управління персоналом у США базується на принципах індивідуальної відповідальності, результативності та ринкової мобільності. Працівники розглядаються як основне джерело підвищення ефективності виробництва, і саме тому процес їхнього добору є надзвичайно ретельним – оцінюється освіта, досвід, психологічна сумісність та вміння працювати в команді [5]. Американські компанії прагнуть до вузької спеціалізації працівників, що дозволяє досягати високої продуктивності на індивідуальному рівні. Стиль управління орієнтований на лідерство через особистий приклад, гнучкі форми оплати праці та активне використання атестації для просування, перепідготовки й мотивації працівників [5]. Така модель добре функціонує в умовах відкритої політики "вхід-вихід", де працівник може бути швидко замінений, якщо цього потребує компанія.

На противагу американській індивідуалізованій системі, японська модель зосереджується на гармонії, довгостроковій лояльності та розвитку працівника всередині однієї компанії [9]. В Японії прийнято підбирати посаду під працівника, а не навпаки, з огляду на його особисті якості, потенціал і здатність адаптуватися до корпоративної культури [9]. Кар'єрний ріст

працівника відбувається поступово через чітко визначені етапи, що включають випробувальний термін, підготовку до основної роботи, ротації та оцінку перспектив після 36 років [9]. Працівники функціонують у командах, де конкуренція відбувається не між індивідами, а між групами, що сприяє згуртованості та зниженню конфліктності [9]. Довічний найм, система "старіння" працівників і передача знань від старших до молодших формують міцний внутрішній соціальний капітал компанії.

Західноєвропейська система управління персоналом є своєрідним поєднанням ефективності американського стилю та гуманістичної орієнтації на людину. Менеджери в Європі не лише керують роботою, але й виступають як патерналісти, допомагаючи працівникам у вирішенні особистих питань [5]. Політика країн ЄС значною мірою орієнтована на забезпечення соціальних гарантій, рівних можливостей, захист прав працівників та розвиток людського капіталу через інвестиції у навчання та безперервну освіту [5]. Важливою особливістю є концепція флексік'юріті – поєднання гнучкості праці з високим рівнем соціального захисту [9]. У Європі працівники часто беруть участь у прийнятті рішень, а баланс між роботою і особистим життям визнається одним із ключових факторів ефективності.

Кожна з цих моделей управління персоналом має свої сильні сторони: американська – гнучкість і результативність, японська – стабільність і командна згуртованість, європейська – соціальна орієнтованість та інклюзивність. Для українських підприємств важливо не лише орієнтуватися на одну з моделей, а й вміло комбінувати елементи кожної з них залежно від власної стратегії, культури та ринку праці. Детальніше ключові риси цих моделей представлено у таблиці нижче.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей управління персоналом

| Критерій             | Японська модель                           | Американська модель             | Західноєвропейська модель         |
|----------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|
| Підхід до працівника | Колективна орієнтація, командна взаємодія | Індивідуалізм, результативність | Соціальна орієнтація, залученість |

Продовження табл. 1.4

| Критерій              | Японська модель                                      | Американська модель                       | Західноєвропейська модель                        |
|-----------------------|--|---|--|
| Тривалість зайнятості | Довгострокова  | Коротко – та середньострокова             | Збалансована                                     |
| Кар'єрний ріст        | Поетапний, всередині компанії                        | Швидкий, мобільний                        | Структурований, з підвищенням кваліфікації       |
| Відбір персоналу      | Вибагливий, орієнтація на довгострокове використання | Суворий, багаторівневий                   | Враховуються права, рівні можливості             |
| Методи навчання       | Орієнтація, переведення між посадами, стажування     | Курси, тренінги, онлайн-освіта            | Освіта, перекваліфікація, програми ЄС            |
| Оплата праці          | За стаж і вік, система поколінь                      | За продуктивністю, досвідом, ринком       | Залежить від колективних угод і соціальних норм  |
| Мотивація             | Лояльність, моральний клімат                         | Фінансова мотивація, індивідуальні бонуси | Соціальна стабільність, інклюзія, справедливість |
| Прийняття рішень      | Колективне, через наради                             | Централізоване або менеджерське           | Партисипативне, працівники мають право на участь |

*Складено автором на основі джерела [9]*

Для того аби сформулювати поняття корпоративного управління персоналом необхідно дослідити його стратегічну роль в корпоративному управлінні підприємством. Управління персоналом не лише забезпечує ефективне використання людського капіталу, але й сприяє формуванню внутрішньої стабільності, здатності до інновацій та довгострокової конкурентоспроможності [10]. Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства [11].

Стратегічне управління персоналом передбачає цілісну систему дій, яка охоплює планування, добір, навчання, стимулювання, розвиток та оцінку кадрів відповідно до загальних цілей підприємства. На стратегічному рівні управління персоналом включає такі етапи, як стратегічне планування, стратегічна організація та стратегічний контроль [11]. Важливо, щоб ці

процеси були інтегровані в загальну систему управління підприємством, що дозволяє краще адаптуватися до викликів ринку, мінімізувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів, та реалізовувати кадровий потенціал на повну. Стратегія управління персоналом має бути довгостроковою програмою, спрямованою на розвиток потенціалу працівників з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, потреб підприємства та ринку праці. Її основні функції реалізуються через типові стратегії, такі як стратегія добору і навчання, мотивації і винагороди, формування трудових відносин та забезпечення участі персоналу в управлінні [11].

Корпоративне управління персоналом – це цілісна система стратегічного управління людськими ресурсами, яка є складовою частиною корпоративного управління підприємством і спрямована на узгодження інтересів працівників і власників, забезпечення ефективної реалізації кадрової політики, створення сприятливих умов праці, професійного розвитку персоналу та посилення його залученості в управлінські процеси з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

В ньому персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, від ефективного використання якого залежить довгострокова конкурентоспроможність бізнесу [12]. В умовах динамічного ринку кадрова стратегія стає однією з провідних складових корпоративної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку компанії [12]. На відміну від традиційного підходу, де працівники сприймалися лише як виконавці, корпоративне управління персоналом орієнтоване на повне залучення людського потенціалу. У минулому розвиток підприємства переважно пов'язували з капіталовкладеннями, інвестиціями та впровадженням новітніх технологій, тоді як працівників розглядали лише як виконавців, позбавлених ініціативи. Натомість сучасний підхід підкреслює, що досягти високої продуктивності, якості та конкурентоспроможності можливо лише за умов активної участі кожного працівника в удосконаленні виробничих процесів – як на індивідуальному рівні, так і в масштабах усього підприємства [13].

Управлінська культура керівника охоплює як професійну компетентність (володіння знаннями щодо організації виробництва, виконання трудових та управлінських функцій, сучасних технологій управління, інформаційного забезпечення, ведення діловодства та організації особистої роботи, а також навчання й розвитку працівників), так і його особистісні характеристики. До таких належать моральні якості, комунікативні здібності, система цінностей і мотивів, що впливають на поведінку керівника. Особливо важливими чинниками, які визначають рівень управлінської культури, є соціально-психологічні якості, зокрема вміння ефективно спілкуватися, емпатія, самоконтроль, врівноваженість і прагнення до досягнень [14].

Корпоративна культура є невід'ємною складовою управління персоналом у межах корпорації. Вона відображає спільні цінності, норми та правила поведінки, які історично склалися в організації. Такі спільні традиції, цінності, переконання та формальні й неформальні правила поведінки керівництва і персоналу створюють гармонію в колективі, виховують у працівників лояльність до організації, підвищують продуктивність праці та покращують комунікацію між керівниками і підлеглими [15]. Сильна корпоративна культура допомагає керівництву впроваджувати стратегію довгострокового розвитку підприємства, оскільки об'єднує персонал навколо місії і бачення компанії [15]. Формування такої культури базується на врахуванні вимог ринку, цінностей засновників і працівників, усвідомленні соціальної місії бізнесу. Основні елементи корпоративної культури – філософія, мета, цінності, норми, корпоративний клімат, імідж – мають бути узгоджені із стратегією і HR-політикою компанії [15]. В системі управління персоналом культура виконує конкретні завдання: формування сприятливого соціально-психологічного клімату, системна мотивація працівників до ефективної діяльності, виховання усвідомленого ставлення кожного до своєї ролі в організації тощо [15].

Сучасне корпоративне управління персоналом дедалі більше інтегрує принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. У

відповідь на глобальні виклики сталого розвитку концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для підприємств. Інтеграція критеріїв сталого розвитку (екологічних, соціальних і управлінських факторів) у корпоративні стратегії підвищує конкурентоспроможність, зміцнює довіру інвесторів і покращує репутацію компаній. Важливо, що одним із ключових аспектів успішного впровадження є ефективна система мотивації персоналу, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційний розвиток та довгострокову стійкість підприємства [16]. Дотримання принципів соціальної відповідальності в управлінні персоналом означає врахування ширшого соціального контексту потреб працівників. Йдеться про забезпечення прозорого корпоративного управління, справедливої оплати праці, підтримку сімей та психологічного благополуччя співробітників, стимулювання їх участі в соціальних ініціативах громади тощо [16]. Впровадження соціально орієнтованих практик – від створення безпечних умов праці й програм підтримки співробітників до можливостей професійного розвитку – перетворюється на фактор, який не лише демонструє етичну позицію компанії, а й забезпечує бізнесу стійкість [16].

Отже, корпоративне управління персоналом відрізняється стратегічною спрямованістю та комплексністю. Через механізми залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу корпорація формує сильний людський капітал – основу своєї довгострокової ефективності і конкурентної переваги.

## 1.2 Принципи та форми корпоративного управління персоналом для розвитку міжнародної діяльності підприємства

Корпоративне управління персоналом, як і інші види управління, здійснюється на основі ключових положень і правил, відомих як принципи менеджменту, яких дотримуються керівні органи. Ці принципи відображають як об'єктивні закономірності, так і управлінську практику, а також формують вимоги до побудови конкретної системи, структури та організації управління. Виходячи з них, створюються управлінські органи, визначаються

взаємозв'язки між рівнями управління, між організаціями та державою, а також обираються відповідні методи управлінського впливу [17, с.24].

Анрі Файоль, один із засновників класичної школи, сформулював 14 універсальних принципів управління(рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Принципи управління за А. Файо́лем

*Складено автором на основі [17, с. 34 – 35]*

Паралельно з принципами, менеджмент сформував класичні форми організаційної структури управління, які визначають розподіл повноважень і взаємозв'язки між керівниками та підлеглими. До традиційних типів структур належать наступні:

– лінійна: цей вид структури управління є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому – колектив працівників компанії. Співробітники в такій

структурі звітують тільки перед своїм безпосереднім керівником, який відповідальний за результати їх роботи перед вищим керівництвом [18];

- функціональна: передбачає групування працівників за схожими функціональними обов'язками в окремі відділи, що сприяє високому рівню спеціалізації персоналу та забезпечує зручне масштабування структури в разі розширення компанії [19];

- лінійно-функціональна: являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень [20];

- дивізіональна: являє собою сукупність менших функціональних структур, де кожен підрозділ має власні команди, наприклад, з маркетингу чи продажів. Така модель дозволяє кожному підрозділу зосередитися на окремій продуктивній лінії, що сприяє більш ефективному управлінню конкретними напрямками діяльності підприємства [19];

- матрична: ця структура поєднує риси як вертикального, так і горизонтального управління. Подібно до лінійної моделі, вона включає вертикальне формування відділів (наприклад, виробництво, постачання, збут), водночас із цим реалізується горизонтальне управління проектами та програмами, що забезпечує гнучкість і координацію між різними підрозділами [18].

Ці традиційні форми управління нерідко комбінуються. Сучасні глобальні компанії можуть мати матрично-дивізіональні структури, або ж елементи проектного підходу в межах функціональної схеми – все залежить від масштабу бізнесу та специфіки міжнародної діяльності. Правильний вибір і налаштування структури є критично важливим, адже структура визначає розподіл відповідальності та ефективність координації роботи персоналу.

Поняття корпоративного управління персоналом означає систему управлінських та організаційних рішень компанії, спрямованих на реалізацію її місії, стратегічних цілей і завдань через роботу з персоналом. Іншими

словами, це інтеграція загальних принципів менеджменту та обраної структури управління – спеціально до сфери роботи з людьми в організації. Від класичного управління виробництвом корпоративне управління персоналом відрізняється фокусом на «людський фактор», мотивацію, розвиток і соціальні аспекти, що особливо важливо для міжнародних компаній.

Адаптація класичних принципів до корпоративного управління персоналом означає, що загальні управлінські положення конкретизуються з урахуванням потреб працівників і цілей управління персоналом компанії. Приміром, класичний принцип єдиноначальності (єдності командування) в корпоративному управлінні персоналом трансформується у чітке визначення безпосереднього керівника для кожного співробітника і прозорість структури підпорядкування, щоб уникнути дублювання наказів. Принцип поділу праці знаходить відображення у спеціалізації HR-підрозділів (набір персоналу, навчання, оцінювання тощо) і розмежуванні ролей та обов'язків між керівниками і працівниками. Дисципліна і порядок в контексті персоналу означають наявність зрозумілих політик компанії, правил внутрішнього трудового розпорядку, етичних кодексів – що встановлюють “правила гри” для всіх членів колективу. Водночас, принципи справедливості та винагороди реалізуються через продуману систему оплати праці, бонусів, можливостей кар'єрного росту, які мають сприйматись персоналом як чесні та мотивуючі [17, с. 34-35].

Ті самі організаційні форми управління набувають специфічного забарвлення в площині управління персоналом. Наприклад, у дивізіональній компанії HR-служба може бути децентралізована – кожен дивізіон має власний відділ по роботі з персоналом, аби врахувати місцеву специфіку ринку праці, законодавства, мови тощо. У матричній структурі персонал підпорядковується одночасно функціональному менеджеру і керівнику проекту, тому політики управління персоналом повинні забезпечувати баланс

навантаження на працівників і чітко прописувати пріоритети в разі конфлікту інтересів між “двома начальниками”.

Принципи корпоративного управління персоналом також можна розглядати як підмножину загальних принципів менеджменту, адаптовану під сферу роботи з людьми. Виділяються усі принципи менеджменту на три групи – загальні; структурно-функціональні; та принципи, що визначають взаємовідносини у колективі і сприяють формуванню особистості працівника. Останні дві групи, по суті, і є принципами побудови системи управління персоналом [21]. Це підтверджує, що для ефективного корпоративного управління персоналом важливо дотримуватися як загальних управлінських законів, так і враховувати соціально-психологічні чинники.

В сучасних умовах корпоративне управління персоналом потребує постійного оновлення підходів. Дослідники наголошують, що традиційні базові уявлення про управління персоналом часто вже не відповідають реальності, особливо у глобальному бізнес-середовищі [21]. Принципи, на яких базується система управління персоналом, повинні переглядатися і уточнюватися відповідно до змін ринку, технологій, соціокультурних обставин [21]. Наприклад, нині великого значення набули принципи гнучкості, адаптивності, крос-культурності, орієнтації на розвиток талантів – чого не було у фокусі класичних теорій. Таким чином, корпоративне управління персоналом є динамічним процесом: спираючись на класичні основи менеджменту, компанії адаптують їх до сучасних викликів і стратегій роботи з людьми, особливо коли мова йде про міжнародну діяльність підприємства.

Міжнародний бізнес-середовище висуває додаткові вимоги до управління персоналом. До специфічних принципів корпоративного управління персоналом у контексті міжнародної діяльності належать, зокрема, такі:

- прозорість: глобальні компанії прагнуть до відкритості в управлінні – інформація про рішення, що стосуються персоналу,

комунікується чесно і зрозуміло. Принцип прозорості означає, що організація має бути відкрита у своїй діяльності, розкривати політики, рішення і дії в доступній, збалансованій та правдивій формі, особливо якщо вони впливають на працівників чи суспільство [22]. Прозорість в управлінні персоналом проявляється у чітких процедурах (набору, оцінювання, кар'єрного росту), зрозумілих критеріях оплати, відвертій комунікації керівництва з колективом. Це підвищує рівень довіри працівників та репутацію компанії на міжнародній арені.

– інклюзія та різноманітність: принцип інклюзивності набув особливої ваги в міжнародних корпораціях, де персонал – мультикультурний і різноманітний. Інклюзивна корпоративна культура передбачає цінування і підтримку різноманіття, створення середовища, в якому кожен працівник відчуває себе в безпеці, прийнятим і визнаним, та має рівні можливості для розвитку [23]. Принцип “нічого для нас без нас” лежить в основі інклюзії: рішення приймаються з урахуванням голосу різних груп працівників. Для реалізації цього принципу компанії запроваджують політики рівних можливостей, програми з підтримки жінок-лідерів, людей з інвалідністю, представників різних культур і вікових груп. Інклюзивність підвищує креативність та лояльність персоналу, а отже – конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку [23].

– соціальна відповідальність: У міжнародному масштабі бізнес все більше оцінюється за його ставленням до суспільства і працівників. Корпоративна соціальна відповідальність стала принципом, який спонукає компанії брати на себе зобов'язання перед суспільством – дотримуватися етичних трудових практик, інвестувати у розвиток співробітників, підтримувати громади, мінімізувати негативний вплив на довкілля тощо. Загалом CSR-концепція заохочує підприємство враховувати інтереси суспільства і нести відповідальність за вплив своєї діяльності на людей [24]. В контексті управління персоналом це означає турботу про добробут працівників (гідні умови праці, заходи з охорони здоров'я і безпеки, баланс

роботи та особистого життя), дотримання прав людини в трудових відносинах, розвиток людського капіталу. Принцип соціальної відповідальності тісно пов'язаний з репутацією компанії: міжнародні партнери і інвестори все частіше вимагають від бізнесу підтвердження, що він поводить себе відповідально щодо своїх співробітників і суспільства (звіти зі сталого розвитку, соціальні аудити тощо) [22].

– залучення працівників до управління: полягає в тому, що працівникам надається можливість брати участь у прийнятті рішень, які впливають на їхню роботу і компанію. Партисипативне управління передбачає, що співробітники залучаються до спільного обговорення і ухвалення рішень – це може відбуватися через збори, робочі групи, опитування, систему подання пропозицій тощо [25].

Можна зробити висновок, що корпоративне управління персоналом спирається не лише на класичні раціональні принципи, а й на цінності відкритості, різноманітності, етики та залучення. Дотримання цих принципів стає важливою умовою для успішного розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Проте впровадження описаних принципів потребує конкретних інструментів і програм усередині компанії. З огляду на це, доцільним є аналіз прикладного втілення принципів корпоративного управління персоналом у межах практики ПрАТ «МХП», що дозволяє наочно продемонструвати адаптацію класичних управлінських концепцій до сучасних умов функціонування міжнародної компанії.

Таблиця 1.5 – Принципи корпоративного управління персоналом на прикладі ПрАТ «МХП»

| Принцип     | Адаптація до корпоративного управління персоналом   | Приклад   |
|-------------|---|---|
| Поділ праці | Спеціалізація функцій управління персоналом (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка тощо) | Служба управління персоналом поділена на функціональні напрями (рекрутинг, оцінка та навчання персоналу, кадровий центр, аналітики) |

## Продовження табл. 1.5

| Принцип                             | Адаптація до корпоративного управління персоналом                                 | Приклад  |
|-------------------------------------|---|--|
| Єдність керівництва                 | Кожен працівник має одного безпосереднього керівника                              | Для кожного працівника визначено свого HR-бізнес-партнера  |
| Дисципліна                          | Дотримання корпоративних правил і стандартів поведінки                            | Впроваджені політики поведінки, кодекс корпоративної етики   |
| Винагорода персоналу                | Прозора система оплати й визнання результатів                                     | Розроблено прозорий підхід до формування винагороди для працівників, є система преміювання за виконання цілей, а також програми визнання для співробітників  |
| Централізація                       | Поєднання централізованого департаменту управління персоналом та локальних команд | Для кожного бізнес-напрямку сформовано команду HR-фахівців, проте підпорядковуються вони центральному офісу  |
| Прозорість                          | Чіткі комунікації про кадрові рішення, відкритий доступ до процедур               | Публікація всіх політик компанії для працівників, відкрита звітність про діяльність компанії   |
| Інклюзія та рівність                | Урахування потреб різних груп персоналу   | Діють програми підтримки діючих військовослужбовців та їхніх родин, адаптація демобілізованих співробітників, залучення жінок у виробництво, створення робочих умов для людей з особливими потребами |
| Залучення працівників до управління | Партисипативні практики, двосторонній зв'язок                                     | Проведення оцінки задоволеності співробітників, існує платформа для ініціатив від співробітників   |
| Соціальна відповідальність          | Забезпечення добробуту працівників та підтримка громад                            | Медичне страхування для всіх співробітників, програма психологічної підтримки, соціальна підтримка вразливих груп, залучення до волонтерських ініціатив через фонд «МХП – Громаді»                   |

*Сформовано автором на основі [17, с. 34 – 35]*

Поєднання класичних принципів управління із сучасними викликами міжнародної діяльності дозволяє сформувати ефективну систему корпоративного управління персоналом. На прикладі ПрАТ «МХП» простежується не лише формальна адаптація традиційних управлінських

положень до HR-практик, а й реальне втілення таких принципів, як прозорість, інклюзія, соціальна відповідальність, що мають вирішальне значення в контексті глобального позиціонування компанії. Інтеграція ціннісно-орієнтованих підходів до управління персоналом сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню репутації роботодавця та забезпеченню сталого розвитку підприємства на міжнародному рівні.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методологічні засади корпоративного управління персоналом у контексті розвитку міжнародної діяльності підприємства. Проаналізовано еволюцію підходів до управління персоналом, що трансформується з адміністративної функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Доведено, що сучасне корпоративне управління персоналом є цілісною системою, інтегрованою в загальну стратегію підприємства, яка передбачає не лише ефективне використання людського капіталу, а й формування сприятливого середовища для його розвитку, мотивації та залучення до управлінських процесів.

Визначено ключові відмінності між поняттями "управління персоналом" та "управління людськими ресурсами", акцентовано увагу на сучасному стратегічному підході до управління людським капіталом. Проведено порівняння традиційного та сучасного управління персоналом, що підтверджує необхідність переходу до проактивних, інноваційних та гнучких HR-практик у контексті глобалізації.

Окрему увагу приділено аналізу зарубіжних моделей управління персоналом — американської, японської та західноєвропейської. Встановлено, що ефективна система корпоративного управління персоналом має поєднувати їхні переваги з урахуванням національних особливостей підприємства. Структура та принципи корпоративного управління персоналом розглянуті як адаптація класичних управлінських положень до сучасних потреб бізнесу, зокрема у сфері міжнародної діяльності.

Виявлено, що сучасне корпоративне управління персоналом ґрунтується на принципах прозорості, інклюзії, соціальної відповідальності, залучення працівників до прийняття рішень, що особливо важливо для формування позитивного іміджу роботодавця на міжнародному ринку. Проаналізовано типи організаційних структур управління та їхнє значення для побудови ефективної системи управління персоналом, з урахуванням специфіки дивізіональних і матричних підходів.

Загалом, корпоративне управління персоналом розглядається як стратегічно важлива складова управлінської системи підприємства, що визначає його здатність до адаптації в умовах глобальної конкуренції, забезпечення сталого розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Такий підхід вимагає інтеграції HR-функцій у загальну бізнес-стратегію, активного лідерства керівництва, дотримання принципів сталого розвитку і формування сильної корпоративної культури.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МХП»)

2.1 Загальна характеристика та стан фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «МХП»

МХП є міжнародною компанією, що спеціалізується на харчовій промисловості та агротехнологіях, і здійснює свою діяльність з 1998 року. Головний офіс розташований у Києві, а виробничі потужності функціонують як в Україні, так і в країнах Балканського регіону. Окрім цього, дочірні структури компанії діють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та низці інших держав [26].

Компанію заснував і очолює Юрій Косяк. Керівний склад МХП представлений досвідченими управлінцями, які мають успішний професійний досвід у міжнародних та українських компаніях, застосовують сучасні бізнес-практики та формують сильні команди однодумців [26].

Для представлення основної інформації про підприємство складено таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ПрАТ «МХП»

|   |  |
|---|--|
| Повна та скорочена назва підприємства   | Приватне акціонерне товариство «МХП»(ПрАТ «МХП»)   |
| Організаційна форма                     | Акціонерне товариство  |
| ЄДРПОУ                                  | 25412361   |
| Дата реєстрації                         | 27.03.2006   |
| Поштова та юридична адреса підприємства | 01609, Україна, Обухівський р-н, Київська обл., місто Миронівка, вулиця Елеваторна, будинок, 1 |
| Керівник                                | Косяк Юрій Анатолійович  |
| Основні види діяльності                 | 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами   |
| Статутний капітал                       | 786 927 920 грн.   |

*Складено автором на основі [27,28]*

Історія ПрАТ «МХП» розпочалася у 1998 році зі створення АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» та приватизації заводу круп і комбікормів. Уже у 1999 році компанія увійшла в сектор птахівництва, купивши та модернізувавши птахофабрику «Перемога». У 2002 році МХП представила перший в Україні бренд охолодженого курячого м'яса – «Наша Ряба».

Компанія активно інвестувала у вертикальну інтеграцію: комбікормові заводи, олієпресові підприємства, елеватори, лабораторії та біогазові комплекси. У 2008 році МХП стала першою українською агрокомпанією, яка провела IPO на Лондонській фондовій біржі.

У 2010-х роках МХП збудувала Вінницьку птахофабрику – один із найбільших м'ясопереробних комплексів у Європі, а у 2019 році придбала Perutnina Ptuj – провідного виробника м'яса птиці в Південно-Східній Європі. Компанія інвестує у сталий розвиток, відкриваючи біогазові установки, R&I Hub, модернізуючи елеватори та впроваджуючи інновації у агросекторі.

Станом на 2024 рік МХП обробляє понад 351 000 га землі, є лідером на ринку м'яса птиці в Україні та активно розвиває експортну діяльність, володіючи переробними потужностями у Нідерландах та Словаччині. Ключові події в історії підприємства наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Коротка історія підприємства ПрАТ «МХП»

| Рік  | Подія  |
|------|--|
| 1998 | Заснування АТЗТ «Миронівський хлібопродукт», приватизація Миронівського ЗВКК       |
| 1999 | Придбання та модернізація птахофабрики «Перемога»                                  |
| 2002 | Запуск бренду «Наша Ряба» – першого в Україні охолодженого курячого м'яса          |
| 2003 | Перший кредит від ІFC на розширення виробництва                                    |
| 2008 | Вихід на IPO на Лондонській фондовій біржі (LSE)                                   |
| 2010 | Початок будівництва Вінницької птахофабрики  |
| 2013 | Початок експорту до ЄС. Земельний банк зріс до 360 тис. га                         |
| 2014 | Перша черга Вінницької птахофабрики, експорт під брендом Qualiko                   |
| 2017 | Запуск стартап-програми МНР Accelerator, відкриття переробного заводу в Словаччині |
| 2018 | Завершення другої черги Вінницької птахофабрики, запуск біогазового комплексу      |
| 2019 | Придбання Perutnina Ptuj – лідера птахівництва Південно-Східної Європи             |
| 2020 | Впровадження технологій екопереробки відходів на Ямпільському елеваторі            |
| 2023 | Відкриття Львівського елеватора, модернізація 5 елеваторів, 351 600 га в обробітку |
| 2024 | Придбання компаній «М'ясний хутір», «Овочева скарбниця», приєднання KTL Ukraine    |

*Розроблено автором на основі [29]*

Організаційна структура МХП є лінійно-функціональною. У такій моделі лінійні підрозділи здійснюють управління та несуть відповідальність за реалізацію завдань, тоді як функціональні служби надають методичну підтримку, формують необхідні пропозиції, плани та заходи для забезпечення

ефективного управлінського процесу [20]. Цей тип структури дає можливість централізовано координувати ключові напрями діяльності компанії – від агробізнесу, енергоінновацій та логістики до маркетингу, фінансів, продажів та сталого розвитку.

Лінійно-функціональна організація МХП гарантує раціональний розподіл управлінських завдань, сприяє спеціалізації структурних одиниць і дозволяє управлінському складу сконцентруватися на стратегічному плануванні. Разом з тим, велика кількість функціональних ланок дає можливість швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, впроваджувати новаторські рішення та підтримувати високий рівень операційної результативності на всіх етапах. Цей метод особливо актуальний для великого агрохолдингу, який працює в умовах нестабільного міжнародного ринку. Структура холдингу відображена на рисунку 2.1.

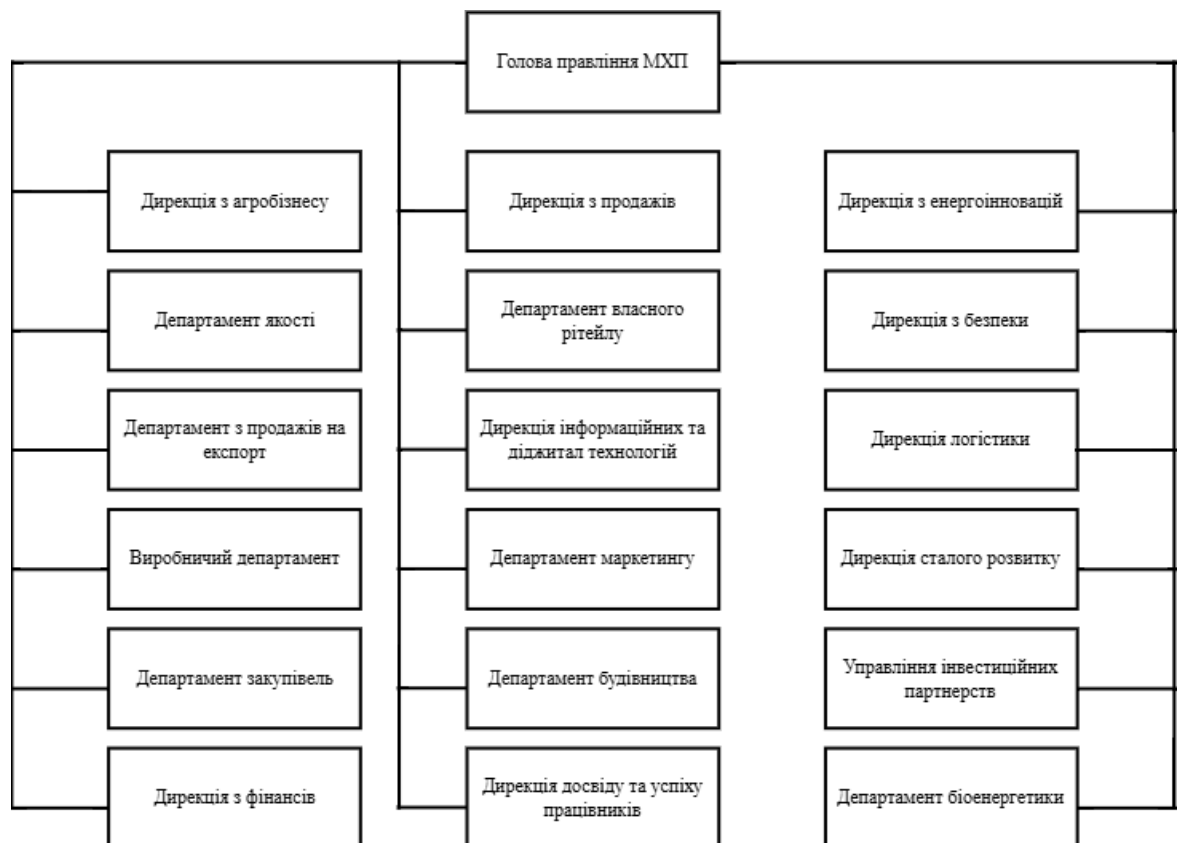


Рисунок 2.1 – Організаційна структура холдингу МХП

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «МХП»*

МХП розвиває понад 15 брендів їжі у різних форматах – від охолодженого й формованого м'яса до готових страв і снєків. До них

належать «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бацинський», Skott Smeat, РябСhick та інші [30].

Підприємство активно розвиває напрям власного ритейлу. Зокрема мережі «Наша Ряба», «Їжа свіжа» «М'ясомаркет» і мережу фастфуду «Döner Маркет». Їх МХП розвиває спільно з партнерами-франчайзі. І станом на 2024 рік по всій Україні працює майже 270 «М'ясомаркетів» і близько 180 «Döner Маркетів» [31].

Обсяги основних видів продукції холдингу представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва основних видів продукції холдингу

| Види продукції                                  | 2022    | 2023    | 2024    |
|---|---------|---------|---------|
| М'ясо птиці (Україна), т                        | 697 071 | 718 644 | 711 218 |
| М'ясо птиці (Perutnina Ptuj), т                 | 124 040 | 131 021 | 146 236 |
| Продукти м'ясні перероблені, т                  | 38 688  | 40 755  | 51 394  |
| Продукти м'ясні перероблені (Perutnina Ptuj), т | 43 938  | 48 221  | 50 850  |
| Рослинні олії, т                                | 362 822 | 493 845 | 433 694 |
| С/Г продукція, млн. т.                          | 1,9     | 2,6     | 2,1     |

*Складено автором на основі [32]*

Таблиця 2.3 відображає основні обсяги виробництва продукції ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки та свідчить про стабільну та масштабну діяльність компанії в агропромисловому секторі. Компанія демонструє високі виробничі показники у ключових напрямках: м'ясо птиці, м'ясні перероблені продукти, рослинні олії та сільськогосподарська продукція. Загалом структура виробництва вказує на багатопрофільність холдингу, його потужну матеріально-технічну базу та спроможність забезпечувати великі обсяги продукції як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку.

МХП здійснює продаж своєї продукції як в Україні, так і на світовому ринку, охоплюючи більше 80 країн, серед яких члени Європейського Союзу, держави Близького Сходу, Азії та Африки. Збутова стратегія компанії відрізняється гнучкістю та використовує різноманітні канали збуту,

орієнтуючись на довгострокові партнерські відносини, врахування специфіки регіонального попиту та стратегічну підтримку власних торгових марок.

В Україні товари потрапляють до вітчизняних та обласних торговельних мереж, до своїх крамниць, а також через інтернет-канали й сектор HoReCa. На експорт продукція вирушає через дистриб'юторів-партнерів, власними каналами доставки, дочірні компанії (серед них Perutnina Ptuj) та місцеві представництва, беручи до уваги культурні та релігійні звичаї клієнтів. Забій птиці відбувається відповідно до законів ісламу, під постійним контролем і наглядом представників Центру сертифікації і досліджень HALAL. Дотримання стандартів HALAL запобігає будь-якому можливому забрудненню або накопиченню шкідливих речовин в курячому м'ясі [33].

Для комплексної оцінки техніко-технологічного розвитку ПрАТ «МХП» доцільно проаналізувати динаміку обсягів капітальних інвестицій, амортизаційних витрат та змін справедливої вартості біологічних активів, що наведена в таблиці 2. Ці показники відображають технічний рівень підприємства, ступінь зносу та оновлення виробничих фондів, а також ефективність управління виробничими ресурсами.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників техніко-технологічного розвитку ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках

| Показник  | 2022  | 2023 | 2024 |
|---|-------|------|------|
| Придбання основних засобів та обладнання:                         | 156   | 208  | 307  |
| - у т. ч. по Європейському сегменту (Perutnina Ptuj)              | 63    | 50   | 78   |
| Амортизація та знос:  | 157   | 166  | 190  |
| - у т.ч. по Європейському сегменту (Perutnina Ptuj)               | 20    | 22   | 27   |
| Зміна справедливої вартості біологічних активів та с/г продукції: | (128) | (48) | 135  |
| - у т.ч. по Європейському сегменту (Perutnina Ptuj)               | 2     | -    | (3)  |

*Складено автором на основі [32]*

Як свідчать дані таблиці 2.4, у 2024 році відбулося суттєве зростання обсягів інвестицій у виробничі фонди: приріст становив понад 96 % у порівнянні з 2022 роком. Це вказує на активну модернізацію та розширення виробничих потужностей. Зростання амортизаційних витрат корелює з розширенням активної частини основних засобів. Особливої уваги заслуговує

позитивна зміна справедливої вартості біологічних активів у 2024 році, що є наслідком підвищення ефективності агровиробництва.

У своїй роботі МХП застосовує вертикально інтегровану бізнес-модель(рис.2.2) яка охоплює усі етапи виробництва [34]:

1. Вирощування зернових: компанія прагне до повного самозабезпечення у виробництві комбікормів. З 2008 року МХП повністю покриває свої потреби в кукурудзі;

2. Виробництво соняшникового протеїну та комбікормів: МХП – єдиний виробник курятини у світі, який використовує спеціальну технологію видобування протеїну з насіння соняшнику, що забезпечує високу якість кормів і економічну ефективність;

3. Батьківське поголів'я: підприємство формує його на основі одноденних курчат Cobb 500, закуплених у провідних німецьких постачальників;

4. Інкубація: яйця з батьківських птахофабрик транспортують до автоматизованих інкубаторів, де підтримуються оптимальні умови для виведення пташенят. Після народження курчата проходять вакцинацію і переміщуються до зон вирощування;

5. Вирощування бройлерів: відбувається в межах повного замкнутого циклу, що охоплює інкубатори, птахофабрики, переробні комплекси та комбікормові заводи;

6. Біогаз: МХП експлуатує два біогазові комплекси, які дають змогу утилізувати відходи, виробляти зелену енергію та екологічні добрива, а також знижувати викиди парникових газів;

7. М'ясопереробка: понад 50 % продукції складається з курятини власного виробництва, решта – яловичина та/або свинина. Компанія пропонує широкий асортимент – від копченостей до м'ясної продукції преміум-класу;

8. Дистрибуція: охоплює 11 розподільчих центрів і 450 вантажівок-рефрижераторів, що забезпечує контроль якості доставки до кінцевого споживача;

9. Продаж: близько 40 % реалізації припадає на 2600 франчайзингових магазинів. Жоден із клієнтів не формує понад 8 % загального обсягу продажів, що забезпечує стабільність і диверсифікацію клієнтської бази.

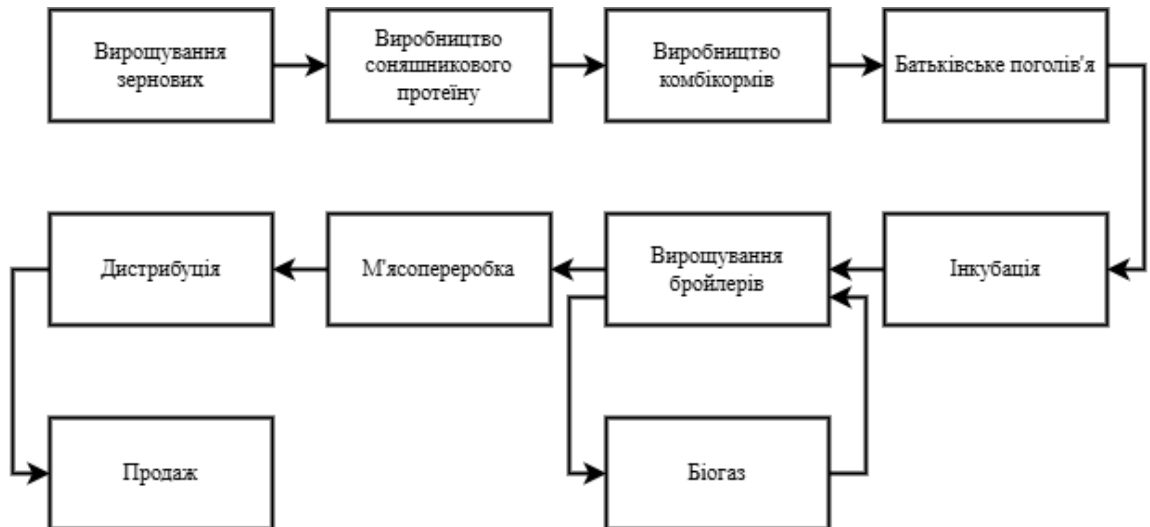


Рисунок 2.2 – Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ підприємства «МХП»

*Складено автором на основі [34]*

Аналіз структури та динаміки основних засобів дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства ресурсами та ступінь оновлення матеріально-технічної бази. У таблиці 2.5 наведено динаміку основних засобів підприємства у 2022–2024 роках

Таблиця 2.5 – Основні засоби підприємства ПрАТ «МХП»

| Показник                | 2022   | 2023   | 2024   |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| Земля                   | 31,7   | 34,3   | 35,4   |
| Будівлі та споруди      | 863,8  | 884,6  | 1037,8 |
| Зерносховища            | 82,3   | 79,4   | 69,0   |
| Виробниче обладнання    | 377,2  | 440,0  | 453,3  |
| Допоміжне обладнання    | 69,0   | 81,0   | 91,0   |
| Інфраструктура          | 131,8  | 131,7  | 173,4  |
| Транспорт і с/г техніка | 186,5  | 205,1  | 211,9  |
| Інші основні засоби     | 31,8   | 38,7   | 48,3   |
| Незавершене будівництво | 108,4  | 140,7  | 247,6  |
| Разом                   | 1882,5 | 2034,7 | 2367,7 |

*Складено автором на основі [32]*

Як показує таблиця 2.5, загальний обсяг основних засобів підприємства за три роки зріс на 25,8 %, що свідчить про послідовне розширення та оновлення матеріально-технічної бази. Найбільше зростання спостерігалось за такими позиціями, як будівлі та споруди, інфраструктура, а також незавершене будівництво, обсяг якого у 2024 році досяг 247,6 млн дол.

У структурі необоротних активів основні засоби займають переважну частку, формуючи базу для виробництва, логістики, зберігання та розподілу продукції. Значна частка основних засобів зберігається на високому рівні, що типово для підприємств, які характеризуються глибокою вертикальною інтеграцією, а також значним обсягом інвестованого капіталу.

Окремої увагу заслуговує наявність виробничих потужностей за межами України. МХП активно розвиває європейський сегмент Perutnina Ptuj, що представлений як у таблиці капітальних інвестицій, так і в амортизаційних витратах. У 2024 році обсяг інвестицій у цей сегмент становив 78 млн дол., а обсяг амортизації – 27 млн дол., що свідчить про активне використання та розвиток зарубіжної інфраструктури.

Також доцільно здійснити оцінку фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансові показники ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки

| Показники   | 2022    | 2023    | 2024    | Абсолютне відхилення, млн. дол. |               | Відносне відхилення, % |               |
|---|---------|---------|---------|---------------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|   |         |         |         | 2022/2023 рр.                   | 2023/2024 рр. | 2022/2023 рр.          | 2023/2024 рр. |
| Дохід від звичайної діяльності, млн. дол.                         | 2 642   | 3 021   | 3 046   | 379                             | 25            | 12,55                  | 0,82          |
| Собівартість реалізації, млн. дол.                                | (1 096) | (2 334) | (2 333) | 1 238                           | -1            | 53,04                  | -0,04         |
| Валовий прибуток, млн. дол.                                       | 608     | 639     | 848     | 31                              | 209           | 4,85                   | 24,65         |
| Витрати з продажу, загальні та адміністративні витрати, млн. дол. | (254)   | (207)   | (348)   | 47                              | -141          | -22,71                 | 40,52         |

## Продовження табл. 2.6

| Показники                            | 2022  | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, млн. дол. |               | Відносне відхилення, % |               |
|--------------------------------------|-------|------|------|---------------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|                                      |       |      |      | 2022/2023 рр.                   | 2023/2024 рр. | 2022/2023 рр.          | 2023/2024 рр. |
| Інші операційні витрати, млн. дол.   | (83)  | (49) | (76) | 34                              | -27           | -69,39                 | 35,53         |
| Операційний прибуток, млн. дол.      | 255   | 339  | 413  | 84                              | 74            | 24,78                  | 17,92         |
| Прибуток до оподаткування, млн. дол. | (259) | 173  | 149  | 432                             | -24           | 249,71                 | -16,11        |
| Прибуток (збиток) за рік, млн. дол.  | (231) | 142  | 144  | 373                             | 2             | 262,68                 | 1,39          |

Складено автором на основі [32]

Фінансові результати ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки свідчать про поступове відновлення після кризового 2022 року, а також про стабілізацію операційної діяльності. Згідно з даними таблиці 2.6, упродовж аналізованого періоду підприємство поступово покращувало свої ключові фінансові результати.

У 2023 році дохід від звичайної діяльності зріс на 12,55 %, що свідчить про активізацію операційної діяльності, розширення обсягів реалізації продукції та адаптацію підприємства до змінених ринкових умов. У 2024 році темп зростання доходу знизився до 0,82 %, що може бути пов'язано із досягненням межі виробничого навантаження або перенесенням акцентів з розширення на підвищення ефективності. Така динаміка свідчить про перехід підприємства до етапу стабільного функціонування з орієнтацією на збереження фінансової стійкості.

Собівартість реалізації продукції у 2023 році зросла більш ніж удвічі (на 53,04 %), що пояснюється зростанням цін на сировину, енергоносії, логістику та оплату праці. Проте у 2024 році її рівень залишився практично незмінним (зменшився на 0,04 %), що є позитивною ознакою стабілізації витратної структури та свідчить про ефективні заходи з оптимізації виробничого процесу. Як результат, валовий прибуток демонструє поступове зростання: у

2023 році приріст становив 4,85 %, а в 2024 році – вже 24,65 %. Це свідчить про покращення маржинальності діяльності та результативність політики ціноутворення.

У 2023 році підприємству вдалося скоротити витрати на збут та адміністративні потреби на 22,71 %, однак у 2024 році вони зросли на 40,52 %. З огляду на загальну динаміку бізнесу, це зростання пов'язане з розширенням географії збуту, розвитком логістичної інфраструктури, а також з індексацією витрат на персонал у межах міжнародної присутності компанії. Водночас інші операційні витрати у 2023 році суттєво зменшилися (на 69,39 %), проте у 2024 році знову зросли на 35,53 %. Така нестабільність зумовлена коливанням курсових різниць, формуванням резервів та впливом одноразових факторів.

Операційний прибуток демонструє чітку позитивну динаміку: у 2022 році він становив 255 млн дол., у 2023 році – 339 млн дол., а у 2024 – вже 413 млн дол. Така тенденція свідчить про поступове нарощування операційної ефективності, навіть попри зростання певних статей витрат. Разом із тим, прибуток до оподаткування після переходу з від'ємного значення у 2022 році до позитивного у 2023 році (173 млн дол.) у 2024 році дещо знизився до 149 млн дол. (на 16,11 %). Це зниження не є критичним, пов'язане з впливом зовнішніх макроекономічних факторів, зокрема зростанням фінансових витрат або курсових коливань.

Фінансовий результат за рік є найбільш показовим у контексті загальної динаміки. Якщо у 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 231 млн дол., то вже у 2023 та 2024 роках було зафіксовано прибуток у 142 та 144 млн дол. відповідно. Така динаміка підтверджує, що підприємство успішно реалізувало стратегію стабілізації діяльності, зберігши позитивні фінансові результати протягом двох років поспіль.

Загалом, аналіз підтверджує, що МХП не лише пододало кризовий період, а й вийшло на новий рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.7 – Результати операційної діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки

| Показник   | 2022  | 2023  | 2024  |
|--|-------|-------|-------|
| Прибуток від продажу м'яса птиці, млн. дол.          | 1 942 | 1 643 | 1 633 |
| Прибуток від продажу рослинних олій, млн. дол.       | 496   | 606   | 457   |
| Прибуток від продажу с/г продукції, млн. дол.        | 135   | 277   | 381   |
| Прибуток від Європейського сегменту (Perutnina Ptuj) | 464   | 545   | 575   |
| Прибуток (збиток) до оподаткування, млн. дол.        | (259) | 173   | 149   |

*Складено автором на основі [32]*

Таблиця 2.4 відображає ключові показники операційної діяльності компанії за 2022-2024 роки, зокрема прибутковість основних бізнес-напрямів, результати роботи європейського підрозділу та динаміку фінансового результату до оподаткування. Це дозволяє оцінити, як виробничі потужності трансформуються у фінансову віддачу, а також простежити вплив зовнішніх факторів на загальну рентабельність компанії. У 2022-2024 роках найбільший прибуток МХП отримувало від продажу м'яса птиці, хоча його обсяг зменшувався. Водночас прибуток від сільськогосподарської продукції зріс майже у три рази, а європейський сегмент демонстрував стабільне зростання. Прибуток до оподаткування після збитків у 2022 році залишався позитивним у 2023-2024 роках, що свідчить про відновлення фінансової стійкості.

Аналіз фінансово-господарської ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки свідчить про високий рівень організаційної зрілості підприємства, його адаптивність до складних економічних умов та стратегічну орієнтацію на міжнародні ринки. Компанія зберігає лідерські позиції у сфері виробництва м'яса птиці, водночас активно диверсифікує свою діяльність, зокрема через розвиток аграрного сегменту, переробки та енергетичних рішень.

Позитивна динаміка інвестицій, розширення виробничих потужностей, збалансована структура основних засобів і впровадження вертикально інтегрованої бізнес-моделі забезпечують ефективне використання ресурсів. Стабілізація фінансових результатів у 2023-2024 роках після збиткового 2022 року свідчить про відновлення фінансової стійкості та дієвість управлінських рішень.

Можна зробити висновок що, МХП демонструє не лише здатність до внутрішнього відновлення, а й активну міжнародну експансію, що створює підґрунтя для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку продовольства.

## 2.2 Аналіз міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»

Експорт продукції МПХ – невід’ємна частина його діяльності. Займається зовнішньоекономічною діяльністю Департамент з продажів на експорт. Його організаційна структура відображена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 Організаційна структура департаменту з продажів на експорт

*Складено автором на основі [35]*

У структурі Департаменту з продажів на експорт функціонують окремі підрозділи, що забезпечують організацію та розвиток міжнародної діяльності. МНР Food Trading, розташований у місті Дубаї (ОАЕ), виконує функції дистрибуційного центру компанії на ринках Близького Сходу. Заснований у 2016 році, цей підрозділ динамічно розвивається, забезпечуючи постачання продукції МХП до країн Перської затоки. Уже в 2019 році обсяг реалізації замороженого курячого м'яса в ОАЕ перевищив 15 тис. тонн, що дозволило компанії закріпитися як один із ключових гравців у регіоні [35].

Для розвитку європейського напрямку у 2018 році було створено МНР Trade BV – офіційне представництво компанії в Нідерландах. Основним завданням підрозділу є налагодження прямих партнерських відносин із клієнтами в країнах Європейського Союзу, а також забезпечення стабільності

та безпеки операцій компанії на цьому ринку. Діяльність MHP Trade BV орієнтована на гарантування високої якості продукції та підтримку довгострокового сервісного обслуговування для європейських партнерів [35].

Третій напрям, що координується департаментом з продажів на експорт, охоплює ринки країн СНД, Азії, Африки та інших регіонів. Цей напрям забезпечує розширення географії постачання продукції МХП та враховує особливості локального попиту, регуляторні вимоги та культурні специфіки, зокрема щодо стандартів сертифікації та вимог до харчової безпеки.

Як міжнародна компанія агропромислового комплексу та харчових технологій, МХП не тільки лідирує серед українських експортерів, а й активно розширює свою присутність на світових ринках. Продукція компанії – від м'яса птиці до зерна, олії, напівфабрикатів та інших продуктів постачається у понад 80 країн світу [36].

Перейдемо до аналізу експортної діяльності ПрАТ «МХП». На рис. 2.4 зображено динаміку обсягів прибутку МХП та його частки в загальному прибутку компанії з 2020 по 2024 роки.

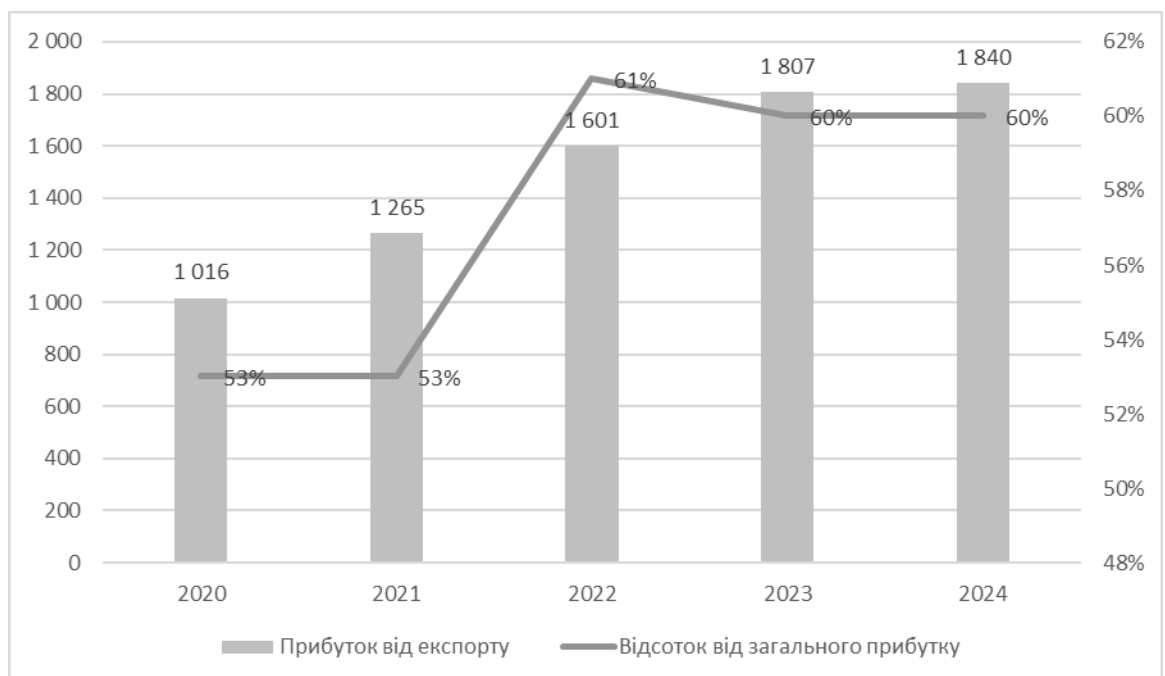


Рисунок 2.4 – Обсяги прибутку від експорту

Складено автором на основі [32]

Як показано на рисунку 2.4, експортна діяльність ПрАТ «МХП» протягом 2020-2024 років мала помітні коливання. У 2020 та 2021 роках прибуток від експорту був порівняно невисоким і складав трохи більше мільярда доларів США. Частка експорту в загальному прибутку в обидва роки була стабільною – по 53%. Це співпадає з періодом пандемії, коли торгівля була ускладнена, а логістика – непередбачуваною. У 2022 році, зважаючи на повномасштабне вторгнення в Україну та збільшенням ризиків всередині країни, частка експорту зросла до 61% оскільки компанія була змушена переорієнтувати свою діяльність на зовнішні ринки, щоб забезпечити стабільний дохід, зберегти обсяги продажів та підтримати фінансову стійкість в умовах внутрішньої невизначеності. У наступні два роки експорт залишився стабільним джерелом доходу. Попри незначне зниження частки експорту абсолютні обсяги прибутку продовжили своє зростання. Можна зробити висновок про стабілізацію компанії до нових умов та її здатність ефективно адаптувати бізнес-модель до зміненого середовища. Далі розглянемо прибуток від експорту більш детально за основними категоріями продукції, котру виробляє підприємство.

Таблиця 2.8 – Загальні прибутки від експорту за категоріями продукції, котру виробляє ПрАТ «МХП»

| Продукція                                      | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|--|------|------|------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|  |      |      |      | 2022/2023            | 2023/2024 | 2022/2023           | 2023/2024 |
| М'ясо птиці та інша м'ясна продукція, млн.дол. | 992  | 1026 | 1062 | 34                   | 36        | 3,43%               | 3,51%     |
| Рослинна олія, млн. дол.                       | 458  | 597  | 453  | 139                  | -144      | 30,35%              | -24,12%   |
| Зерно, млн. дол.                               | 124  | 148  | 282  | 24                   | 134       | 19,35%              | 90,54%    |
| Інша сільськогосподарська продукція, млн. дол. | 27   | 36   | 43   | 9                    | 7         | 33,33%              | 19,44%    |

Складено автором на основі [32]

З таблиці 2.8 ми бачимо, що найбільшу частину експортного прибутку ПрАТ «МХП» впродовж 2022-2024 років забезпечувала м'ясна продукція, обсяги якої стабільно зростають з кожним роком. Експорт рослинної олії був

нестабільним: після зростання у 2023 році, у 2024 прибуток знизився. Натомість експорт зерна суттєво зріс, що свідчить про активізацію агросектору. Також спостерігається помірне зростання в сегменті іншої сільгосппродукції. Далі розглянемо структуру експорту за сегментами бізнесу.

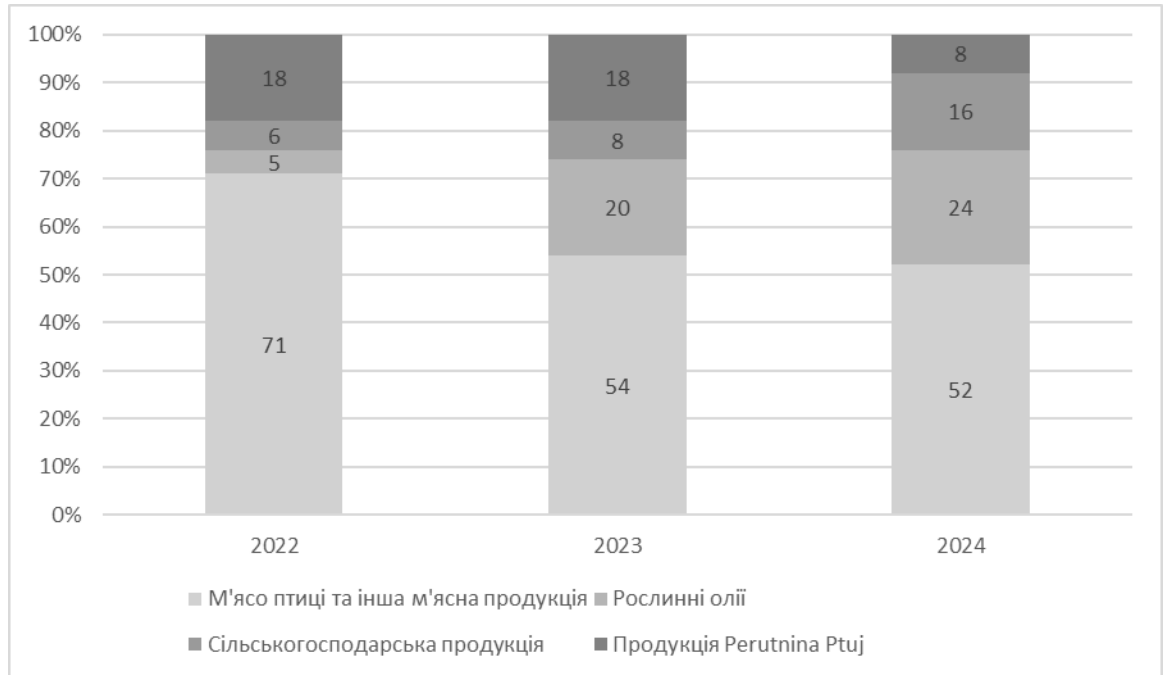


Рисунок 2.5 – Експорт групи підприємств МХП за сегментами бізнесу

*Складено автором на основі [32]*

Якщо у 2022 році частка м'яса птиці та іншої м'ясної продукції становила 71% від загального експорту, то вже у 2023-2024 роках вона знизилася до 54% і 52% відповідно. Це пов'язано з переорієнтацією компанії на експорт більшої частки рослинних олій (із зростанням до 24% у 2024 році) та сільськогосподарської продукції (до 16% у 2024 році), що відображає загальний тренд на диверсифікацію і підвищення стійкості бізнес-моделі. Така зміна стала можливою завдяки стабільній роботі аграрного сегменту, інвестиціям у вертикально інтегроване виробництво, а також зростанню глобального попиту на олію. У 2024 році частка експорту продукції Perutnina Ptuj знизилась із 18% до 8%, що пов'язано з тим, що МХП зосередив зусилля на просуванні власної продукції з вищою рентабельністю та змінив пріоритети у регіональній структурі збуту.

Незважаючи на зменшення частки експорту м'яса птиці та іншої м'ясної продукції, вона досі лишається основною продукцією, котру МХП постачає закордон. Для більш детального дослідження цього сегменту складено таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Операційні результати та аналіз експорту м'яса та інших м'ясних продуктів

| Показник                                       | 2022       | 2023       | 2024       | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|--|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|  |            |            |            | 2022/2023            | 2023/2024 | 2022/2023           | 2023/2024 |
| Обсяг продажу м'яса птиці, тис. т              | 658<br>053 | 691<br>981 | 652<br>359 | 33 928               | -39 622   | 5,16%               | -5,73%    |
| Обсяг продажу переробленого м'яса, тис.т       | 36 969     | 37 628     | 45 261     | 659                  | 7 633     | 1,78%               | 20,29%    |
| Середня ціна за 1 кг м'яса птиці, дол.         | 1,95       | 1,95       | 2,02       | 0,0                  | 0,07      | 0,00%               | 3,59%     |
| Середня ціна за 1 кг переробленого м'яса, дол. | 2,53       | 2,94       | 2,88       | 0,41                 | -0,06     | 16,21%              | -2,04%    |
| Експорт м'яса птиці, тис. т                    | 368<br>380 | 396<br>923 | 371<br>198 | 28 543               | -25 725   | 7,75%               | -6,48%    |
| Експорт переробленого м'яса, тис. т            | 4 464      | 6 102      | 11 816     | 1 638                | 5 714     | 36,69%              | 93,64%    |

Складено автором на основі [32]

Загальний обсяг продажу м'яса птиці коливався. Після зростання у 2023 році на 5,16% він скоротився на 5,73% у 2024 році. При цьому, середня ціна на м'ясо залишалась стабільною, навіть з невеликим зростанням у 2024 році. Особливо динамічно розвивається сегмент переробленого м'яса – експорт зріс майже вдвічі (на 93,64% у 2024 році), що відображає ефективність стратегії кулінарної трансформації компанії та зростання попиту на продукти з доданою вартістю.

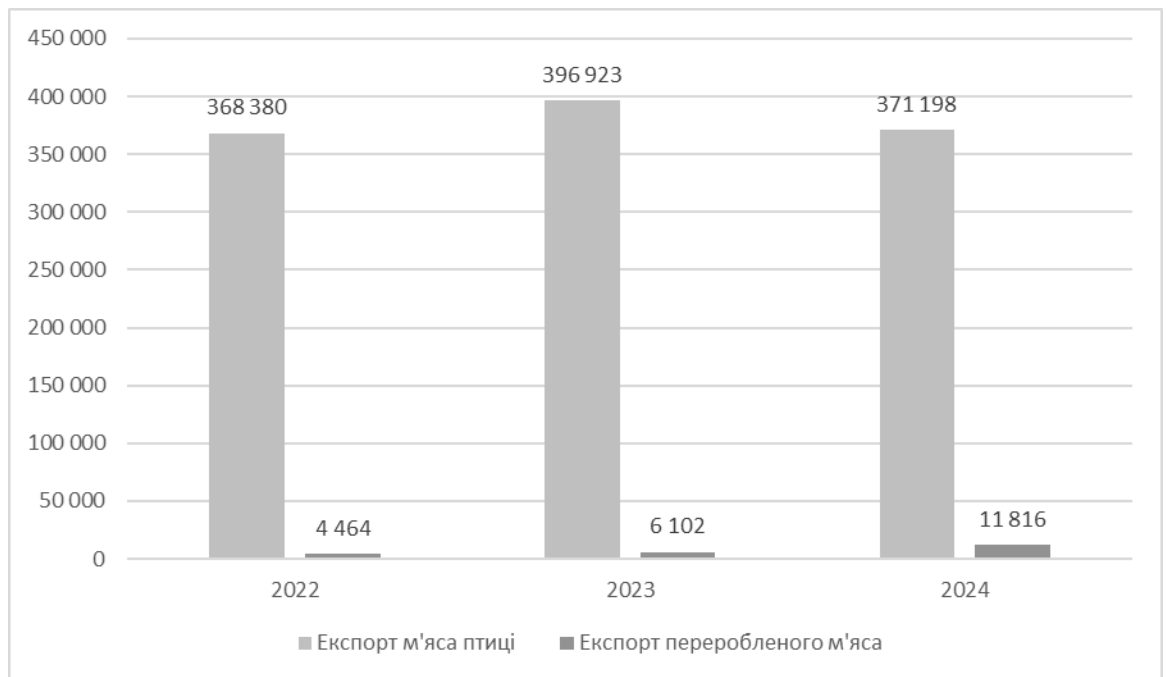


Рисунок 2.6 – Динаміка експорту м'ясної продукції

*Складено автором на основі [32]*

Хоча експорт переробленого м'яса демонструє стабільне зростання протягом 2022-2024 років, його частка в загальній структурі експорту м'ясної продукції залишається відносно незначною. Навіть за умов майже триразового збільшення обсягів – з 4,5 тис. тонн у 2022 році до 11,8 тис. тонн у 2024 році – він все ще поступається базовому експорту м'яса птиці за масштабами.

Ключовими торговими марками, під якими МХП реалізує свою продукцію на зовнішніх ринках (рис. 2.7), є торговельна марка Qualiko, заснована у 2011 році, представлена широким асортиментом охолодженого, замороженого та обробленого м'яса птиці й позиціонується як вибір для споживачів, які дбають про здорове харчування. Для ринків Близького Сходу та Африки розроблено бренди SULTANAH (преміальний сегмент) та ASSILAH (масовий сегмент), які враховують місцеві культурні традиції. Крім того, бренд Ukrainian Chicken орієнтований на поставки до країн СНД, Азії, Близького Сходу та Африки, пропонуючи заморожену продукцію. Окремий напрям експортної діяльності становить бренд Chick&Go, який включає м'ясні снеки – зручний формат продукту для активних споживачів [33].



Рисунок 2.7 – Логотипи брендів експортоорієнтованої продукції

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Географія експорту зазначених брендів охоплює Європейський Союз, Близький Схід, Північну Африку, СНД, Азію та інші регіони. Відповідно до рис. 2.8, ключовими напрямками збуту залишаються ЄС (38% у 2024 році) та країни Близького Сходу й Північної Африки (34%), що відповідає продуктивній орієнтації компанії. Такий розподіл є результатом стабільного попиту на продукцію МХП у Європі, зокрема завдяки безмитному режиму торгівлі, а також активної присутності компанії на Близькому Сході, що включає розвиток стратегічних партнерств і просування спеціалізованих брендів. Одночасно зростання частки експорту до країн Африки та Азії свідчить про послідовну реалізацію стратегії диверсифікації ринків та акцент на продукції з високою доданою вартістю.

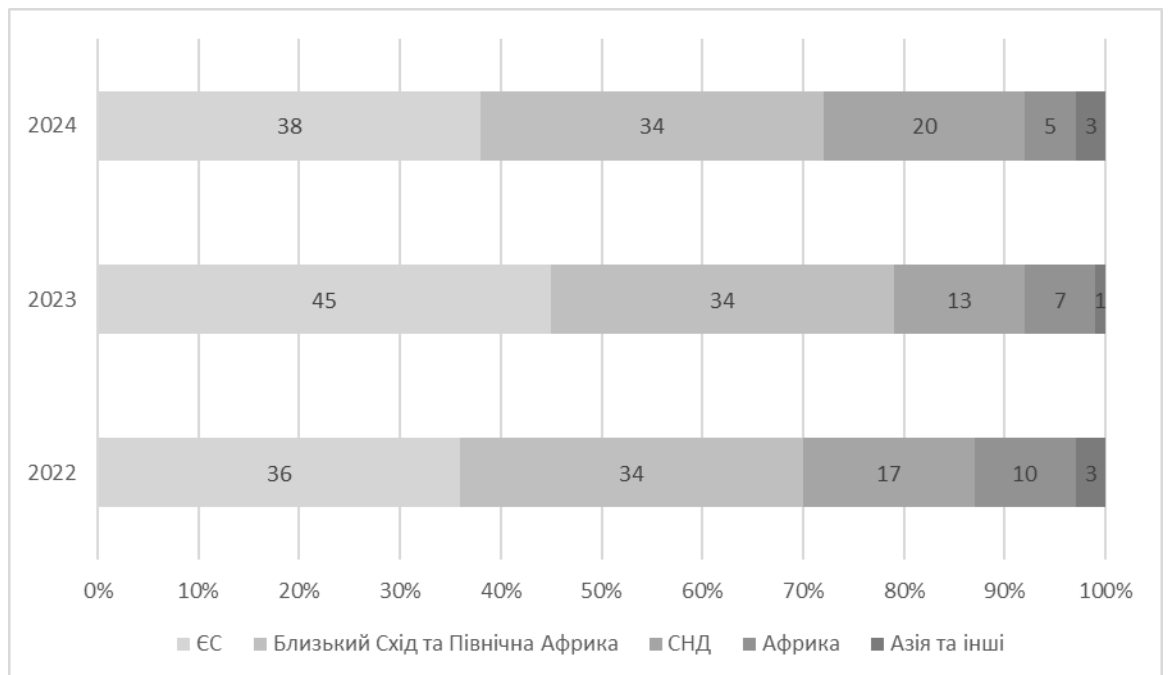


Рисунок 2.8 – Структура експорту за регіонами

*Складено автором на основі [32]*

Крім традиційних експортних напрямів, МХП розширює свою міжнародну присутність, виходячи за межі продовольчої продукції. У лютому 2025 році компанія експортувала 27,4 тис. куб. м біометану (Bio-LNG), виробленого з пташиного посліду та агровідходів, ставши другою українською компанією, котра здійснила такий експорт. Першу партію сертифікованого за стандартом ISCC EU біометану було успішно поставлено до Німеччини газопроводами через україно-польський кордон [37].

Підсумовуючи аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП» у 2020-2024 роках, можна відзначити, що компанія успішно адаптується до зовнішніх викликів і активно розвиває міжнародну присутність. Незважаючи на складні умови МХП зберігає стабільні прибутки від експорту та демонструє послідовну диверсифікацію як продуктового портфеля, так і ринків збуту. Основу експорту продовжує формувати м'ясо птиці, суттєво зросли обсяги поставок переробленої продукції, зерна та іншої аграрної сировини. Водночас компанія виходить за межі харчового сектору – експорт біометану свідчить про прагнення МХП розширювати експорт у напрямку сталих, інноваційних рішень. Такий підхід дозволяє зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку та підвищувати стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності.

### 2.3 Аналіз та оцінка стану корпоративного управління персоналом в контексті розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»

Наступним етапом дослідження компанії буде аналіз та оцінка стану корпоративного управління персоналом на ключових підприємствах холдингу. Для його розгляду було вирішено обрати ключові напрямки роботи підприємства: агровиробництво(на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП» та ТОВ «Катеринопільський елеватор») та вирощування курки( на прикладі ТОВ «Вінницька птахофабрика» та СТОВ «Старинська птахофабрика»).

«Зернопродукт МХП» є одним з найбільших підприємств холдингу. В обробітку має більше 80 тис. га земельних угідь, а також 15 ферм, 12 з яких –

молочного напрямку. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (кукурудзи, пшениці, соняшника, ячменю, сої, ріпаку)[38]. ТОВ «Катеринопільський елеватор» - підприємство, основним напрямом діяльності якого є виготовлення комбикормів та зберігання зернових. На підприємстві також є олієвиробництво та все необхідне для її зберігання і відправки покупцеві [39].

ТОВ «Вінницька птахофабрика» - підприємство замкнутого циклу (від виробництва добового молодняку до виробництва м'яса курчат-бройлерів). Продукція птахофабрики реалізується не тільки на ринку Україна, а також закордон [40]. СТОВ «Старинська птахофабрика» займається вирощуванням та утриманням птиці від отримання добових курчат до транспортування інкубаційних яєць на ІПС та птиці на забій [41]. На основі вищенаведених підприємств холдингу буде проведено подальше дослідження стану корпоративного управління персоналом. Доцільно розпочати аналіз з його загальної чисельності по основним підприємствам даних напрямків. Для візуалізації даного показника було створено рис. 2.9.

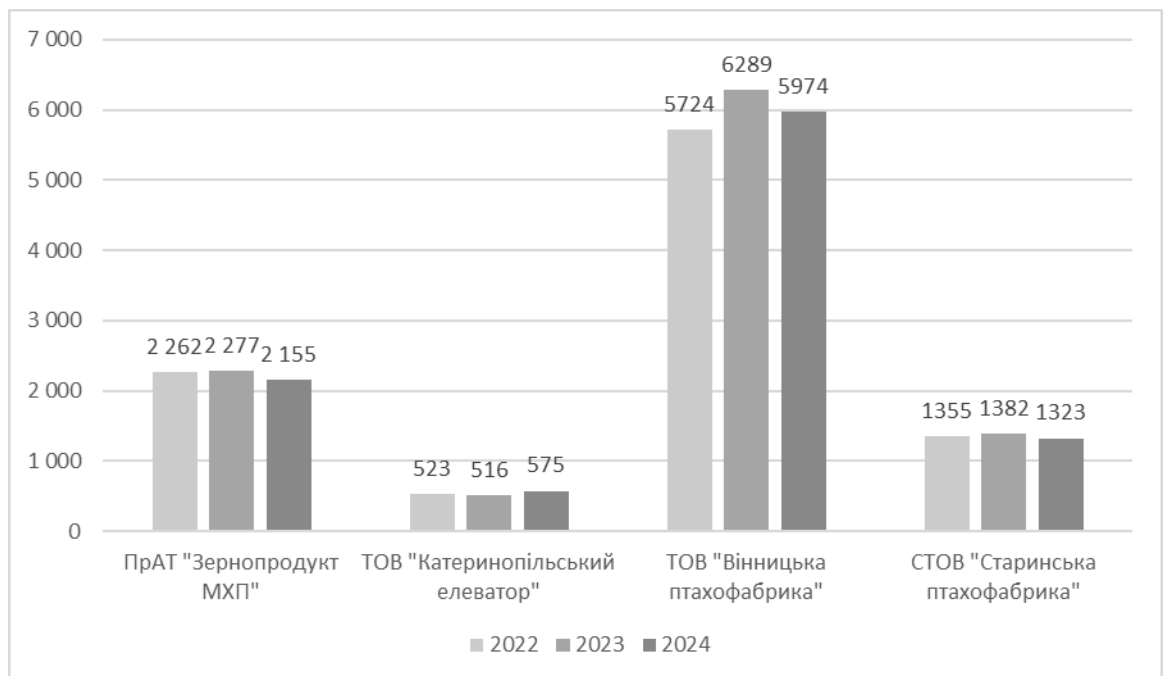


Рисунок 2.9 - Динаміка кількості персоналу на ключових підприємствах групи

Складено автором на основі [42, 43, 44, 45]

Найбільшу кількість працівників серед обраних підприємств має Вінницька птахофабрика, що відповідає її масштабам виробництва та різноманітності напрямів діяльності. Інші підприємства групи мають незначне зменшення чисельності персоналу.

Далі розглянемо персонал підприємств за віком та гендерним складом. Для цього створено таблиці 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10 – Структура підприємств агровиробництва за статтю та віком

| Показник                  | ПрАТ «Зернопродукт МХП» |      |      | Абсолютне відхилення<br>2022/2024 | ТОВ «Катеринопільський елеватор» |      |      | Абсолютне відхилення<br>2022/2024 |
|---------------------------|-------------------------|------|------|-----------------------------------|----------------------------------|------|------|-----------------------------------|
|                           | 2022                    | 2023 | 2024 |                                   | 2022                             | 2023 | 2024 |                                   |
| Кількість персоналу, чол. | 2262                    | 2277 | 2155 | -107                              | 523                              | 516  | 575  | 52                                |
| До 30 років               | 430                     | 433  | 453  | 23                                | 105                              | 98   | 124  | 19                                |
| 30-50 років               | 1244                    | 1298 | 1207 | -37                               | 293                              | 296  | 337  | 44                                |
| 50+ років                 | 588                     | 546  | 496  | -92                               | 125                              | 124  | 114  | -11                               |
| Жінки,%                   | 31                      | 33   | 34   | 3%                                | 30                               | 28   | 31   | 1%                                |
| Чоловіки,%                | 69                      | 67   | 66   | -3%                               | 70                               | 72   | 69   | -1%                               |

*Складено автором на основі звітності підприємства*

Таблиця 2.11 – Структура підприємств з вирощування курки за статтю та віком

| Показник                  | ТОВ «Вінницька птахофабрика» |      |      | Абсолютне відхилення<br>2022/2024 | СТОВ «Старинська птахофабрика» |      |      | Абсолютне відхилення<br>2022/2024 |
|---------------------------|------------------------------|------|------|-----------------------------------|--------------------------------|------|------|-----------------------------------|
|                           | 2022                         | 2023 | 2024 |                                   | 2022                           | 2023 | 2024 |                                   |
| Кількість персоналу, чол. | 5724                         | 6289 | 5974 | 250                               | 1355                           | 1382 | 1323 | -32                               |
| До 30 років               | 1259                         | 1509 | 1374 | 115                               | 176                            | 207  | 185  | 9                                 |
| 30-50 років               | 3492                         | 3774 | 3585 | 93                                | 949                            | 954  | 913  | -36                               |
| 50+ років                 | 973                          | 1006 | 1015 | 42                                | 230                            | 221  | 225  | -5                                |
| Жінки,%                   | 32                           | 33   | 32   | 0%                                | 46                             | 42   | 45   | -1%                               |
| Чоловіки,%                | 68                           | 67   | 68   | 0%                                | 54                             | 58   | 55   | 1%                                |

*Складено автором на основі звітності підприємства*

На основі аналізу вікової та гендерної структури персоналу на ключових підприємствах холдингу МХП виявлено низку тенденцій, що характеризують стан корпоративного управління персоналом у розрізі напрямів діяльності.

Зокрема, агровиробничі підприємства (ПрАТ «Зернопродукт МХП» та ТОВ «Катеринопільський елеватор») демонструють стабільну перевагу працівників чоловічої статі (понад 65%) та домінування вікової групи 30-50 років. Разом з тим, спостерігається поступове скорочення частки працівників віком 50+ та помірне залучення молоді, що свідчить про тенденцію до оновлення кадрового складу.

Птахівничі підприємства (ТОВ «Вінницька птахофабрика» та СТОВ «Старинська птахофабрика») відзначаються більш збалансованим гендерним складом персоналу, що зумовлено особливостями організації виробничих процесів. У структурі персоналу цих підприємств також переважають працівники віком 30-50 років, проте в експортно орієнтованих підрозділах, спостерігається активне залучення молоді. Це вказує на орієнтацію підприємства на інвестиції в людські ресурси з урахуванням перспектив довгострокового розвитку. Отримані результати показують, що на даних підприємствах реалізують елементи кадрової політики, що спрямована на поступове оновлення персоналу, збереження трудового потенціалу та баланс вікової структури. Далі розглянемо структуру підприємства за категоріями посад, що дасть можливість зробити висновки щодо внутрішньої організації трудових ресурсів.

Таблиця 2.12 – Структура підприємств агровиробництва за категоріями посад

| Показник                  | ПрАТ «Зернопродукт МХП» |      |      | Абсолютне відхилення 2022/2024 | ТОВ «Катеринопільський елеватор» |      |      | Абсолютне відхилення 2022/2024 |
|---------------------------|-------------------------|------|------|--------------------------------|----------------------------------|------|------|--------------------------------|
|                           | 2022                    | 2023 | 2024 |                                | 2022                             | 2023 | 2024 |                                |
| Кількість персоналу, чол. | 2262                    | 2277 | 2155 | -107                           | 523                              | 516  | 575  | 52                             |
| Управлінський персонал    | 45                      | 46   | 43   | -2                             | 10                               | 10   | 12   | 2                              |
| Керівники та спеціалісти  | 452                     | 455  | 431  | -21                            | 105                              | 103  | 115  | 10                             |
| Робітники                 | 1538                    | 1547 | 1465 | -73                            | 356                              | 352  | 391  | 35                             |
| Допоміжний персонал       | 227                     | 229  | 216  | -11                            | 52                               | 51   | 57   | 5                              |

Складено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.13 – Структура підприємств з вирощування курки за категоріями посад

| Показник                  | ТОВ «Вінницька птахофабрика» |      |      | Абсолютне відхилення | СТОВ «Старинська птахофабрика» |      |      | Абсолютне відхилення |
|---------------------------|------------------------------|------|------|----------------------|--------------------------------|------|------|----------------------|
|                           | 2022                         | 2023 | 2024 |                      | 2022/2024                      | 2022 | 2023 |                      |
| Кількість персоналу, чол. | 5724                         | 6289 | 5974 | 250                  | 1355                           | 1382 | 1323 | -32                  |
| Управлінський персонал    | 115                          | 126  | 119  | 4                    | 27                             | 28   | 26   | -1                   |
| Керівники та спеціалісти  | 1145                         | 1258 | 1195 | 50                   | 271                            | 276  | 265  | -6                   |
| Робітники                 | 3893                         | 4276 | 4061 | 168                  | 921                            | 939  | 901  | -20                  |
| Допоміжний персонал       | 571                          | 629  | 597  | 26                   | 136                            | 139  | 132  | -4                   |

*Складено автором на основі звітності підприємств*

ПрАТ «Зернопродукт МХП» та ТОВ «Катеринопільський елеватор» характеризуються сталою перевагою робітничого персоналу, що становить більше 65% загального штату. В той же час зменшується частка управлінського персоналу, що вказує на оптимізацію управлінської вертикалі. Зростає частка керівників та спеціалістів на Катеринопільському елеваторі. Це свідчить про підвищення рівня професійності та кваліфікації співробітників.

На підприємствах птахівничого профілю теж переважають робітники, частка яких коливається в межах 68-70%. Для Вінницької птахофабрики характерне зростання чисельності персоналу в усіх категоріях, особливо помітне серед керівників та спеціалістів, що свідчить про зміцнення функціональних управлінських структур. Натомість на Старинській птахофабриці спостерігається незначне скорочення персоналу в усіх категоріях, що може бути зумовлено як стабільною кадровою політикою, так і специфікою діяльності, пов'язаної з вирощуванням батьківського поголів'я.

У висновку аналізу персоналу за категоріями посад можна сказати, що структура персоналу на підприємствах групи відповідає характеру їхньої виробничої діяльності. Переважання робітничого персоналу є типовим для підприємств агропромислового комплексу, в той час коли чисельність

управлінців залишається відносно стабільно. Зростання кількості спеціалістів вказує на активізацію управлінських функцій, впровадження сучасних технологій та ускладнення внутрішніх виробничих процесів. Надалі доцільно приділяти особливу увагу підвищенню професійного рівня фахівців середньої ланки, оскільки саме вони відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності корпоративного управління персоналом. Тому далі буде досліджено програми навчання персоналу на підприємствах групи.

З метою підтримки високого рівня професіоналізму та адаптації до змін у внутрішньому середовищі, ПрАТ «МХП» приділяє значну вагу розвитку системи професійного навчання.

Таблиця 2.14 – Навчання та розвиток персоналу на підприємствах ПрАТ «МХП»

|                    | 2022 | 2023 | 2024  |
|--------------------|------|------|-------|
| Професійні навички | 574  | 3154 | 7790  |
| М'які навички      | 3277 | 5500 | 26129 |

*Складено автором на основі [32]*

Таблиця 2.14 свідчить про істотне зростання обсягів залучення працівників холдингу до навчальних програм. Кількість працівників, котрі пройшли навчання з професійних навичок зростає майже в 14 разів. Це є результатом впровадження програм підвищення кваліфікації для технічного та виробничого персоналу. За 3 роки компанія реалізувала навчання в різних виробничих напрямках в рамках співпраці із закладами освіти. Особлива увага у навчанні приділяється ветеринарному, аграрному та олієпресовому напрямку. Для реалізації цих програм МХП залучило спеціалістів з Ладижинського фахового коледжу ВНТУ, Білоцерківського національного аграрного університету та Українського державного хіміко-технологічного університету. У рамках співпраці з Одеським національним технічним університетом була проведена робота в напрямку лаборантів для підприємств. А працівники птахофабрик отримали знання для роботи з обладнанням [32].

Окремої уваги заслуговує зростання кількості працівників, котрі пройшли тренінги з удосконалення м'яких навичок. Лише за один рік

кількість працівників, котрі пройшли навчання зростає майже в 5 разів. Це все вказує на системний підхід компанії до розвитку людського капіталу та формування внутрішнього кадрового резерву. Акцент на розвитку м'яких навичок – таких як управління персоналом, комунікація, робота в команді, публічні виступи та надання зворотного зв'язку – свідчить про прагнення МХП не лише підвищувати технічну компетентність працівників, а й розвивати їхній управлінський і лідерський потенціал.

Таблиця 2.15 – Аналіз руху персоналу підприємств

| Показник                   | ПрАТ «Зернопродукт МХП» |      |      | ТОВ «Катеринопільський елеватор» |      |      | ТОВ «Вінницька птахофабрика» |      |      | СТОВ «Старинська птахофабрика» |      |      |
|----------------------------|-------------------------|------|------|----------------------------------|------|------|------------------------------|------|------|--------------------------------|------|------|
|                            | 2022                    | 2023 | 2024 | 2022                             | 2023 | 2024 | 2022                         | 2023 | 2024 | 2022                           | 2023 | 2024 |
| Кількість звільнених, чол. | 487                     | 386  | 355  | 150                              | 79   | 67   | 119                          | 108  | 920  | 270                            | 246  | 216  |
| Кількість прийнятих, чол.  | 583                     | 401  | 233  | 18                               | 72   | 126  | 126                          | 164  | 605  | 282                            | 273  | 157  |
| Плинність персоналу, %     | 22%                     | 17%  | 16%  | 25%                              | 15%  | 12%  | 21%                          | 18%  | 15%  | 20%                            | 18%  | 16%  |
| Оновлення персоналу, %     | 26%                     | 18%  | 11%  | 3%                               | 14%  | 23%  | 22%                          | 27%  | 10%  | 21%                            | 20%  | 12%  |
| Оборот персоналу, %        | 48%                     | 35%  | 27%  | 28%                              | 29%  | 25%  | 43%                          | 45%  | 25%  | 41%                            | 38%  | 28%  |

*Складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз показників руху працівників на підприємствах групи МХП за 2022-2024 роки дозволяє оцінити стабільність трудових колективів, ефективність кадрової політики та рівень привабливості роботодавця. Найвищі показники плинності працівників на кожному з підприємств фіксувались в 2022 році, це показує вплив повномасштабного вторгнення на ситуацію в кадровому забезпеченні підприємств. У 2023 році показник плинності на підприємствах зменшується, що вказує на поступову адаптацію до нових умов та посилення роботи з утриманням персоналу. У 2024 році плинність працівників продовжує знижуватись, наближаючись до контрольованих рівнів, які характерні для виробництв.

Це все стало можливим завдяки впровадженню систематичних заходів з підвищення мотивації, створення комфортного та безпечного робочого середовища. Зараз дослідимо систему умов праці та соціальних гарантій на підприємствах групи.

Таблиця 2.16 – Умови праці та соціальні гарантії на підприємствах групи МХП

| Категорія пільг   | ПрАТ «Зернопродукт МХП» | ТОВ «Катеринопільський елеватор» | ТОВ «Вінницька птахофабрика»  | СТОВ «Старинська птахофабрика» |
|---|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Харчування  | Безкоштовне             | Пільгове                         | Обіди по 1 грн                | Пільгове                       |
| Пільгова продукція  | Знижки на продукцію     | Так                              | Безкоштовно 6,5 кг м'яса/міс. | Так                            |
| Корпоративний трансфер  | Є                       | Є                                | Є                             | Є                              |
| Житло   | Компенсація оренди      | -                                | -                             | Гуртожитки та квартири         |
| Оздоровлення  | Путівки до санаторіїв   | Путівки до санаторіїв            | Путівки до санаторіїв         | Путівки до санаторіїв          |
| Додаткові проекти   | -                       | Спортзал, корт                   | Спортзал                      | -                              |
| Медичне страхування   | Так                     | Так                              | Так                           | Так                            |
| Корпоративний лікар/психолог  | Так                     | Так                              | Так                           | Так                            |
| Матеріальна допомога при захворюваннях, народженні дитини, смерті родичів | Так                     | Так                              | Так                           | Так                            |
| Підтримка ЗСУ   | Так                     | Так                              | Так                           | Так                            |

Складено автором на основі [26, 46]

Аналіз умов праці на підприємствах групи МХП свідчить про наявність розвиненої системи соціального захисту та підтримки працівників. Усі досліджувані підприємства забезпечують базові стандарти комфортного середовища: організовано харчування (безкоштовне або пільгове), корпоративний трансфер, медичне страхування, доступ до лікаря або психолога, а також надається матеріальна допомога в критичних життєвих ситуаціях.

Окремі підприємства реалізують додаткові соціальні ініціативи – забезпечення житлом, оздоровлення в санаторіях, наявність спортивної інфраструктури, безкоштовна продукція для працівників. Значну увагу приділено підтримці Збройних сил України та мобілізованих працівників. Важливим елементом сучасної системи управління персоналом є інституціоналізація програм турботи про працівників, які беруть участь у бойових діях. Особливої уваги заслуговує програма підтримки військовослужбовців та їх родин «МХП Поруч». Це програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їх родин. Вона підтримує військовослужбовців та їх сім'ї під час служби та після повернення з війни. Наразі більше 2600 співробітників холдингу знаходяться на фронті, та вже більше 700 ветеранів повернулись до роботи в компанію, що стало можливим завдяки цій ініціативі. В рамках програми МХП допомагає військовим частинам: від закриття гуманітарних потреб військової частини до підтримки від колег та відправки продукції для підняття бойового духу. Після повернення зі служби для демобілізованих організовується проходження медичного обстеження, лікування, реабілітацію та професійну адаптацію. В деяких містах працюють хаби для ветеранів, де вони можуть отримати психологічну та юридичну допомогу [46]. Наявна система пільг і соціальних гарантій у межах холдингу сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. Усі ці заходи інтегруються в загальну стратегію корпоративного управління персоналом, що дає змогу розглядати соціальні програми не лише як витрати, а як інвестицію в людський капітал.

Результати корпоративного управління персоналом, як показано в попередніх підрозділах, проявляються не лише у кадрових процесах, а й у фінансово-економічних показниках діяльності підприємств. Одним із таких є ефективність використання основних засобів, яка дозволяє оцінити, наскільки ефективно організовано взаємодію між матеріальними ресурсами та людським капіталом.

Таблиця 2.17 – Ефективність використання основних засобів на підприємствах агровиробництва

| Показники                                  | ПрАТ «Зернопродукт МХП» |           |           | ТОВ «Катеринопільський елеватор» |            |            |
|--|-------------------------|-----------|-----------|----------------------------------|------------|------------|
|  | 2022                    | 2023      | 2024      | 2022                             | 2023       | 2024       |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн.     | 7 940 755               | 5 072 359 | 9 978 514 | 23 539 506                       | 22 327 632 | 30 645 430 |
| Основні засоби, тис. грн.                  | 2 971 143               | 3 142 586 | 3 317 144 | 1 783 916                        | 1 811 047  | 2 092 255  |
| Середньооблікова кількість персоналу, осіб | 2 214                   | 2 270     | 2 216     | 589                              | 520        | 546        |
| Валовий прибуток                           | 2 338 173               | -51 792   | 2 737 455 | 2 391 297                        | 1 515 250  | 2 033 607  |
| Фондомісткість, грн                        | 1 188                   | 1 342     | 1 499     | 3 085                            | 3 483      | 3 394      |
| Фондовіддача, грн                          | 3,0                     | 1,7       | 3,1       | 14,6                             | 12,4       | 15,7       |
| Рентабельність основних засобів            | 0,79                    | -0,02     | 0,83      | 1,34                             | 0,84       | 0,97       |

Складено автором на основі [42, 43, 44, 45]

Агровиробничі підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП» і ТОВ «Катеринопільський елеватор» демонструють помітну відмінність у рівні ефективності використання основних засобів. Катеринопільський елеватор стабільно забезпечує високу фондовіддачу, що свідчить про раціональне використання техніки та добре організовану роботу персоналу. Цей результат логічно поєднується з раніше зафіксованим зростанням частки керівників і спеціалістів на підприємстві, що, позитивно вплинуло на організацію виробничих процесів.

У той же час ПрАТ «Зернопродукт МХП» демонструє більш нестабільну динаміку показників фондовіддачі та рентабельності. Найбільш складним став 2023 рік, коли рентабельність опустилась до від'ємного значення, що співпало з незначним скороченням персоналу. Втім, вже у 2024 році ситуація покращилась: зросла і рентабельність, і фондовіддача, що стало наслідком активізації управлінських функцій, перегляду організаційної структури та впровадження мотиваційних заходів для працівників.

Таблиця 2.18 – Ефективність використання основних засобів на підприємствах з вирощування курки

| Показники                                  | ТОВ «Вінницька птахофабрика» |               |               | СТОВ «Старинська птахофабрика» |           |           |
|--|------------------------------|---------------|---------------|--------------------------------|-----------|-----------|
|  | 2022                         | 2023          | 2024          | 2022                           | 2023      | 2024      |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн.     | 30 402<br>655                | 39 246<br>576 | 49 696<br>148 | 3 295 098                      | 7 130 822 | 6 739 170 |
| Основні засоби, тис. грн.                  | 17 100<br>178                | 18 818<br>265 | 25 649<br>634 | 3 371 154                      | 3 365 012 | 5 306 533 |
| Середньооблікова кількість персоналу, осіб | 5 689                        | 6 007         | 6 132         | 1 349                          | 1 369     | 1 353     |
| Валовий прибуток                           | 6 420 661                    | 6 089 369     | 8 498 821     | 156 531                        | 1 654 288 | 1 302 021 |
| Фондомісткість, грн                        | 2 564                        | 2 856         | 3 722         | 2 509                          | 2 437     | 3 277     |
| Фондовіддача, грн                          | 2,1                          | 2,2           | 2,2           | 1,0                            | 2,1       | 1,6       |
| Рентабельність основних засобів            | 0,38                         | 0,32          | 0,33          | 0,05                           | 0,49      | 0,25      |

Складено автором на основі [42, 43, 44, 45]

На підприємствах птахівничого напрямку ТОВ «Вінницька птахофабрика» демонструє стабільно високий рівень ефективності використання основних засобів: фондівіддача коливається в межах 2,1-2,2, що є хорошим показником для капіталомісткого виробництва. Це свідчить про чітко налагоджені виробничі процеси та ефективну роботу численного персоналу, який, як зазначалося раніше, активно залучається до навчання й оновлюється. Такий підхід до управління кадрами забезпечує стійку рентабельність основних засобів, навіть попри підвищену фондівіддачу підприємства.

На відміну від цього, СТОВ «Старинська птахофабрика» має нижчі показники рентабельності та фондівіддачі, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів. Причиною цього є менша динаміка змін у кадровому складі та специфіка діяльності підприємства – вирощування батьківського поголів'я, яке вимагає іншого підходу до організації виробництва. Хоча у 2024 році обсяг основних засобів на підприємстві збільшився, це не супроводжувалося суттєвим підвищенням їх ефективного використання. Це

свідчить про те, що персонал ще не повністю адаптований до нових технологій або змін у виробничих процесах, і потребує додаткової інтеграції в систему модернізації.

З огляду на те, що на підприємствах групи МХП фіксуються коливання у кількості працівників, зміни у структурі посад, а також помітна плінність кадрів, можна сказати, що компанії варто більше уваги приділити кадровій політиці. Особливо це актуально для ПрАТ «Зернопродукт МХП», де в окремі періоди спостерігалось скорочення штату і нестабільні фінансові показники.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу господарської та міжнародної діяльності ПрАТ «МХП» встановлено, що підприємство є лідером українського агропромислового сектору та одним із найбільш динамічних експортерів продукції харчової промисловості. Компанія демонструє високий рівень організаційної, виробничої та фінансової зрілості, що забезпечується за рахунок поєднання вертикально інтегрованої бізнес-моделі, масштабної інвестиційної діяльності та збалансованої стратегії міжнародного розвитку. ПрАТ «МХП» активно розвиває інфраструктуру в Україні та за кордоном, зокрема в межах європейського підрозділу Perutnina Ptuj, що дозволяє йому успішно адаптуватися до викликів глобального ринку. За період 2022-2024 років спостерігається зростання обсягів капітальних інвестицій, оновлення основних засобів та підвищення ефективності їх використання, особливо на підприємствах з високим рівнем організаційної дисципліни та залученням фахових кадрів.

Міжнародна діяльність МХП охоплює понад 80 країн, з акцентом на ринки ЄС, Близького Сходу та Азії. В експортній структурі зберігається домінування м'яса птиці, однак суттєво зросла частка переробленої продукції, зерна та рослинних олій. Така диверсифікація дозволяє зміцнювати експортний потенціал компанії, знижуючи залежність від окремих ринків і продуктів.

У межах корпоративного управління персоналом підприємства демонструють сталу структуру з перевагою робітничого персоналу, що відповідає специфіці виробництва. Проте водночас спостерігається поступове оновлення кадрового складу, зростання частки молоді та активне залучення працівників до професійного навчання. Особливо показовими є зрушення у сфері розвитку м'яких навичок, що свідчить про стратегічну орієнтацію МХП на підвищення управлінського та лідерського потенціалу працівників. Показники плинності кадрів у 2022-2024 роках мають позитивну динаміку: спостерігається зниження рівня звільнень та підвищення стабільності колективів. Це стало можливим завдяки реалізації програм підтримки, соціального захисту та ініціатив із реабілітації й адаптації демобілізованих співробітників. Разом із цим, на окремих підприємствах виявлено коливання в кадровій структурі, зниження ефективності використання ресурсів та нестабільність фінансових результатів. Такі підприємства, як ПрАТ «Зернопродукт МХП» і СТОВ «Старинська птахофабрика», потребують посиленої кадрової політики, спрямованої на адаптацію працівників до нових технологій і стабілізацію трудових процесів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що корпоративне управління персоналом у ПрАТ «МХП» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності та реалізації міжнародної стратегії компанії. Подальше вдосконалення кадрових процесів, розвиток внутрішнього потенціалу працівників та підвищення інвестицій у людський капітал дозволять зміцнити конкурентні переваги підприємства на глобальному ринку.

### 3 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка рекомендацій для вдосконалення корпоративного управління персоналом

Для пошуку шляхів вдосконалення корпоративного управління персоналом необхідно провести оцінку стану трудових ресурсів на підприємстві (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз стану трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ «Зернопродукт МХП»

| Показник  | Формула для розрахунку   | 2022     | 2023     | 2024     |
|---|--|----------|----------|----------|
| Продуктивність трудових ресурсів, тис.грн./особа              | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Кількість працівників}}$<br>(3.1)   | 3 510,50 | 2 227,65 | 4 630,40 |
| Продуктивність витрат на оплату праці, грн.                   | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Виплати на оплату праці}}$<br>(3.2) | 12,80    | 7,07     | 11,43    |
| Валовий прибуток на одного робітника, тис.грн./особа          | $\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Кількість працівників}}$<br>(3.3)              | 1 033,68 | -22,75   | 1 270,10 |
| Чистий прибуток на одного робітника, тис.грн./особа           | $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість працівників}}$<br>(3.4)               | 46,92    | -301,01  | 1 204,09 |
| Валовий прибуток на одиницю витрат на оплату праці, грн./грн. | $\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Витрати на оплату праці}}$<br>(3.5)            | 3,77     | -0,07    | 3,13     |
| Чистий прибуток на одиницю витрат на оплату праці, грн./грн.  | $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на оплату праці}}$<br>(3.6)             | 0,17     | -0,96    | 2,97     |

Складено автором на основі [47]

На основі цих даних, ми бачимо, що на підприємстві ПрАТ «Зернопродукт МХП» спостерігається нестабільна динаміка, зважаючи на значне просідання продуктивності праці в 2023 році. У 2024 році ключові показники відновилися, однак така волатильність у результативності праці

свідчить про наявність структурних проблем в організації трудових процесів, зокрема в системі корпоративного управління персоналом. Особливо критичним виглядає показник чистого прибутку на одного працівника у 2023 році, який мав від'ємне значення. Оскільки підприємства групи МХП мають спільну корпоративну культуру, необхідно шукати шляхи вдосконалення корпоративного управління персоналом виходячи з її положень.

Корпоративна культура в компанії базується на цінностях. Ці цінності відображені в системі «Ділософія», що є поєднанням двох важливих понять: «діло» і «філософія». Це відображає суть їхнього підходу до роботи та формування цінностей. Кожна людина має свої цінності, якими керується в житті. Так само і компанії мають свої цінності та об'єднують людей, які їх поділяють. Поняття «Ділософія» підкреслює, що цінності компанії втілюються в конкретних діях та результатах [48].

Цінності компанії включають в себе [48]:

- Постійний розвиток: в компанії розуміють, що розвиток можливий тільки завдяки змінам, тому в МХП об'єднує людей, які готові постійно змінюватись та професійно зростати;
- Цілеспрямованість: МХП активно використовує систему OKR(Objectives and Key Results), яка допомагає формулювати цілі та створювати план їх реалізації;
- Чесність і відкритість: фундаментальна цінність для ведення бізнесу, компанія дотримується прозорих процесів у взаємодії з партнерами та працівниками, виплачує «білі» зарплати та сумлінно сплачує податки;
- Партнерство: взаємодія задля досягнення спільних взаємовигідних результатів як всередині компанії, так і за її межами;
- Відповідальність: на глобальному рівні - підтримка Збройних Сил України та українців, які потребують допомоги, на рівні працівників – дотримання домовленостей та сумлінне виконання своїх обов'язків задля забезпечення харчової безпеки країни.

Для детальнішого ознайомлення з формами реалізації корпоративних цінностей компанії сформовано рисунок 3.1.

|                        |  |
|------------------------|--|
| Постійний розвиток     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Співробітники беруть участь у тренінгах, обмінюються досвідом, створюють внутрішні спільноти знань.</li> <li>- Заохочується ініціатива щодо змін і впровадження нових підходів.</li> <li>- Помилки розглядаються як можливість навчання, а успішні кейси масштабуються на інші підрозділи.</li> </ul>                                 |
| Цілеспрямованість      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кожен працівник знає не лише свої цілі, а й цілі керівництва та колег.</li> <li>- Команди разом шукають найкращі шляхи досягнення результатів, трансформують цілі за потреби.</li> <li>- Усі труднощі сприймаються як виклики, а не приводи для відмови, і активно долаються.</li> </ul>  |
| Чесність і відкритість | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Усі працівники відкрито діляться інформацією, якщо вона може бути корисною іншим.</li> <li>- Надається аргументований зворотний зв'язок у форматі one-to-one та через оцінку 360°.</li> <li>- Відкрито обговорюються проблеми та конфлікти без маніпуляцій або приховування фактів.</li> </ul>  |
| Партнерство            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якщо колега має складність, інші проактивно пропонують допомогу.</li> <li>- Усі дії узгоджуються з потребами інших сторін, визначаються ролі в команді.</li> <li>- Успіхи визнаються публічно, заохочується взаємоповага та обмін досвідом між командами та підрозділами.</li> </ul>  |
| Відповідальність       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівники дотримуються зобов'язань, завчасно повідомляють про зміни в умовах роботи.</li> <li>- Кожен виконує завдання сумлінно, прагне довіри та її збереження.</li> <li>- Помилки визнаються відкрито, аналізуються та виправляються.</li> <li>- Кожне рішення оцінюється з урахуванням впливу на бізнес і суспільство.</li> </ul> |

Рисунок 3.1 – Система корпоративних цінностей підприємств групи МХП

*Складено автором на основі [48]*

Кожна з цих цінностей є важливою для функціонування дружнього для працівників середовища. Проте в умовах війни компанія особливо наголошує на важливості цінності «відповідальність», оскільки в рамках цієї цінності МХП активно підтримує Збройні Сили України та українців [48].

В МХП також наголошують, що працівники – найцінніший ресурс для компанії. Саме тому в компанії приділяють особливу увагу до заходів з підтримки психологічного та емоційного добробуту [49]. А оскільки ще до початку повномасштабного вторгнення рф в Україні в єдиному електронному державному реєстрі ветеранів війни налічувалося майже пів мільйона осіб. В Україні після перемоги особливої уваги та турботи потребуватимуть щонайменше 1,5 млн наших співгромадян, які здобули досвід участі у воєнних діях. За загальними підрахунками, після війни така цифра може

сягнути 4 млн [50]. Тому підтримка ветеранів є важливим аспектом розвитку підприємств для функціонування в сучасних умовах та майбутньому.

Для того, аби краще зрозуміти потреби військовослужбовців, необхідно розглянути важливі аспекти адаптації ветеранів. По-перше, це реабілітація та реадаптація. Фізична реабілітація та психологічна підтримка ветеранів є критично важливими. Ветерани повинні мати доступ до якісної медичної допомоги та психологічної реабілітації. Рееадаптація також означає надання можливостей для навчання і здобуття навичок, що допоможе ветеранам знайти роботу та інтегруватися в суспільство[50].

По-друге, це надання юридичних консультацій для інформування демобілізованих. Важливо забезпечити ветеранів інформацією про їхні права, а також допомагати у вирішенні будь-яких юридичних питань, які можуть виникнути в процесі адаптації до цивільного життя [51]. Ще одним аспектом є соціальна підтримка та робота з родинами військовослужбовців. Заохочення ветеранів до участі в соціальних заходах та заходах компанії або участі в зовнішніх організаціях може допомогти їм відчувати себе частиною команди та забезпечити необхідну соціалізацію. Сім'ї можуть зазнавати стресу через втрати та інші проблеми, тому психологічна та фінансова підтримка сімей є важливою складовою частиною процесу адаптації[50].

В рамках існуючої програми «МХП Поруч» компанія вже проводить низку заходів. Серед них гуманітарна допомога військовим частинам, в котрих проходять службу працівники холдингу, медичне обстеження, лікування та реабілітація, юридична та психологічна підтримка, соціальна реінтеграція і професійна адаптація [52]. Для кожного ветерана МХП складають план з адаптації, що триває від шести до 18 місяців. Протягом цього час демобілізований співробітник отримує юридичну підтримку, фізичну та психологічну реабілітацію, допомогу з професійної адаптації.

Цей елемент корпоративного управління персоналом в холдингу ще розвивається, оскільки проблема адаптації демобілізованих співробітників тільки набуває своєї масштабності. Проте необхідно бути готовим, що після

завершення бойових дій з фронту повернеться велика кількість військовослужбовців. Тому вже зараз необхідно закласти фундамент для полегшення їх інтеграції в мирне життя та робочі процеси. В рамках такої підготовки доцільно запровадити програму навчання для цивільних працівників. Вона має включати в себе психологічні тренінги для співробітників по взаємодії з демобілізованими. Обізнаність працівників компанії щодо особливостей спілкування з ветеранами дасть можливість якісно та компетентно надати відповідні послуги, допомогти ветеранам успішно реінтегруватися в суспільство та пройти адаптацію до цивільного життя [53].

Ще одним важливим етапом є фізичне відновлення ветеранів. Спорт відіграє ключову роль у процесі реабілітації ветеранів. Адаптивний спорт, зокрема, дозволяє людям з обмеженими фізичними можливостями не тільки підтримувати фізичну форму, але й відчувати себе повноцінними членами суспільства, здатними досягати високих результатів [54]. Важливо, щоб програми реабілітації були комплексними, враховували фізичні, емоційні та психологічні потреби ветеранів. Це дозволить створити умови для їхнього повного відновлення та інтеграції в цивільне життя. Забезпечення доступу до якісної реабілітації є викликом для країни, але цей виклик необхідно подолати, щоб ветерани отримали всю необхідну допомогу [55].

В рамках цієї роботи запропонований проект, котрий включатиме в себе дві важливі складові адаптації ветеранів: психологічна і фізична. Психологічна складова проекту включатиме в себе проведення психологічних тренінгів для цивільних працівників підприємства. А фізична – відкриття на базі підприємства спортивного простору для фізичної реабілітації ветеранів.

### 3.2 Обґрунтування доцільності використання запропонованих заходів

В першу чергу, для реалізації тренінгів з навчання по взаємодії з військовими розпочнемо з аналізу цільової аудиторії навчання. Для цього розглянемо структуру персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Таблиця 3.2 – Структура персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП» за категоріями посад

| Показник                  | ПрАТ «Зернопродукт МХП» |      |      |
|---------------------------|-------------------------|------|------|
|                           | 2022                    | 2023 | 2024 |
| Кількість персоналу, чол. | 2262                    | 2277 | 2155 |
| Управлінський персонал    | 45                      | 46   | 43   |
| Керівники та спеціалісти  | 452                     | 455  | 431  |
| Робітники                 | 1538                    | 1547 | 1465 |
| Допоміжний персонал       | 227                     | 229  | 216  |

*Складено автором на основі даних підприємства*

Доцільно почати з тих категорій посад, які мають найбільший контакт із працівниками-ветеранами на щоденній основі. По-перше, це керівники і спеціалісти, тому що ці працівники в основному є бригадирами, агрономами, технологами на підприємстві. Вони є безпосередніми керівниками робітників і відповідають за розподіл задач та створення комфортного робочого середовища. Тому планується, що після тренінгів вони будуть активно застосовувати набутий досвід на практиці, а також пояснювати своїм підлеглим як будувати робочі відносини з демобілізованими. Другою важливою категорією є управлінський персонал. Він формує корпоративну культуру та приймає рішення про призначення, графіки та переміщення працівників. Для того, щоб управлінці краще розуміли ветеранів та їх потреби, необхідно також долучити їх до цих тренінгів. За цими категоріями персоналу у 2024 році на підприємстві працювало 464 особи. Оптимальна кількість осіб для участі в тренінгу – 18-20 осіб, що дозволить забезпечити ефективну взаємодію під час навчального процесу та індивідуальний підхід з боку тренера до кожного учасника. Для уникнення перенавантаження тренера по роботі з демобілізованими доцільно буде поділити навчання на 4 місяці, з розрахунку на 2 тренінги на тиждень. Запропонований розклад не порушить виробничий графік та не буде вибивати керівників з операційної діяльності.

Далі визначимо відповідальних за реалізацію проекту осіб. Головним спеціалістом, котрий відповідатиме за проведення таких тренінгів буде штатний психолог по роботі з демобілізованими. Такі психологи мають

достатній досвід роботи з ветеранами, тому з можуть поділитись актуальними знаннями з колегами. Також для розробки програми навчання необхідно залучити тренера-методолога, котрий допоможе розробити план навчання у парі з психологом. HR-менеджер має сформувати попередні списки учасників та проінформувати працівників про можливість проходження такого навчання.

Тепер розрахуємо бюджет для проведення тренінгів.

Таблиця 3.3 – Витрати на проведення тренінгів

| Стаття витрат                               | Пояснення   | Вартість   |
|---|---|------------|
| Проектний бонус тренеру-методологу          | Разова доплата за створення програми тренінгу(15 % від місячної зарплати) | 5100 грн   |
| Підготовка роздаткових матеріалів           | Друк методичних матеріалів(на 500 осіб)                                   | 2000 грн   |
| Канцелярія для учасників                    | Блокноти, ручки(на 500 осіб)  | 2000 грн   |
| Доплата за роботу психолога(100 годин)      | Оплата за 100 годин роботи  | 14 700 грн |
| Кава-брейки для учасників                   | 25 тренінгів*20 осіб*70 грн   | 35 000 грн |
| Роздаткові матеріали                        | Анкети, внутрішні інструкції  | 2000 грн   |
| Амортизація техніки та організація простору | Фліпчарт, ноутбук, проектор   | 1500 грн   |
| Сертифікати для учасників                   | Друк сертифікатів   | 1800 грн   |
| Усього                                      |   | 64 100 грн |

*Складено автором на основі власних розрахунків*

Для зменшення вартості реалізації заходів було прийнято рішення використовувати тільки наявні кадрові ресурси підприємства. Залученими в проект будуть штатні психолог по роботі з демобілізованими та тренер-методолог. Для мотивації залучених фахівців передбачені проектні бонуси, розміри яких розраховано від їх заробітної плати. Цей підхід робить витрати на проект набагато нижчими, ніж якби ми залучали зовнішніх фахівців до реалізації програми. Загальні витрати на цей проект становлять 64 100 гривень.

Переходимо до створення спортивного простору для ветеранів. Для цього оберемо вільне приміщення на території підприємства та обладнаємо його спортивним інвентарем для фізичних занять.

Ключовим тренажером, котрий планується використовувати у реабілітації працівників стане кросоверний тренажер з функцією реабілітації. Це силовий тренажер, який забезпечує виконання різноманітних вправ для верхньої та нижньої частини тіла завдяки системі тросів. Тренування може здійснюватися як односторонньо, так і двосторонньо, при цьому напрямок тяги є змінним [56]. Перевагою обладнання є його багатофункціональність, що дозволяє адаптувати навантаження під індивідуальні потреби працівників. Вирішено придбати це обладнання закордоном, а саме в Німеччині, оскільки виробництва країни мають досвід у виготовленні спортивного обладнання, котре враховує потреби людей з особливими потребами.

Важливим моментом для проведення купівлі спортивного обладнання закордоном є визначення умов поставки товару. Для проведення імпортової операції було вирішено обрати умови EXW. Відповідно до цих умов, продавець надає продукцію на своєму складі або в будь-якому іншому зазначеному місці. Продавець зобов'язаний повідомити покупця про готовність продукції до відвантаження. Замовник бере на себе необхідні витрати, ризики, пов'язані з транспортуванням від місця перебування до місця призначення [57].

За умовами EXW продавець зобов'язаний [57]:

- підготувати продукцію до відвантаження на власному складі або разом з іншими товарами, вказаними покупцем;
- забезпечити відповідну упаковку, якщо вона необхідна для безпечного транспортування вантажу;
- надати покупцю доступ до вантажу та супровідної документації, що потрібна для здійснення імпорту;
- повідомити покупця про готовність вантажу до відправлення.

Обов'язками продавця за даними умовами є [57]:

- організувати транспортування вантажу з місця його передачі до пункту призначення;
- покрити всі витрати, пов'язані з перевезенням, страхуванням і митним оформленням вантажу;
- нести відповідальність за можливі пошкодження чи втрату вантажу під час його транспортування.

Для розрахунку було обрано банківський переказ - форма розпорядження, яку банк однієї держави надсилає банку іншої держави (здебільшого електронною поштою), з метою списання коштів з рахунку відправника та зарахування їх на рахунок конкретної особи або організації. У процесі такого переказу банк обмінює національну валюту клієнта на іноземну через систему SWIFT [58, с.44].

Для перевезення тренажера з Німеччини в Україну буде використано вантажний бус. Вага вантажу становить 250 кг, тому оптимальним варіантом транспорту є Mercedes-Benz Sprinter. Відстань між пунктами відправлення і призначення — 2 108 км, а тривалість поїздки — приблизно 21 година 56 хвилин. Середня витрата дизельного палива при неповному завантаженні становить 7,5 л на 100 км. Це означає, що для всього маршруту потрібно близько 158,1 літра пального. За ціною 53,84 грн за літр [59], витрати на пальне становитимуть 8 512,10 грн. До загальних витрат також включається заробітна плата водія — орієнтовно 270 грн за годину. За час у дорозі водій отримає 5 940 грн. Крім того, враховується амортизація транспортного засобу: при середній ставці 3 грн за км це становить 6 354 грн на весь маршрут. У підсумку загальні витрати на транспортування тренажера з Німеччини до України становлять орієнтовно 21 220,10 грн.

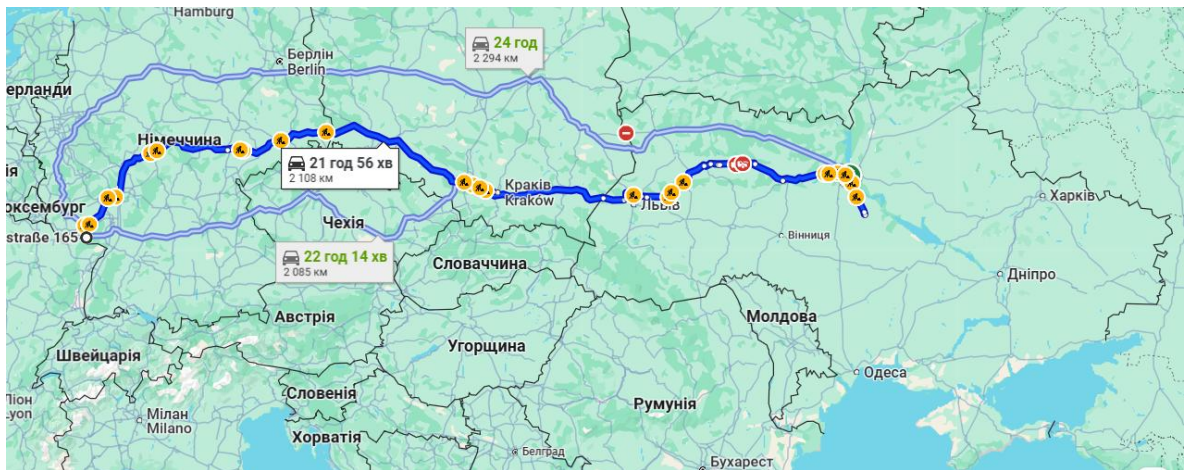


Рисунок 3.2 – Маршрут доставки тренажера з Німеччини.

Джерело: [60]

Для того, аби точно визначитись з постачальником тренажера, необхідно провести порівняння цін з товарами конкурентів, а також розрахувати базову ціну. Для проведення даних розрахунків створено таблиці 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4 – Порівняння цін на товари аналоги

| Назва показника   | ErgoFit         | Pulsefitness    | Freemotion      |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Країна  | Німеччина       | Великобританія  | США             |
| Валюта  | EUR             | GBP             | USD             |
| Джерело інформації про ціну   | Контрактна ціна | Ціна пропозиції | Ціна пропозиції |
| Ціна обладнання   | 4 500           | 9 735           | 10 000          |
| Курс гривні до валюти на дату фіксації ціни                           | 47,08           | 56,06           | 41,48           |
| Кількість поставки, шт.   | 1               | 1               | 1               |
| Умови поставки  | EXW             |                 |                 |
| Індекс зміни світових цін з моменту фіксації ціна на товари-аналоги   | 1,03            |                 |                 |
| Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів | 1,06            | 1,02            | 1,08            |
| Індекс зміни світових цін   | 1,04            |                 |                 |
| Прогнозований індекс зміни курсу національної валюти                  | 1,06            | 1,02            | 1,08            |

Складено автором на основі [58]

Таблиця 3.5 – Розрахунок ціни тренажера

| Назва показника  | Німеччина | Великобританія | США       |
|--|-----------|----------------|-----------|
| Конкурентна ціна, грн/шт.  | 211 860   | 545 744,1      | 414 800   |
| Корегування на кількість товару, який виробляється за замовленням, ( $K_2$ -2.1)   | 1         | 1              | 1         |
| Корегування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару ( $K_3$ ) | 1,09      | 1,05           | 1,11      |
| Корегування на джерело визначення ціни товарів-аналогів ( $K_7$ )  | 1         | 0,9            | 0,9       |
| Корегування на можливість зміни світових цін ( $K_8$ )   | 1,10      | 1,06           | 1,12      |
| Зведена ціна для товарів аналогів ( $C_{зв}$ ), грн.   | 254994,76 | 547397,07      | 466443,81 |
| Базова ціна, ( $C_б$ ), грн.   | 422945,21 |                |           |

*Розраховано автором*

$K_2$  – коефіцієнт коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням. Оскільки планується покупка одного тренажера, то  $K_2=1$ .

$$K_2 = \frac{X_B}{X_I},$$

(3.7),

де  $X_B$  – умовний коефіцієнт, який визначає кількість українського експорту;

$X_I$  – умовний коефіцієнт, який визначає кількість іноземного експорту.

$K_3$  - корегування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару:

$$K_3 = I_M * I_B, \quad (3.8),$$

де  $I_M$  – індекс змін світових цін з моменту фіксації конкурентної ціни до дати укладання контракту вітчизняним експортером;

$I_B$  – індекс зміни курсу національної валюти.

$K_7$  – коригування на джерело визначення ціни:

$K_8$  – коригування на можливість зміни світових цін:

$$K_8 = I_B * I_C, \quad (3.9),$$

де  $I_M$  – індекс зміни курсу національної валюти.

$I_C$  – індекс зміни світових цін.

Завдяки даним коефіцієнтам розрахуємо зведену ціну для товарів-аналогів:

$$\text{Ц}_{ЗВ} = \text{Ц}_{КН} * K_2 * K_3 * K_7 * K_8, \quad (3.10),$$

Тепер можна розрахувати базову ціну за формулою:

$$\text{Ц}_B = \frac{\sum \text{Ц}_{ЗВ}}{n}, \quad (3.11),$$

$$\text{Ц}_B = \frac{254994,76 + 547397,07 + 466443,81}{3} = 422945,21 \text{ гривень.}$$

Далі розрахуємо загальну вартість тренажера відповідно до умов поставки EXW.

Таблиця 3.6 – Розрахунок загальної вартості тренажера з урахуванням умов поставки

| Параметри   | Розрахунок                                   | Кінцевий результат |
|---|--|--------------------|
| 1. Вартість на умовах EXW:<br>– одиниці продукції, грн.<br>– обсягу ЗЕО, грн.                                       | 254994,76<br>254994,76                       | 254994,76          |
| 2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, % | 21 220,1+1000+5% від вартості на страхування | 34 969,84          |

## Продовження табл. 3.6

| Параметри  | Розрахунок                                      | Кінцевий результат |
|--|---|--------------------|
| 3. Митна вартість:<br>– одиниці продукції, грн.<br>– обсягу ЗЕО, грн.                    | 289 964,60<br>289 964,60                        | 289 964,60         |
| 4. Митні збори, грн.   | 289 964,60*0,2<br>%                             | 579,93             |
| 5. Мито:<br>– на одиницю продукції, грн.<br>– на обсяг ЗЕО, грн.                         | 289 964,60*10<br>% = 28 996,46                  | 28 996,46          |
| 6. Акцизний збір:<br>– на одиницю продукції, грн.<br>– на обсяг ЗЕО, грн.                | -   | -                  |
| 7. ПДВ:<br>– на одиницю продукції, грн.<br>– на обсяг ЗЕО, грн.                          | (289 964,60+57<br>9,93+28<br>996,46)*20%        | 63 809,2           |
| 8. Ціна відповідно до умови поставки:<br>– одиниці продукції, грн.<br>– обсягу ЗЕО, грн. | 289 964,60+579<br>,93+28<br>996,46+63 809,<br>2 | 383 449,19         |

Джерело:[61, с.26]

Отже, загальна вартість тренажера становить 383 449,19 гривень.

Додатково для проведення зовнішньоекономічної операції було сформовано запит до виробника, договір міжнародної купівлі-продажу, інвойс та транспортну накладну. Дані матеріали представлені у додатках А-Г.

Додаткове обладнання для спортивного простору планується закуповувати в Україні, тому можемо розрахувати загальні витрати на обладнання для спортивної зали.

Таблиця 3.7 – Обладнання для спортивної зали

| Найменування та кількість                      | Вартість         |
|--|------------------|
| Шведська стінка, 1 шт.                         | 8000 грн.        |
| Фітнес-станція, 1 шт.                          | 35000 грн.       |
| Орбітрек, 1 шт.                                | 13500 грн.       |
| Фітнес тренажер портативний, 1 шт.             | 3500 грн.        |
| Еспандер Бубновського, 2 шт.                   | 1400 грн.        |
| Лавка тренувальна, 1 шт                        | 3500 грн.        |
| Хромовані гантелі зі стійкою, 1 шт.            | 37000 грн.       |
| Кросовер з функцією реабілітації, 1 шт., 1 шт. | 383 449, 19 грн. |

Складено автором

Загалом витрати на обладнання спортивної зали становитимуть 485 349,19 гривень.

Будемо розраховувати кількість занять орієнтуючись на необхідність реабілітації 25 ветеранів. Для результативності рекомендована 3 заняття в тиждень. Отже, для того щоб тренувати 25 працівників, необхідно проводити 75 занять на тиждень тривалістю 1 година. Для цього ми наймемо двох тренерів-реабілітологів.

Таблиця 3.8 – Витрати на оплату праці залученим фахівцям

| Посада              | Оклад, на місяць грн | Кількість працівників | Відрахування на соціальні заходи | Всього, грн |
|---------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------|
| Тренер-реабілітолог | 30000                | 2                     | 13 200                           | 60000       |

*Розраховано автором*

Далі розрахуємо загальні витрати за рік на реалізацію проекту та представимо їх в таблиці.

Таблиця 3.9 – Сума витрат на проект

| Витрати                                  | Сума              |
|--|-------------------|
| Витрати на тренінги                      | 64100 грн.        |
| Витрати на спортзал                      | 485 349,19 грн.   |
| Амортизація спортивного інвентаря за рік | 48 534,92 грн.    |
| Витрати на оплату праці за рік           | 720000 грн.       |
| Соціальні відрахування                   | 158400 грн.       |
| Разом                                    | 1 476 384,11 грн. |

*Розраховано автором*

Загальні витрати на проект у перший рік становитимуть 1 476 384,11 гривень. Щоб відстежити ефективність запропонованих заходів необхідно дослідити їх вплив на фінансові показники підприємства.

Таблиця 3.10 – Доцільність впровадження проекту з адаптації ветеранів на ПрАТ «Зернопродукт МХП»

| Показники   | 2024 рік  | 2025 рік     | 2026 рік   | 2027 рік   |
|---|-----------|--------------|------------|------------|
| Витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн. | 0         | 1 476 384,11 | 926 934,92 | 926 934,92 |
| Кількість персоналу, осіб                                 | 2 155     | 2180         | 2180       | 2180       |
| Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.                   | 9 978 514 | 10 105 850   | 10 233 332 | 10 362 422 |
| Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн       | 4 630,40  | 4 635,71     | 4 694,19   | 4753,5     |

*Розраховано автором*

На основі проведених розрахунків встановлено, що реалізація запропонованих заходів з адаптації демобілізованих працівників на підприємстві ПрАТ «Зернопродукт МХП» є економічно доцільною. Спостерігається поступове зростання продуктивності праці працівників з 4630,40 тис.грн до 4753,5 тис.грн на особу. Це є свідченням ефективності використання трудового потенціалу завдяки якісній адаптації ветеранів до роботи. Також зростатиме загальний обсяг реалізованої продукції, що доводить користь проекту не тільки для покращення соціальної стабільності у колективі, але створює умови для зростання фінансових показників підприємства.

Наступним кроком необхідно оцінити ефективність запропонованих заходів для адаптації ветеранів до робочого середовища. За допомогою методу розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV) оцінимо ефективність запровадження проекту адаптації ветеранів на підприємстві.

Визначається чиста теперішня вартість за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t} \quad (3.12)$$

де  $CF$  – грошовий потік у році;

$IC$  – сумарні витрати на проект;

$r$  – ставка дисконтування;

$t$  – номер року;

$n$  – кількість років прогнозу.

Доцільним також буде розрахунок індексу доходності (PI), що визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t}}, \quad (3.13).$$

Ставка дисконтування буде розрахована з середньої ставки на 2025 рік. За даними Національного банку України [62], середня облікова ставка становитиме 15%.

Тепер проведемо необхідні розрахунки та представимо їх у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок економічної ефективності проекту адаптації ветеранів

| Показники                              | 2025         | 2026        | 2027         |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Витрати на проект, грн.                | 1 476 384,11 | 926 934,92  | 926 934,92   |
| Грошові потоки(товарообіг), тис. грн   | 10 105 850   | 10 233 332  | 10 362 422   |
| Ставка дисконтування, %                | 15%          |             |              |
| Дисконтовані грошові потоки, тис. грн. | 8787695,652  | 7737869,187 | 6813460,672  |
| Дисконтовані витрати, грн              | 1283812,227  | 700895,9698 | 609474,47563 |
| NPV, тис. грн.                         | 23336431,33  |             |              |
| Індекс доходності (PI)                 | 8996,676623  |             |              |

*Розраховано автором*

$$NPV = 23339025,51 - 2594,182996 = 23336431,33 \text{ тис.грн.}$$

Розрахунки свідчать про доцільність та ефективність впровадження проекту адаптації військових.

Окрім безпосередніх фінансових результатів, проект адаптації ветеранів формує важливі нематеріальні активи, що позитивно впливають на внутрішній клімат підприємства та емоційне сприйняття заходів працівниками. На рисунку зображено приклади таких активів та показники, за якими можна оцінити їхню ефективність.



Рисунок 3.3 – Нематеріальні активи, що підвищують емоційне сприйняття запропонованих заходів

*Складено автором*

Участь компанії та її співробітників у соціально важливих проєктах (наприклад, благодійність, підтримка громад) підвищує лояльність персоналу і сприяє зниженню плинності кадрів. Дослідження підтверджують, що соціально відповідальні компанії мають більш лояльних працівників і нижчий рівень звільнень, оскільки співробітники відчувають спільність цінностей і бачать свій внесок у важливу справу [63]. За окремими даними, впровадження благодійних ініціатив здатне скоротити плинність кадрів до 50%, що означає суттєве утримання досвідчених кадрів у компанії [64]. Отже, лояльність працівників зростає завдяки участі у соціальних проєктах, а це напряду зменшує текучість персоналу.

Довіра персоналу до менеджменту є критичною умовою високої ефективності роботи. Наявність довіри до керівництва позитивно впливає на продуктивність працівників – коли співробітники відчувають підтримку і відкритість з боку керівників, вони працюють більш самовіддано і результативно [65]. Згідно зі звітом PwC, довіра в організації має прямий вплив на продуктивність та інші ключові показники, тоді як недовіра їх

підриває [65]. Практичні спостереження також підтверджують, що в умовах довіри співробітники активніше діляться ідеями і ініціативами, що підвищує загальну ефективність роботи команди.

Корпоративні програми (тімбілдинги, спільні заходи, тренінги) посилюють соціальну згуртованість колективу і допомагають запобігати конфліктам. Неформальна взаємодія під час командних активностей покращує комунікацію між колегами, сприяє кращому розумінню один одного і налагоджує довірчі відносини. Як наслідок, вдається уникати непорозумінь і конфліктів або вирішувати їх на ранніх стадіях [66]. Отже, інвестиції в програми згуртування колективу прямо знижують конфліктність у компанії.

Залученість працівників тісно пов'язана з їхнім відчуттям важливості власного внеску в успіх компанії. Коли співробітник розуміє значущість своєї роботи і бачить результати своїх зусиль, це підвищує його мотивацію і задоволеність від роботи [67]. Дослідження показують, що люди більше цінують і люблять ту роботу, у яку вклали власні зусилля, а це напряду підвищує їхню залученість та задоволеність працею [68].

Позитивна репутація роботодавця на ринку праці є потужним нематеріальним активом, що підвищує привабливість компанії для кандидатів. Реалізація соціальних програм підтримки (наприклад, адаптації та працевлаштування ветеранів, програм різноманітності та інклюзії) покращує імідж роботодавця як відповідального та турботливого. Добра репутація компанії дозволяє легше залучати талановитих фахівців, оскільки професіонали прагнуть працювати в організації з позитивним іміджем [69]. За даними опитувань, претенденти при виборі роботи все більше звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу і надають перевагу роботодавцям з хорошою репутацією та цінностями [70].

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було здійснене дослідження корпоративного управління персоналом як інструменту підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Аналіз динаміки трудових показників підприємства показав значну волатильність продуктивності праці та прибутковості на одного працівника. Зокрема, у 2023 році спостерігалось різке падіння ефективності використання трудових ресурсів, що свідчить про існування внутрішніх управлінських проблем. Водночас у 2024 році показники суттєво покращились, що підтверджує потенціал підприємства за умови належної кадрової політики.

Було визначено, що корпоративна культура ПрАТ «МХП», заснована на цінностях системи «Ділософія», створює основу для реалізації комплексних соціальних проєктів. Особливу роль у цьому відіграє цінність «відповідальність», яка в умовах війни трансформується в системну підтримку ветеранів та ЗСУ.

Для реалізації було запропоновано соціальний проєкт адаптації демобілізованих працівників, який включає в себе психологічні тренінги для управлінського персоналу та керівників структурних підрозділів та створення спортивного простору для фізичної реабілітації ветеранів на базі підприємства. Для реалізації проєкту було проведено зовнішньоекономічну операцію, а саме імпорт спортивного тренажера з Німеччини. Було розраховано загальні витрати на закупівлю обладнання з урахуванням витрат на логістику та розмитнення. Розраховано також загальні витрати на реалізацію проєкту. Для першого року витрати становитимуть 1 476 384,11 гривень. Було також розраховано NPV та індекс доходності, що мають позитивні значення, та свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів. Також очікується зростання продуктивності праці та збільшення обсягу реалізації продукції, що також є маркером успішності проєкту.

Окрім фінансових результатів, очікується покращення цінних нематеріальних активів: підвищенню лояльності працівників, зміцненню довіри до менеджменту, розвитку соціальної згуртованості колективу,

підвищенню рівня залученості персоналу, а також покращенню репутації роботодавця.

Можна зробити висновок, що корпоративне управління персоналом, яке орієнтується на соціальну відповідальність та адаптацію демобілізованих працівників не тільки покращує внутрішній мікроклімат підприємства, а може підвищити його конкурентоспроможність у міжнародному середовищі.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах посиленої глобалізації, нестабільного економічного середовища та гібридних викликів, що постають перед українським бізнесом, питання ефективного управління людським капіталом набувають вирішального значення. У ході проведеного дослідження було обґрунтовано, що корпоративне управління персоналом відіграє не лише функціональну, а й стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Воно перестає бути допоміжною службою і стає цілісною системою управлінських рішень, інтегрованих у загальну бізнес-стратегію компанії.

Дослідження продемонструвало, що в умовах сучасного ринку, який вимагає від підприємств адаптивності, гнучкості та інноваційності, класичні підходи до управління персоналом потребують суттєвої трансформації. Корпоративне управління персоналом повинне відповідати принципам прозорості, інклюзії, соціальної відповідальності, орієнтації на довгостроковий розвиток працівників та їх участі в прийнятті управлінських рішень. Такі принципи не лише зміцнюють внутрішню стійкість організації, але й формують її позитивний імідж на глобальній арені. Аналіз еволюції підходів до управління персоналом продемонстрував чіткий перехід від класичних моделей, орієнтованих на контроль і формальну дисципліну, до сучасних систем управління людськими ресурсами, що акцентують увагу на розвитку потенціалу працівників, їхньому залученні до управлінських процесів, формуванні сприятливого корпоративного клімату. Цей перехід є не лише об'єктивною вимогою ринку, але й ключовою умовою підвищення ефективності функціонування компаній в умовах міжнародної конкуренції.

У межах практичного блоку дослідження проведено глибокий аналіз діяльності ПрАТ «МХП» як підприємства, що реалізує корпоративну HR-стратегію в умовах інтернаціоналізації. Встановлено, що впродовж 2022–2024 років підприємство демонструє стабільне зростання основних економічних показників: капітальні інвестиції зросли з 156 млн дол. у 2022 році до 307 млн

дол. у 2024 році; обсяг основних засобів – із 1882,5 млн дол. до 2367,7 млн дол., що свідчить про масштабну модернізацію матеріально-технічної бази. Операційний прибуток у 2024 році склав 413 млн дол., що на 62 % більше, ніж у 2022 році. Крім того, підприємству вдалося вийти із зони збитковості: чистий фінансовий результат змінився від від’ємних 231 млн дол. у 2022 році до 144 млн дол. у 2024 році, що підтверджує ефективність управлінських рішень.

У рамках дослідження міжнародної діяльності визначено, що МХП експортує продукцію до понад 80 країн світу, маючи окремі бізнес-підрозділи в Нідерландах, ОАЕ та Південно-Східній Європі. Основу експорту складає м’ясо птиці, однак відзначається зростання обсягів експорту переробленого м’яса, зерна та олії. Спостерігається зміна структури експорту: частка м’яса птиці зменшується на користь більш диверсифікованої агропродукції, що свідчить про гнучкість бізнес-моделі. У 2025 році МХП розпочало експорт біометану, що свідчить про пошук нових напрямів у зовнішньоекономічній діяльності.

У частині аналізу стану корпоративного управління персоналом на підприємствах холдингу виявлено, що найбільша чисельність працівників зосереджена на Вінницькій птахофабриці. Кадрова структура підприємств демонструє переважання робітничих посад, збереження балансу вікових груп та помірне залучення молоді. У 2022–2024 роках компанія активізувала навчання персоналу, особливо у напрямках професійних і м’яких навичок, що дозволило посилити кадровий потенціал.

Проаналізовано показники плинності та оновлення персоналу. Встановлено тенденцію до зменшення плинності кадрів та зміцнення кадрового складу, що пов’язано з реалізацією соціальних програм та заходів підтримки працівників. Компанія впроваджує широкий спектр соціальних гарантій (харчування, страхування, проживання, матеріальна допомога), а також підтримує демобілізованих працівників через програму «МХП Поруч».

Також проведено оцінку ефективності використання основних засобів. Виявлено, що найвищу фондовіддачу демонструють ТОВ «Катеринопільський елеватор» та ТОВ «Вінницька птахофабрика», тоді як ПрАТ «Зернопродукт МХП» має нестабільні показники, що свідчить про потребу в посиленні кадрового та операційного менеджменту.

У третьому розділі було всебічно проаналізовано корпоративне управління персоналом як фактор підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП». Проведений аналіз динаміки трудових ресурсів у 2022–2024 роках засвідчив наявність коливань у продуктивності праці, рентабельності використання персоналу та рівня прибутковості на одного працівника, що вказує на вразливість кадрової системи до зовнішніх викликів і потребу в її стратегічному вдосконаленні.

З огляду на зазначені обставини, у роботі було обґрунтовано доцільність запровадження комплексної програми адаптації демобілізованих військовослужбовців, яка відповідає ціннісній парадигмі корпоративної культури МХП, що ґрунтується на філософії відповідальності, партнерства та постійного розвитку. Проєкт передбачає реалізацію психологічних тренінгів для управлінського персоналу та створення спеціалізованого спортивного простору на базі підприємства для забезпечення фізичної реабілітації працівників-ветеранів. Даний проєкт також передбачає імпорт кросоверного тренажера з Німеччини, що дає підприємству можливість для розширення своєї міжнародної діяльності.

Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність ініціативи: розраховане значення чистої теперішньої вартості (NPV) у розмірі 23336431,33 тис.грн і високий індекс доходності(PI), що дорівнює 8996, свідчать про значний потенціал запропонованих заходів у покращенні фінансових результатів підприємства. Додатково реалізація програми сприятиме формуванню стратегічно важливих нематеріальних активів: зростанню лояльності персоналу, підвищенню довіри до управлінського

складу, зміцненню внутрішньої згуртованості колективу та покращенню іміджу роботодавця як соціально відповідального бізнесу.

На основі вище сказаного можна зробити висновок про те, що запропонований проєкт адаптації ветеранів позитивно впливає не тільки на систему корпоративного управління персоналом, а й відкриває нові можливості для розвитку міжнародної діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Г.Ю. Штерн. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальности 8.050201 „Менеджмент організацій”. – Харків: ХНАМГ, 2009. - 278 с.
2. THE ESSENCE OF CORPORATE GOVERNANCE: ACCOUNTING ASPECTS. The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances. 2018. No. 3-4. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2018.03.092> (date of access: 03.06.2025).
3. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації – НКЦПФР | НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ З ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ. НКЦПФР | НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ З ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ – НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення: 03.06.2025).
4. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
5. ШКРОБОТ, Маріна Володимирівна. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни. 2022.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.
8. Лещенко З. Б. Сучасні підходи, тенденції та інновації в управлінні персоналом аграрних підприємств / З. Б. Лещенко, Д. В. Липовий, К. С. Гарбажій // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving. Power engineering. Energy audit. – 2024. – № 7 (196). – С. 73-82.

9. Murzin I. FOREIGN PERSONNEL MANAGEMENT EXPERIENCE AT ENTERPRISES. Business Navigator. 2024. No. 4(77). URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-28>

10. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку / О. Ольшанський та ін.

URL: [http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4559/1/Стаття%20УП\\_2022.pdf](http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4559/1/Стаття%20УП_2022.pdf)

11. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Журнал Економіка та держава - наукове фахове видання України з питань економіки. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2019/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf)

12. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом // Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. – 2018. – Вип. 5 (16). – С. 158–163. – Режим доступу: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/29.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf)

13. ХНАДУ: Факультет управління та бізнесу. URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіка\\_і\\_підприємництва/ek\\_predpriyatiy/Karantin\\_2/лекція\\_Екон\\_пр\\_аці\\_карантин.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіка_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/Karantin_2/лекція_Екон_пр_аці_карантин.pdf)

14. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури / А. В. Сова. // Ефективна економіка. - 2015. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_53).

15. Кравченко К.О. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом міжнародної компанії // Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – С. 262–263. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/721/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini%20v%20galuzi%20uprav-262-263.pdf>.

16. Pokrovska N., Skrypnyk T. Staff motivation in the esg concept. Economic scope. 2025. No. 199. P. 249–254. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.199.249-254>

17. О.М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко, Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво” – Харків: ХНАМГ, 2008

18. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>

19. Леонов О., Леонова Т. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

20. Небава М.І. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – Режим доступу: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm)

21. Редьква О.З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 136. – С. 136–137. – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/f0e702aa-02a4-4a07-a79e-f49c6992093e/download>.

22. Основними принципами соціальної відповідальності в бізнесі є: Устинівська селищна рада - вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://ustynivka-gromada.gov.ua/news/1707380658/>

23. Інклюзія та Різноманітність: досвід національних компаній - HR PRO. HR PRO. URL: <https://hrpro.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-nacjonalnih-kompanij/>

24. Учасники проектів Вікімедіа. Корпоративна соціальна відповідальність – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна\\_соціальна\\_відповідальність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_соціальна_відповідальність)
25. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
26. Про компанію | МХП. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
27. 25412361 - ПРАТ "МХП" - основна інформація - clarity project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361>
28. 25412361 – ПРАТ МХП. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361?from=search>
29. МХП. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/124-mhp>
30. Наші бренди | МХП. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy>
31. Магази́ни і заклади | МХП. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy-2/magazini-i-zakladi>
32. Financial reports. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports>
33. Бренди експорту - історія і продукція бренду. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/brendy-eksportu>
34. Вертикальна інтеграція | МХП. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia>
35. Експорт продукції МХП | МХП. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/partners/eksport-produkii-mkhp>
36. МХП стала лідером експорту харчового виробництва України у 2024 році | Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. URL:

<https://propozitsiya.com/news/mkhp-stala-liderom-eksportu-kharchovoho-vyrobnytstva-ukrayiny-u-2024-rotsi>

37. Interfax-Ukraine. МХП експортував першу українську партію зрідженого біометану Біо-LNG до ЄС. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1070970.html>

38. Зернопродукт МХП. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/594-zernoprodukt-mhp-lipovka>

39. Катеринопільський елеватор. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/501-katerinopolskij-elevator>

40. Вінницька птахофабрика. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1416-vinnitskaya-ptitsefabrika>

41. Старинська птахофабрика. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1429-starinskaya-ptitsefabrika>

42. 32547211 - ПРАТ "ЗЕРНОПРОДУКТ МХП" - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32547211>

43. 32580463 - ТОВ "КАТЕРИНОПІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР" - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32580463>

44. 35878908 - ТОВ "ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА" - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35878908>

45. 30925770 - СТОВ "СТАРИНСЬКА ПТАХОФАБРИКА" - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30925770>

46. МХП Поруч. Вакансії до команди Many Happy People. URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/mhp-poruch>

47. Chaika T., Mardus N., Loghvinov J. COEFFICIENT ANALYSIS OF LABOR RESOURCES AND COSTS FOR LABOR PAYMENT: CALCULATION ON FINANCIAL AND STATISTICAL REPORTING AND MODERN TRENDS OF ANALYSIS (ON THE EXAMPLE OF ENTERPRISES

OF HOTEL-RESTAURANT BUSINESS). Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2018. No. 22. P. 90. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.90>

48. Ділософія – цінності, доведені діями. Робота в МХП – вакансії компанії, родина МХП чекає на тебе. URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/dilosofia>

49. Смирнова І. Людиноцентричність як ключова додана цінність: можливості для розвитку та комплексна підтримка співробітників в МХП. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/style/life-style/kompleksna-pidtrimka-spivrobotnikiv-v-mhp-mentalne-ta-fizichne-zdorovya>

50. Адаптація ветеранів війни до мирного життя: помічник ветерана. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnoho-zhyttya-pomichnyk-veterana>

51. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/poradi%20dlya%20hr/HR%20poradnik.pdf>

52. МХП Поруч. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch>

53. Методичні рекомендації «Комунікація з ветеранами» / Український ветеранський фонд 2024. — XIII с.»

54. ГЛАВКОМ. Реабілітація ветеранів через спорт і психологію: шлях до відновлення. ГЛАВКОМ. URL: <https://glavcom.ua/columns/ruslanaveluchkotrufoniyk/reabilitatsija-veteraniv-cherez-sport-i-psikholohiju-shljakh-do-vidnovlennja-986133.html>

55. Українська правда. Життя. Зцілення душі: виклики та рішення для реабілітації ветеранів та ветеранок. Українська правда. Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/zcilennya-dushi-vikliki-ta-rishennya-dlya-reabilitaciji-veteraniv-ta-veteranok-303094/>

56. Cable Crossover | ERGOFIT. Medizinische Trainingsgeräte Made in Germany | ERGOFIT. URL: <https://www.ergo-fit.de/en/professional/products/strength/multifunctional/cable-crossover/>

57. EXW інкотермс умови постачання. Транспортна компанія в Києві - Сайт вантажних перевезень. URL: <https://avrora-trans.com/ua/articles/exw-uslovia-postavki>

58. «Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс] : навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська , Г. П. Жалдак. – Електронні текстові дані (1 файл: 1060 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 95 с.

59. Ціни на дизельне паливо в Україні – Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/>

60. Карти Google – Google Maps. URL: <https://www.google.com.ua/maps>

61. Зовнішньоекономічна діяльність: вказівки до виконання індивідуального завдання [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладач: А.Р.Дунська. – Електронні текстові дані (1 файл: 640 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.76 с.

62. Облікова ставка Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

63. CSR, яка працює на результат: як створити ефективну стратегію | Media Inweb. Медіа Inweb. URL: <https://theinweb.media/yak-stvoryty-efektyvnu-csr-strategiyu/>

64. Як добрі справи посилюють маркетинг бренду – Ліга Лідерів України. Ліга Лідерів України. URL: <https://ligalideriv.com.ua/yak-dobri-spravy-posylyuyut-marketynng-brendu/>

65. Як зміцнити довіру: Висновки PwC 2024 Trust Survey і стратегія для керівників – Впливовий HR. Впливовий HR. URL: <https://hr.in.ua/how-to-build-trust>

66. Роль корпоративних заходів у розвитку команди. dev.ua. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/dzhohola>

67. Задоволеність персоналу: визначення та вимірювання. Surwise: recognition software for engagement and retention. URL: <https://surwise.pro/ua/blog/zadovolenist-personalu-vyznachennia-ta-vumiriuvannia>

68. Мотивація персоналу: глибинний погляд на стратегії натхнення команди. ITE3. URL: <https://itez.com.ua/blog/team-motivation-strategies.html>

69. 8 практичних порад, як рекрутери можуть підсилити бренд роботодавця. Кадровик. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/580939-8-praktychnykh-porad-yak-rekrutery-mozhut-pidsylyty-brend-robotodavtsya>

70. Михеєв А., Сафронова Д., Германюк Л. Робота в умовах війни: яким має бути найкращий роботодавець? – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/karerne-zrostannya-privabliiva-zarplata-ta-gnuchkiy-grafik-roboti-yakim-mae-buti-robotodavets-v-umovakh-viyni-golovni-visnovki-na-shesti-grafikakh-z-doslidzhennya-ey-naykrashchiy-robotodavets-2023-11042024-20483>

## ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПрАТ «Зернопродукт МХП»  
Україна  
Київська область.,  
м. Миронівка, Елеваторна, 1

ERGO-FIT GmbH & Co. KG  
Blocksbergstraße 165  
66955 Pirmasens  
Німеччина

### ЗАПИТ №01-05-25

Шановні ERGO-FIT GmbH & Co. KG.,

ПрАТ «Зернопродукт МХП» висловлює свою повагу та зацікавленість у співпраці з Вашою компанією. Ми – українське підприємство, котре займається вирощуванням зернових та олійних культур. В умовах війни багато з наших працівників приєдналось до складу Збройних Сил України та захищають нас на фронті. Для того, аби їх повернення до цивільного життя було комфортнішим, ми, як компанія, працюємо над проектом адаптації ветеранів.

З метою відкриття на території підприємства спортивного простору, ми плануємо закупівлю кросоверного тренажера для реабілітації на умовах ЕХВ(м. Миронівка, Україна). Термін отримання товару: 1 червня 2025 року. Просимо Вас вислати вашу оферту на поставку товару. ТОВ «Макош Мінерал» згодні на розрахунок банківським переказом.

Будемо вдячні за оперативну відповідь на наш запит, аби мати можливість узгодити всі умови співпраці та укласти контракт.

З повагою,

Директор ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Прокопчук Володимир

01 травня 2025 року

**ДОГОВІР № 25/05**

міжнародної купівлі-продажу товарів

м. Миронівка

25 травня 2025 року

ERGO-FIT GmbH & Co. KG, Німеччина (надалі – «Продавець»), в особі директора Майкла Реше, що діє на підставі Статуту, з одного боку, та ПрАТ «Зернопродукт МХП»(м. Миронівка, Україна)(надалі – «Покупець») в особі директора Прокопчука Володимира , діючого на підставі Статуту, з другого боку, уклали цей договір про наступне:

**РОЗДІЛ 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ**

1.1. Продавець зобов'язується поставити на умовах EXW кросоверний тренажер у кількості 1 (один) штук, а Покупець зобов'язується прийняти та оплатити Товар на умовах, передбачених цим Договором.

1.2. Кількість і асортимент Товару, що поставляється, визначається Покупцем на підставі переліку товарів, що пропонуються Продавцем для продажу, та вказується в рахунках-фактурах і накладних, складених Продавцем на підставі замовлення Покупця, які є невід'ємною частиною цього Договору.

**РОЗДІЛ 2. УМОВИ ПОСТАВКИ**

2.1. Умови поставки: EXW (EX WORKS) завод Продавця, Німеччина, Incoterms 2020.

2.2. Продавець повідомляє Покупця про готовність Товару до відвантаження не пізніше ніж за три (3) календарні дні до запланованої дати.

2.3. Покупець організовує вивезення Товару самостійно або через третю сторону (перевізника), яка несе всі ризики і витрати з моменту передачі Товару зі складу Продавця.

2.4. Продавець зобов'язується надати до моменту передачі Товару всі необхідні документи: комерційний інвойс, пакувальний лист, сертифікат якості, а також інші документи згідно з вимогами Покупця.

2.5. Передача Товару вважається завершеною з моменту його завантаження перевізником Покупця або Покупцем на території Продавця.

### **РОЗДІЛ 3. ЦІНА ТА УМОВИ ОПЛАТИ**

3.1. Ціна Товару становить 4 500 євро (EUR).

3.2. Ціна вказана EXW і не включає витрати на транспортування, страхування, митні платежі, ПДВ, податки, збори та інші витрати – усі ці витрати несе Покупець.

3.3. Оплата здійснюється банківським переказом на рахунок Продавця на підставі інвойсу.

3.4. Повна оплата здійснюється до дати вивозу Товару. Поставка дозволяється лише після надходження повної суми на рахунок Продавця.

3.5. Будь-яка зміна ціни, кількості або умов поставки оформлюється як додаткова угода до цього Договору.

### **РОЗДІЛ 4. ЯКІСТЬ УПАКОВКА ТА МАРКУВАННЯ**

4.1. Товар повинен відповідати технічній специфікації, наданій Покупцю, та сертифікату відповідності.

4.2. Упаковка має гарантувати цілісність Товару при навантаженні та транспортуванні, відповідати промисловим стандартам.

4.3. На упаковці мають бути вказані:

- Назва товару;
- Вага нетто/брутто;
- Країна походження;
- Виробник.

### **РОЗДІЛ 5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН**

5.1. Ризики пошкодження, втрати чи знищення Товару переходять на Покупця з моменту передачі Товару перевізнику на складі Продавця.

5.2. У разі порушення строків оплати Покупцем, нараховується пеня у розмірі 0,3% від вартості неоплаченого Товару за кожен день прострочення.

5.3. Продавець не несе відповідальності за дії перевізника, митних органів чи інших служб, залучених Покупцем.

## **РОЗДІЛ 6. ФОРС-МАЖОР**

6.1. Сторони звільняються від відповідальності за невиконання зобов'язань за цим Договором у разі виникнення форс-мажорних обставин. До таких обставин належать події, які не підконтрольні Сторонам, виникли після підписання Договору, безпосередньо вплинули на виконання зобов'язань і не могли бути ліквідовані (наприклад, стихійні лиха, пожежі, аварії, пандемії, масові безпорядки, страйки або військові дії).

6.2. Наявність форс-мажорних обставин повинна бути підтверджена Торгово-промисловою палатою або іншими органами, уповноваженими на видачу таких документів.

6.3. Сторона, яка потрапила під дію форс-мажорних обставин, повинна негайно, але не пізніше ніж протягом трьох (3) календарних днів, повідомити іншу сторону про їх настання чи припинення. Несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права посилаючись на форс-мажор як на підставу для невиконання зобов'язань.

6.4. Якщо форс-мажорні обставини тривають понад десять (10) календарних днів, Сторони зобов'язані провести переговори для узгодження подальших умов виконання Договору.

## **РОЗДІЛ 7. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СПІРНИХ ПИТАНЬ**

7.1. Усі спори та розбіжності, які виникають у зв'язку з виконанням цього Договору, Сторони вирішують шляхом переговорів.

7.2. У разі, якщо Сторони не досягають згоди шляхом переговорів, спір передається на розгляд до Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України в місті Київ.

7.3. Рішення арбітражного суду є остаточним і обов'язковим для виконання обома Сторонами.

## **РОЗДІЛ 8. ТЕРМІН ДІЇ ДОГОВОРУ**

8.1. Цей Договір набирає чинності з моменту підписання його Сторонами та діє до повного виконання зобов'язань за ним.

## **РОЗДІЛ 9. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ**

9.1. Усі умови цього Договору є конфіденційними, і Сторони зобов'язуються не розголошувати їх без попередньої письмової згоди іншої Сторони.

9.2. Передача інформації третім сторонам допускається лише у випадках, передбачених чинним законодавством України.

9.3. Сторони гарантують, що всі співробітники та представники, які мають доступ до інформації, дотримуються умов конфіденційності.

## **РОЗДІЛ 10. ІНШІ УМОВИ**

10.1. Усі зміни та доповнення до цього Договору є дійсними лише в письмовій формі, підписаній уповноваженими представниками Сторін.

10.2. Після підписання цього Договору всі попередні домовленості, що стосуються його предмету, втрачають юридичну силу.

10.3. Жодна зі Сторін не має права передавати свої права чи обов'язки третім особам без письмової згоди іншої Сторони.

10.4. Усі документи, згадані в цьому Договорі, є його невід'ємною частиною.

10.5. Цей Договір складено у двох примірниках, по одному для кожної зі Сторін, які мають однакову юридичну силу.

10.6. Усі сповіщення, пов'язані з виконанням цього Договору, повинні бути надані у письмовій формі.

## **РОЗДІЛ 11. РЕКВІЗИТИ СТОРІН**

| <b>Продавець</b>   | <b>Покупець</b>   |
|--|---|
| ERGO-FIT GmbH & Co. KG<br>Pirmasenser Straße 88, 66955 Pirmasens,<br>Germany | Приватне акціонерне товариство<br>«Зернопродукт МХП»<br>Вул.Елеваторна, 1 |
| ВРКОРLPW, 016298263  | ПриватБанк,<br>UA173000010000032003102901026,<br>РВАНUA2X                 |

## **РОЗДІЛ 12. ПІДПИСИ СТОРІН**

Продавець \_\_\_\_\_

Покупець \_\_\_\_\_

## ОФОРМЛЕННЯ ІНВОЙСУ

**ERGO-FIT GmbH & Co. KG**

**Pirmasenser Straße 88,  
Pirmasens, Germany**

**INVOICE**

| INVOICE No                         | TRY/025                                | SENDER/PRODUCER:   |               |                   |                         |                        |
|------------------------------------|--|--|---------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| DATE OF INVOICE                    | 25.05.2025                             | ERGO-FIT GmbH & Co. KG   |               |                   |                         |                        |
| CONTRACT No                        | TR 25/05                               | Pirmasenser Straße 88  |               |                   |                         |                        |
| DATE OF CONTRACT                   | 25.05.2025                             | Pirmasens,<br>Germany  |               |                   |                         |                        |
|                                    |  | CONSIGNEE/BUYER:   |               |                   |                         |                        |
| CARGO PACKED IN                    | Big-bags 600 ctns                      | "PJSC "Zernoproduct MHP"<br>Elevatorna St., 1,<br>Myronivka, Kyiv region,<br>Ukraine |               |                   |                         |                        |
| TERMS OF DELIVERY                  | EXW-<br>Pirmasens,<br>Germany          |  |               |                   |                         |                        |
| OTHER REFERENCES                   |  |  |               |                   |                         |                        |
| <b>CNT<br/>R No CLHU8108117</b>    |  |  |               |                   |                         |                        |
| <b>COUNTRY OF ORIGIN IS Poland</b> |  |  |               |                   |                         |                        |
| No                                 | DESCRIPTION OF GOODS                   | GWT<br>kg/кг   | NWT<br>kg/кг  | QTY<br>pcs/<br>шт | Price<br>€<br>Цена<br>€ | AMOUNT<br>€<br>Всего € |
| 1                                  | Cable Crossover<br>Training Machine kg | 250,00   | 230,00        | 1                 | 4500                    | 4500,00                |
| <b>TOTAL/Общее<br/>количество</b>  |  | <b>250,00</b>  | <b>230,00</b> |                   |                         | <b>4500,00</b>         |

**AS FOR " ERGO-FIT GmbH & Co. KG"**

**INVOICE**

**Invoice number** 025 **Shipment date** :01.06.25  
**Date** 25.05.25 **Delivery terms** : 2 days **Model number** :0-1  
**Payment conditions : letter of credit File/ref number** **Currency** USD

**Supplier Supplier invoice nr. :**

| <b>PRODUCT/ARTICLE</b> | <b>QUANTITY/kg</b> | <b>PRICE PU</b> | <b>TOTAL PRICE</b> |
|------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
|                        |                    | usd             | usd                |

|                                 |  |  |   |  |      |      |
|---------------------------------|--|--|---|--|------|------|
| Cable Crossover Trainig Machine |  |  | 1 |  | 4500 | 4500 |
|                                 |  |  |   |  |      |      |
|                                 |  |  |   |  |      |      |
| Transport expenses              |  |  |   |  |      |      |

**TOTAL ORDER AMOUNT USD** 4500,00

**CONSIGNEE:** PJSC "Zernoproduct MHP" Elevatorna St., 1, Myronivka, Kyiv region, Ukraine e.

**BANK:** PrivatBank

**SWIFT CODE:** PBANUA2X

**ACCOUNT N.:** UA173000010000032003102901026

## ФОРМА АВТОТРАНСПОРТНОЇ НАКЛАДНОЇ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

|   |              |                                 |  |   |                     |                            |
|---|--------------|---------------------------------|--|---|---------------------|----------------------------|
| Відправник (найменування, адреса, країна)<br><br>ERGO-FIT GmbH & Co. KG<br>Pirmasenser Straße 88, 66955 Pirmasens,<br>Germany                   |              |                                 | Міжнародна товарно-транспортна накладна<br>International consignment note<br><br><b>CMR</b><br><br>Це перевезення, не дивлячись ні на які інші договори виконується згідно з умовами Конвенції про договір міжнародного дорожнього перевезення вантажів (КДПВ)<br><br>This carriage is subject notwithstanding any clause to the contrary, to the Convention on the Contract for the international Carriage of goods by road (CMR) |   |                     |                            |
| 2. Одержувач (найменування, адреса, країна)<br>ПрАТ «Зернопродукт МХП», вул. Елеваторна, 1, м. Миронівка, Україна                               |              |                                 | 16. Перевізник (найменування, адреса, країна)<br>ФІЛІЯ "МХП ЛОГІСТИКА" ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "МХП", м.Київ  |   |                     |                            |
| 3. Місце розвантаження вантажу<br>м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1  |              |                                 | 17. Наступний перевізник (найменування, адреса, країна)  |   |                     |                            |
| 4. Місце і дата завантаження<br>Pirmasenser Straße 88, 66955 Pirmasens,<br>Germany  |              |                                 | 18. Зауваження та застереження перевізника   |   |                     |                            |
| 5. Документи, які додаються<br>Інвойс № TRY/025   |              |                                 |  |   |                     |                            |
| 6. Знаки та номери  | 7. Кількість | 8. Вид пакування                | 9. Назва вантажу   | 10. Статист.№   | 11. Вага брутто, кг | 12. Об'єм, см <sup>3</sup> |
| AA 5156<br>BM   | 1            | Коробка                         | Кросоверний тренажер   | 9506.91.10.<br>00   | 250 кг              | факт                       |
| Клас  | Цифра        | Літера                          | (ADR*)   |   |                     |                            |
| 13. Вказівки відправника<br>Вантаж передано на умовах EXW. Усі витрати, митне оформлення, страхування та транспортування здійснюються Покупцем. |              |                                 | 19. Особливі узгоджені умови   |   |                     |                            |
|   |              |                                 | 20. Підлягає до сплати   | Відправник  | Валюта              | Отримувач                  |
|   |              |                                 | Ставка   |   | EUR                 | 4500                       |
|   |              |                                 | Знижка   |   |                     |                            |
| 14. Умови оплати<br>Банківський переказ   |              |                                 | Різниця  |   |                     |                            |
|   |              |                                 | Додатк. збори  |   |                     |                            |
|   |              |                                 | Інше   |   |                     |                            |
|   |              |                                 | Разом до сплати  |   |                     | 4500                       |
| 21. Складена  | Дата         | 2020                            | 15. Сплата, яка підлягає поверненню -  |   |                     |                            |
| 22. Підпис та штамп відправника   |              | 23. Підпис та штамп перевізника |  | 24. Вантаж одержано<br>м. Миронівка 02.06. 2025<br>Підпис та штамп одержувача |                     |                            |