

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА  
РОБОТА**

**на тему**

**«Організаційна структура управління ЗЕД підприємства та її розвиток»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**

д.е.н., професор (підпис)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Іван МІЩЕНКО**

к.е.н, доцент (підпис)

Виконав \_\_\_\_\_ **Андрій МИХАЙЛОВСЬКИЙ**

(підпис)

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ**

**І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**Олена КОВТУН**

(підпис)

грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

**Михайловському Андрію Вікторовичу**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Організаційна структура управління ЗЕД підприємства та її розвиток»**

**затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. № 2223**

**«С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.05.27 \_\_\_\_\_**

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ \_\_\_\_\_**

**Перелік питань, які потрібно розробити:**

**1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД**

**2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД НА «МХП»**

**3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД**

**Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми**

**Дата видачі завдання « 14 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.**

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Іван МІЩЕНКО**

**Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Андрій МИХАЙЛОВСЬКИЙ**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД.....</b>	<b>7</b>
<b>оняття організаційної структури управління.....</b>	<b>7</b>
<b>рганізаційна структура управління підприємства та її види за умов ЗЕД.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Методичні підходи до побудови організаційної структури ЗЕД.....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД НА ПрАТ «МХП».....</b>	<b>26</b>
<b>агальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП».....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Аналіз актуальних тенденцій та викликів в зовнішньому середовищі функціонування підприємства.....</b>	<b>41</b>
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Удосконалення системи управління ПрАТ «МХП».....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «МХП».....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 Підходи до вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП» .....</b>	<b>59</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>69</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є ключовим фактором розвитку підприємств. Відкритість економіки, інтеграція в світові ринки та постійні зміни в регулюванні зовнішньої торгівлі вимагають від компаній розробки ефективних стратегій управління ЗЕД. ПрАТ «МХП» є одним із лідерів українського агропромислового комплексу, активно займається зовнішньоторговельною діяльністю, що робить його важливим об'єктом дослідження.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю удосконалення управлінських підходів до розвитку організаційної структури ЗЕД підприємств, що дозволяє забезпечити їхню стабільність та конкурентоспроможність в умовах нестабільної економічної ситуації та змін у міжнародному середовищі.

Метою даної роботи є аналіз та удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи організаційної структури управління ЗЕД;
- проаналізувати особливості та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- виявити основні проблеми в організаційній структурі управління ЗЕД підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- опрацювати очікувані результати від впровадження запропонованих змін;
- дослідити вплив зовнішнього середовища на ефективність ЗЕД;
- проаналізувати сучасні тенденції у сфері управління ЗЕД;
- розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури;
- опрацювати економічну доцільність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організаційної структури управління ЗЕД та її вплив на ефективність діяльності підприємства.

Для виконання дослідження використовувалися такі методи:

- теоретичний аналіз – вивчення наукових праць, нормативних актів та літератури, присвяченої управлінню ЗЕД;
- порівняльний аналіз – зіставлення різних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- методи економічного аналізу – оцінка ефективності функціонування ЗЕД підприємства на основі статистичних та фінансових показників;
- графічний метод – для візуалізації отриманих результатів дослідження;
- SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін управління ЗЕД;
- інтерв'ювання — для збору експертних думок;
- статистичний аналіз — для обробки даних;
- моделювання — для прогнозування результатів впровадження змін.
- емпіричне спостереження — дало змогу зафіксувати особливості організації ЗЕД безпосередньо в процесі її реалізації на підприємстві.

Дослідження спрямоване на визначення оптимальних шляхів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що сприятиме його стійкому розвитку та зміцненню позицій на міжнародному ринку.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи організаційної структури управління ЗЕД. У другому – здійснено аналіз організаційної структури ПрАТ «МХП». У третьому – запропоновано напрями її вдосконалення. Робота викладена на 87 сторінках, містить 21 таблицю, 11 рисунків, 60 найменувань використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД

## **оняття організаційної структури управління**

Організаційна структура (ОС) – це спосіб побудови системи управління, який визначає складові елементи, їх взаємодію та підпорядкованість [1]. Вона є одним із ключових компонентів внутрішнього середовища підприємства. Організаційна структура забезпечує розподіл завдань між відділами та підрозділами, визначає їхні повноваження у вирішенні конкретних питань, а також встановлює загальні принципи взаємодії між ними [2].

Структура являє собою внутрішню організацію будь-якої системи, яка включає склад її елементів, їх взаємозв'язки та взаємодію. Це забезпечує збереження ключових властивостей системи та підтримує її цілісність та організованість [1].

Організаційна структура підприємства – це сукупність усіх його підрозділів та служб, які взаємодіють між собою на основі поділу та кооперації праці. Ця структура є фундаментом для побудови системи управління підприємством [2].

Структура управління підприємства визначає взаємозв'язки та підпорядкованість між усіма структурними підрозділами та окремими працівниками, які займаються управлінською діяльністю [1]. Вона включає відділи, служби та працівників апарату управління, а також встановлює зв'язки та взаємовідносини між ними. Ця структура формується на основі поділу та кооперації управлінської праці, що забезпечує ефективне функціонування підприємства [41].

Структура управління є основою функціонування системи менеджменту, що забезпечує ефективну координацію та саморегуляцію діяльності працівників. Вона визначає розподіл управлінських функцій між співробітниками та встановлює канали для передачі інформації, що сприяє злагодженій роботі організації [8].

Конкретне відображення структура управління отримує у вигляді організаційних схем, штатного розпису, регламентуючих документів щодо діяльності підрозділів, а також посадових інструкцій керівників і спеціалістів [8].

Формування структури управління визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів [8;5].

До зовнішніх факторів належать рівень розвитку міжгосподарських зв'язків, система виробничо-технічного забезпечення підприємств, особливості торговельного, медичного та соціально-культурного обслуговування населення, а також державні механізми регулювання діяльності підприємств [8].

Внутрішні фактори включають природно-кліматичні умови, рівень спеціалізації та концентрації виробництва, масштаби підприємства, густоту населення, територіальне розташування населених пунктів, стан транспортної та комунікаційної інфраструктури, рівень механізації виробничих процесів, забезпеченість кваліфікованими кадрами тощо [1].

Організаційна структура є внутрішнім порядком, що визначає характер організаційних взаємозв'язків та елементів у системі управління [8]. Вона створюється з метою оптимізації зв'язків та відносин між підрозділами й посадовими особами [3].

Організаційна структура завжди має формальний характер і закріплюється у нормативних документах. У цих документах відображаються основні характеристики структури, які включають [1]:

- Розподіл функцій та спеціалізацію праці відповідно до посад (наприклад, директор, керівник підрозділу, працівник певного рівня) [2];
- Групування посад за підрозділами, такими як відділи, бюро чи інші структурні одиниці [2];
- Перелік посад і підрозділів із зазначенням їхніх функцій (наприклад, інженер, конструктор, економіст) [2];
- Ієрархію посад і розподіл компетенцій між ними (наприклад, директор, головний інженер, керівник відділу) [2];
- Схему зв'язків і взаємодії між посадами та підрозділами [2].

Структура управління залежить від виробничої структури, яка, у свою чергу, визначається спеціалізацією та масштабами виробництва, рівнем розвитку техніки та технологій, формами організації праці та ступенем інтеграції у ринкові відносини. Її побудова також враховує стратегічні цілі підприємства та вплив зовнішніх чинників [1]. Організаційна структура є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування підприємства і повинна постійно вдосконалюватися відповідно до змін у діяльності та умовах роботи [3].

Таблиця 1.1

### Модель організаційної структури підприємства

Типи організаційних структур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лінійна (проста ієрархія, чіткі вертикальні зв'язки)</li> <li>• Функціональна (спеціалізація за функціями, наприклад, маркетинг, фінанси)</li> <li>• Дивізійна (поділ за продуктами, регіонами або клієнтами)</li> <li>• Матрична (поєднання функціонального та дивізійного підходів)</li> <li>• Проектна (орієнтація на тимчасові команди для реалізації конкретних завдань)</li> </ul>
Критерії вибору організаційної структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розмір підприємства (малі, середні, великі компанії)</li> <li>• Специфіка діяльності (виробництво, послуги, торгівля)</li> <li>• Рівень невизначеності зовнішнього середовища (стабільність або динамічність ринку)</li> <li>• Технологічні особливості (наприклад, автоматизація процесів)</li> </ul>
Етапи формування організаційної структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення цілей і стратегії підприємства</li> <li>• Аналіз функцій та процесів, які необхідно виконувати</li> <li>• Групування функцій у підрозділи та визначення зв'язків між ними</li> <li>• Розробка документації (штатний розпис, положення про підрозділи, посадові інструкції)</li> </ul>
Інструменти візуалізації організаційної структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Органіграми (схеми підпорядкованості)</li> <li>• Матриці відповідальності (RACI-матриці)</li> <li>• Діаграми бізнес-процесів</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

Сучасні тенденції в організаційних структурах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Децентралізація управління (надання більшої автономії підрозділам)</li> <li>• Використання гнучких методологій (наприклад, Agile, Scrum)</li> <li>• Цифрова трансформація (впровадження ERP, CRM-систем для покращення координації)</li> </ul>
Проблеми, пов'язані з організаційною структурою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюрократія (надмірна кількість рівнів управління)</li> <li>• Недостатня комунікація між підрозділами</li> <li>• Неефективний розподіл ресурсів через невідповідність структури цілям підприємства</li> </ul>
Приклади організаційних структур у світових компаніях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google (гнучка матрична структура)</li> <li>• Toyota (дивізійна структура з акцентом на якість)</li> <li>• Amazon (орієнтація на клієнтоцентричні підрозділи)</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Організаційна структура управління тісно пов'язана з ключовими аспектами менеджменту, такими як стратегія, цілі, функції, процеси та механізми функціонування. Це підкреслює її значний вплив на всі аспекти управлінської діяльності. З цієї причини керівники на різних рівнях приділяють велику увагу принципам і методам побудови структур, обирають відповідні типи або комбінації видів структур, аналізують сучасні тенденції їх формування та оцінюють відповідність структури стратегічним завданням, цілям і пріоритетам організації [2].

Таблиця 1.1 описує різні типи організаційних структур, які підприємства можуть використовувати залежно від своєї діяльності та розміру [1]. Вона демонструє, що лінійна структура є найбільш простою і підходить для малих компаній з чіткою ієрархією. Функціональна та дивізійна структури надають змогу підприємствам розподіляти обов'язки відповідно до напрямків діяльності або ринків. Матрична та проектна структури є сучаснішими моделями, які дозволяють підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними в динамічному середовищі.

Також у таблиці наведено ключові критерії для вибору структури, етапи її формування та інструменти, що допомагають її візуалізувати, зокрема органіграми та матриці відповідальності [2].

Процес формування організаційної структури враховує необхідність довгострокового забезпечення конкурентоспроможності, оптимізації витрат і ефективної організації праці [2].

Проектування системи управління на підприємстві має ґрунтуватися не лише на поглядах керівництва, але й враховувати визначені принципи побудови. Таким чином, при розробці організаційної структури управління доцільно дотримуватися таких базових принципів [1]:

- Організаційна структура повинна повністю відповідати стратегії, цілям та завданням підприємства. Це обумовлено тим, що кожна поставлена мета відображає певну функцію або напрям діяльності компанії [1].
- Організаційна структура не має існувати відособлено, а має бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Дотримання цього принципу допоможе скоротити витрати на управлінський апарат [1].
- З метою раціонального розподілу робочого навантаження, забезпечення чіткої спеціалізації управлінських функцій та творчої складової при їх виконанні слід забезпечити оптимальний розподіл праці між працівниками [1].
- При формуванні організаційних структур обов'язково враховується посадові повноваження та ступінь відповідальності кожного працівника чи органу управління [1].
- Організаційна структура повинна відповідати реальному стану зовнішнього середовища організації [1].
- При проектуванні організаційних структур слід завжди залишати «резерви» для її реформування [1].
- Організаційна структура повинна відповідати принципу правової регламентації. Цей принцип реалізується, зокрема, через побудову комунікаційних та інформаційних систем в організації [1].
- Останній принцип проектування організаційних структур полягає в економічності. Тобто забезпечення виконання завдань усією структурою чи її окремими ланками повинно відбуватися за умов мінімальних витрат на

управлінський апарат, економного витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства [1].

Таблиця 1.2

Аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Складники ЗЕД	Характеристика
Стратегічне планування ЗЕД	Визначення довгострокових цілей, аналіз глобальних ринків та вибір оптимальних шляхів виходу на міжнародну арену з урахуванням конкурентних переваг підприємства.
Експортно-імпортні операції	Організація процесів міжнародної торгівлі, включаючи митне оформлення, логістичне забезпечення, управління документацією та дотримання вимог іноземного законодавства.
Міжнародне партнерство	Побудова довірчих відносин із закордонними контрагентами, розвиток спільних проектів та пошук нових ринків збуту для підвищення економічної ефективності.
Управління ризиками	Ідентифікація потенційних загроз (валютні коливання, політична нестабільність тощо), розробка механізмів їх усунення та захист інтересів підприємства у конфліктних ситуаціях.
Аналіз ринкових умов	Систематичне вивчення динаміки світових ринків, прогнозування змін попиту та адаптація бізнес-стратегій до нових викликів.

Джерело: побудовано автором на основі [1;2]

Таблиця 1.2 подає характеристику ключових етапів формування організаційної структури підприємства [1;2]. Першим кроком є визначення мети й завдань, які повинна забезпечувати структура для досягнення стратегічних цілей компанії. Наступні етапи включають вибір типу структури, розподіл функцій та побудову системи підпорядкування. Особлива увага приділяється визначенню кількості рівнів управління та оптимізації комунікацій між підрозділами. Завершальним етапом є оформлення органіграми, що фіксує усі зв'язки, ролі та відповідальність у межах структури підприємства [1].

Для підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), організаційна структура має особливе значення, оскільки [2]:

- Визначає, які підрозділи відповідають за міжнародні операції (відділ експорту, логістики, митного оформлення) [2].
- Забезпечує узгодженість дій між внутрішніми та зовнішніми підрозділами [2].
- Допомогає мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю (валютні коливання, політична нестабільність) [2].

Дотримання наведених принципів тягне за собою необхідність враховувати в процесі проектування організаційно-управлінської структури багатьох чинників, які мають вплив на кінцевий результат, серед яких: розмір організації, технологічні, економічні, природні та людські фактори тощо [5].

## **1.2 Організаційна структура управління підприємства та її види за умов ЗЕД**

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) включає взаємодію між українськими суб'єктами господарювання та іноземними партнерами, яка здійснюється як на території України, так і за її межами [3]. Усі суб'єкти ЗЕД, незалежно від форми власності чи інших характеристик, мають однакові права на реалізацію будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності. Вони можуть проводити дії, спрямовані на її здійснення, включаючи валютні операції та розрахунки з іноземними партнерами в іноземній валюті, якщо це не заборонено чи не обмежено чинним законодавством. Крім того, їх діяльність може регулюватися заходами захисту, запровадженими Національним банком України відповідно до Закону України "Про валюту і валютні операції" [10].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства орієнтована на налагодження та розвиток взаємовигідних економічних відносин із закордонними партнерами [21]. Вона охоплює різноманітні види операцій, такі як експорт, імпорт, транзит, інвестування на міжнародному рівні, а також коопераційні проекти. Основною метою ЗЕД є відкриття нових ринків збуту, отримання доступу до ресурсів,

сучасних технологій і підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку [21;26;28].

Цей вид діяльності пов'язаний із високим рівнем ризиків [21], зокрема через коливання валютних курсів, специфіку митного регулювання, різноманітність міжнародних стандартів і законодавчих вимог країн-партнерів. Ефективна реалізація ЗЕД потребує детального аналізу ринкових умов, адаптації продукції до потреб закордонних споживачів і постійного спостереження за змінами у глобальній економічній ситуації [29;30].

Серед важливих складових ЗЕД можна виділити організацію ефективної логістики, налагодження партнерських зв'язків із закордонними компаніями та грамотне використання фінансових інструментів на міжнародному рівні. Це забезпечує підприємству успішну інтеграцію в світову економіку та створює основу для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі [31].

Україна здійснює митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності самостійно в межах своєї території. Формування митної політики країни належить до компетенції Верховної Ради України [11]. Процес митного регулювання в Україні базується на положеннях Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митного кодексу України, відповідних законів про митне регулювання, Єдиного митного тарифу України, а також міжнародних угод, ратифікованих державою [11].

Митна територія України є єдиним простором, де діють національні митні правила з урахуванням зобов'язань, що впливають із міжнародних договорів, укладених Україною [13].

Відповідно до Конституції України, Декларації про державний суверенітет та Закону України "Про економічну самостійність України", одним із ключових елементів реалізації державного суверенітету є незалежність у сфері зовнішньоекономічних відносин. Це включає право України самостійно регулювати та здійснювати діяльність у цій галузі [12].

Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні забезпечується низкою нормативних актів. Серед них – Закон України від 16 квітня 1991 року "Про зовнішньоекономічну діяльність", Закон України від 23

вересня 1994 року "Про порядок здійснення розрахунків у зовнішньоекономічних відносинах", а також наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 5 жовтня 1995 року № 75 "Про затвердження положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)" та інші документи [20].

Особливе значення серед цих актів має Закон "Про зовнішньоекономічну діяльність". Він визначає зовнішньоекономічну діяльність як взаємодію суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, яка може відбуватися як на території України, так і за її межами. До таких суб'єктів належать як юридичні, так і фізичні особи, які безпосередньо пов'язані зі зовнішньоекономічною діяльністю [20].

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- Фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які володіють цивільною правоздатністю та дієздатністю відповідно до законодавства України і постійно проживають на її території [20].
- Юридичні особи, зареєстровані в Україні та мають постійне місцезнаходження в її межах. До них належать підприємства, організації та об'єднання різних форм, такі як акціонерні товариства, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торгові доми, посередницькі, консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні організації та об'єднання, а також інші суб'єкти, включаючи юридичних осіб, капітал чи майно яких повністю належить іноземним суб'єктам господарювання [20].
- Об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, які не є юридичними особами за законодавством України, але мають постійне місцезнаходження на території країни і можуть здійснювати господарську діяльність, якщо це не заборонено цивільно-правовими нормами [20].
- Структурні підрозділи іноземних суб'єктів господарювання, які не мають статусу юридичних осіб за українським законодавством (наприклад, філії чи відділення), але знаходяться на території України і ведуть діяльність [20].

- Спільні підприємства за участю українських та іноземних суб'єктів господарювання, які зареєстровані в Україні та мають постійне місцезнаходження в її межах [20].
- Інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законодавством України [20].
- Державні замовники, що виконують функції в межах державного оборонного замовлення [20].

Усі учасники зовнішньоекономічної діяльності мають однакові права на здійснення будь-яких видів цієї діяльності, які передбачені Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [20]. Відповідно до валютного законодавства, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності поділяються на дві групи з точки зору валютних обмежень [20]:

Резиденти:

- Фізичні особи (громадяни України, іноземці та особи без громадянства), які постійно проживають в Україні, навіть якщо вони тимчасово знаходяться за кордоном [20];
- Юридичні особи та суб'єкти підприємницької діяльності (наприклад, філії чи представництва), які зареєстровані в Україні та діють відповідно до українського законодавства [20];
- Дипломатичні, консульські, торговельні та інші офіційні представництва України за кордоном, які мають дипломатичний імунітет та привілеї, а також їхні філії, що не займаються підприємницькою діяльністю [20].

Нерезиденти:

- Фізичні особи (іноземці, громадяни України та особи без громадянства), які постійно проживають за межами України, навіть якщо вони тимчасово перебувають в Україні [20];
- Юридичні особи та суб'єкти підприємницької діяльності, зареєстровані за кордоном і діють відповідно до законодавства інших держав, включаючи ті, що створені за участі українських юридичних осіб [20];

- Іноземні дипломатичні, консульські, торговельні та інші офіційні представництва, міжнародні організації та їхні філії, які знаходяться в Україні і мають дипломатичний імунітет, а також представництва організацій, що не ведуть підприємницьку діяльність на території України [20].

Україна, як суверенна держава, гарантує захист інтересів усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних учасників господарської діяльності, які працюють на її території [13].

Важливо зазначити, що в Україні діють обмеження на окремі види експорту та імпорту. Зокрема, заборонено [20]:

- Експорт предметів національного значення: Вивіз з території України об'єктів, які є частиною національного багатства, історичної чи культурної спадщини українського народу, як це визначено законодавством України [20].

- Імпорт або транзит небезпечних товарів: Ввезення чи переміщення через територію України товарів, які можуть завдати шкоди здоров'ю людей, становити загрозу для життя тваринного світу або призводити до руйнування навколишнього середовища [20].

- Імпорт продукції з забороненим змістом: Ввезення товарів чи послуг, які містять пропаганду війни, расизму, расової дискримінації, геноциду чи інших ідей, що суперечать нормам Конституції України [20].

- Експорт та імпорт товарів з порушенням інтелектуальних прав: Вивіз чи ввезення продукції, яка здійснюється з порушенням прав інтелектуальної власності [20].

Верховна Рада України має право затверджувати перелік товарів, експорт та імпорт яких заборонено, на підставі подань Кабінету Міністрів України [4].

Контроль за дотриманням цих обмежень здійснюють митні органи України та Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі. Вони забезпечують виконання встановлених вимог і запобігають порушенням у сфері зовнішньоекономічної діяльності [20].

Юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які працюють на спрощеній системі оподаткування, можуть виступати суб'єктами зовнішньоекономічної

діяльності. Навіть підприємці, зареєстровані на 2 або 3 групі єдиного податку, мають можливість повноцінно брати участь у міжнародних економічних відносинах. Важливо, щоб обраний вид діяльності відповідав вимогам єдиного податку. У разі, якщо ця діяльність підлягає ліцензуванню, потрібно отримати відповідну ліцензію [12].

Класифікація товарів у зовнішньоекономічній діяльності проводиться відповідно до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД), яка є частиною Митного тарифу України. УКТ ЗЕД являє собою структуровану систему для опису та кодування товарів [13]. Вона складається з:

- набору кодів товарів [20];
- детальних описів товарів, що відповідають кожному коду [20];
- правил та інструкцій для правильного визначення категорій товарів відповідно до їх кодів [20].

Код товару у складі УКТ ЗЕД має десятизначну структуру і включає такі елементи [8]:

1. Код товарної групи — перші 2 цифри [8].
2. Код товарної позиції — перші 4 цифри [8].
3. Код підпозиції — перші 6 цифр [8].
4. Код товарної категорії — перші 8 цифр [8].
5. Код товарної підкатегорії — останні 2 цифри (10 цифр у загальному) [8].

Для кожного товару відповідно до його класифікації визначається ставка мита [8].

Процес обліку ЗЕД можна поділити на декілька етапів [15]: Підготовчий [15]; Організаційний [15]; Виконавчий [15].

Підготовчий етап, на цьому етапі відповідні служби суб'єкта ЗЕД повинні проаналізувати ситуацію на міжнародному ринку, обрати форму та методи роботи, провести попередні розрахунки цін, здійснити рекламу своєї продукції та вжити інших заходів, що сприятимуть успішному розвитку зовнішньоекономічної діяльності та забезпечать ефективну політику у цій сфері [15].

Організаційний етап, на цьому етапі відповідні служби суб'єкта ЗЕД (менеджери, фінансисти, економісти та ін.) мають налагодити контакти з

потенційними іноземними суб'єктами господарської діяльності (контрагентами), провести переговори, підготувати і укласти основні зовнішньоекономічні контракти, а також низку допоміжних угод, таких як контракти на страхування, транспортні послуги, посередницькі та інші [15].

Виконавчий етап, На третьому етапі реалізації зовнішньоекономічної операції відповідні служби суб'єкта ЗЕД повинні завершити підготовку продукції до відправлення (експорт) або прийому (імпорт), оформити необхідні документи (ліцензії, дозволи, ВМД тощо) та відкрити валютні рахунки в банку. Бухгалтерська служба може взяти на себе виконання деяких з цих завдань, окрім основних функцій, таких як: здійснення розрахунків з іноземними контрагентами за наказом керівництва, складання первинної бухгалтерської документації (рахунки, накладні тощо), облік валютних та інших операцій, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю, а також складання і подання звітності (податкової, фінансової тощо) до відповідних органів контролю [15].

### **1.3 Методичні підходи до побудови організаційної структури ЗЕД**

Побудова організаційної структури зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим елементом стратегічного управління компанією, яка прагне ефективно працювати на міжнародних ринках [8]. Вибір оптимального підходу залежить від ряду факторів, зокрема розміру підприємства, його ресурсної бази, стратегічних цілей, а також специфіки зовнішнього середовища [8].

Функціональний підхід, Цей підхід передбачає побудову організаційної структури на основі функцій, які виконує компанія у процесі ЗЕД. Наприклад, створюються окремі підрозділи для управління маркетингом, логістикою, фінансами, юридичними питаннями тощо. Такий підхід забезпечує спеціалізацію та високу компетенцію співробітників у відповідних напрямках. Проте, він може ускладнити координацію між підрозділами, особливо у великих компаніях із широкою географією діяльності [8;20].

Регіональний підхід, У межах цього підходу організаційна структура будується за географічним принципом. Компанія створює окремі підрозділи для роботи з різними регіонами або країнами. Це дає змогу краще враховувати специфіку місцевих ринків, культурні особливості, регуляторне середовище. Однак такий підхід потребує значних ресурсів і може призводити до дублювання функцій у різних регіонах [8;20].

Продуктовий підхід, Організаційна структура формується на основі продуктової лінійки компанії. Кожний підрозділ відповідає за конкретний продукт або групу продуктів на міжнародних ринках. Це дозволяє зосередити зусилля на розробці, адаптації та просуванні певних товарів або послуг. Головним недоліком цього підходу є ризик втрати ефективної координації між продуктовими підрозділами та управлінськими ланками [8;20].

Процесний підхід, Цей підхід передбачає організацію структури ЗЕД на основі бізнес-процесів. Наприклад, структура може включати підрозділи, що відповідають за дослідження ринків, укладання міжнародних контрактів, здійснення логістичних операцій тощо. Такий підхід дозволяє оптимізувати ключові процеси, однак він потребує детального аналізу та постійного контролю ефективності [8;20].

Матриця, Матриця як підхід до побудови організаційної структури ЗЕД поєднує декілька підходів одночасно. Наприклад, компанія може створити структуру, яка враховує як регіональні, так і функціональні аспекти. Це дозволяє адаптувати діяльність до різних ринків, зберігаючи загальну стратегічну узгодженість. Водночас матрична структура є однією з найскладніших в управлінні через потенційні конфлікти між підрозділами [8;20].

Підхід на основі стратегічних альянсів, Цей підхід ґрунтується на створенні партнерств із закордонними компаніями. Організаційна структура передбачає наявність спеціалізованих підрозділів або функціональних груп, що відповідають за взаємодію з партнерами, укладання угод про співпрацю та контроль виконання спільних проєктів. Така модель дозволяє зменшити ризики, поділити витрати та отримати доступ до нових ринків через досвід і ресурси партнерів. Однак,

основними викликами залишаються складність координації та залежність від стратегії партнера [8;20].

#### Підхід до управління проектами ЗЕД

Цей підхід передбачає організацію структури ЗЕД у вигляді проектно-орієнтованої моделі. Кожен проєкт (вихід на новий ринок, запуск нової продуктово-регіональної ініціативи) має свою команду, що відповідає за його реалізацію від початку до завершення. Така модель є ефективною для динамічних середовищ, але може створювати навантаження на ресурси компанії та потребує високого рівня комунікації [8;20].

#### Комбінований підхід

Комбінування різних методів побудови структури дозволяє підприємству врахувати широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів. Наприклад, функціонально-продуктова модель може бути ефективною для великих корпорацій із розгалуженим асортиментом, тоді як функціонально-регіональна підходить для багатонаціональних компаній із глобальною присутністю. Гнучкість і адаптивність у цьому підході дозволяють знаходити баланс між централізацією та децентралізацією управління [8;20].

Чинники, які впливають на вибір підходу. Розробляючи організаційну структуру ЗЕД, компанія повинна враховувати низку чинників [3]:

- розмір бізнесу. Великі корпорації потребують складніших структур, тоді як малі підприємства частіше використовують спрощені моделі [3].
- характер продукції або послуг. Продукти з високим рівнем кастомізації вимагають більшої уваги до клієнтських потреб, що впливає на вибір підходу [3].
- географія діяльності. Підприємства, що працюють на багатьох ринках, потребують регіонального або матричного підходу для забезпечення гнучкості [3].
- регуляторне середовище. Юридичні та митні вимоги різних країн часто диктують необхідність спеціалізації в управлінських структурах [3].

Роль сучасних технологій. Варто зазначити, що розвиток інформаційних технологій значно впливає на побудову організаційної структури ЗЕД. Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати процеси, підвищувати ефективність

управління та забезпечувати прозорість взаємодії між підрозділами. Впровадження CRM- і ERP-систем дає змогу створювати більш інтегровані та динамічні структури, які краще адаптуються до змін глобального середовища [28;33].

Переваги ефективної структури ЗЕД. Добре спланована організаційна структура ЗЕД забезпечує [20]:

- Підвищення продуктивності та зниження витрат [20];
- Покращення координації між підрозділами [20];
- Швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища [20];
- Ефективне використання ресурсів компанії [20];
- Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [20].

Процес побудови організаційної структури ЗЕД є комплексним завданням, що вимагає врахування багатьох аспектів. Вибір конкретного підходу залежить від стратегічних пріоритетів компанії, її ресурсів та зовнішнього середовища. Успішна реалізація такої структури дозволяє підприємству забезпечити довгостроковий розвиток і зміцнити свої позиції на світових ринках [20].

Таблиця 1.3

#### Групи показників системи ЗЕД

Категорія показників	Характеристика та зміст
Абсолютні величини	Відображають фактичні обсяги зовнішньоторговельних операцій у натуральному та грошовому вираженні. До них належать: обсяги експорту/імпорту у тоннах, штуках; сумарна вартість угод; прямі витрати на здійснення операцій.
Відносні коефіцієнти	Демонструють співвідношення різних параметрів ЗЕД: темпи зростання обсягів торгівлі; частка експорту у загальному виробництві; рівень витрат на одиницю продукції, що експортується.
Структурні параметри	Характеризують склад зовнішньоторговельних операцій: товарна номенклатура; географія поставок (країни-партнери); співвідношення експорту та імпорту; розподіл витрат за видами діяльності.
Індикатори результативності	Відображають економічну доцільність ЗЕД: рівень рентабельності зовнішніх операцій; оборотність валютних коштів; продуктивність використання ресурсів у міжнародній торгівлі.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Таблиця 1.3 класифікує основні групи показників, які застосовуються для оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Абсолютні величини вказують на фактичні обсяги експорту й імпорту, що дозволяє оцінити масштаби операцій. Відносні коефіцієнти допомагають аналізувати ефективність, зокрема частку експорту у загальному виробництві чи витрати на одиницю продукції. Структурні параметри дають змогу зрозуміти географічну та товарну структуру ЗЕД, а також розподіл витрат. Індикатори результативності узагальнюють усі інші групи показників і дозволяють оцінити загальний вплив зовнішньоекономічної діяльності на фінансові результати підприємства [2].

У контексті швидкоплинних змін глобального економічного середовища важливо враховувати сучасні тенденції, які впливають на побудову організаційних структур зовнішньоекономічної діяльності. Однією з ключових є диджиталізація бізнес-процесів, що передбачає широке впровадження цифрових платформ, хмарних сервісів та інструментів аналітики великих даних. Це дозволяє забезпечити оперативну обробку інформації, підвищити прозорість та адаптивність структур до змін зовнішніх умов [29].

Процес проведення аналізу має 4 етапи: аналіз виконання зобов'язань за товарами та товарними групами; виконання зобов'язань за країнами експорту/імпорту; виконання зобов'язань за країнами ближнього зарубіжжя; узагальнення результатів аналізу [17; 22]. На початковому етапі проводиться аналіз кількості та загальної суми укладених угод, кількості та загальної суми виконаних угод, а також кількості, видів та суми прострочених контрактів. Також вивченню підлягають причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів [41].

Система аналітичних показників оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Формула рентабельності зовнішньоекономічної діяльності:

$$R_{\text{ЗЕД}} = \frac{\text{П}_{\text{ЗЕД}}}{\text{В}_{\text{ЗЕД}}} * 100\%$$

$P_{ЗЕД}$  — прибуток від ЗЕД, а  $B_{ЗЕД}$  — витрати на здійснення зовнішньоекономічних операцій. Цей показник дає змогу оцінити дохідність міжнародної діяльності [24].

Формула коефіцієнта виконання зовнішньоторговельних контрактів за обсягом:

$$K_{\text{вик.об.}} = \frac{\sum Q_{\phi}}{\sum Q_{\text{зп}}}$$

$\phi$  — фактично поставлений обсяг товару, а  $Q_{\text{зп}}$  — запланований (згідно з контрактами). Значення коефіцієнта, близьке до 1, свідчить про високу дисципліну виконання зобов'язань [24].

Формула коефіцієнту ефективності витрат:

$$K_{\text{еф.}} = \frac{P_{ЗЕД}}{B_{ЗЕД}}$$

Цей показник зручний для порівняння різних періодів або підрозділів. Він показує, скільки прибутку отримано з кожної гривні витрат на ЗЕД [24].

Формула показника частки експорту в загальному обсязі реалізації:

$$Ч_{\text{експ}} = \frac{B_{\text{експ}}}{B_{\text{заг}}} * 100\%$$

$B_{\text{експ}}$  - обсяг виручки від експорту,  $B_{\text{заг}}$  - загальна виручка підприємства. Це дає уявлення про рівень залучення підприємства до міжнародної торгівлі [24].

Ці показники у комплексі дозволяють оцінити не лише прибутковість і стабільність зовнішньоекономічної діяльності, а й організаційний рівень управління нею. Усі розрахунки мають базуватись на достовірних даних і проводитись регулярно для забезпечення обґрунтованих управлінських рішень [5].

Також помітною є тенденція до формування так званих «віртуальних структур», які ґрунтуються на віддаленій взаємодії між підрозділами, часто розташованими у різних країнах. Така модель дозволяє підприємству зменшити витрати на утримання фізичних офісів та залучати кваліфіковані кадри незалежно від їхньої географічної локації. Особливо актуальним цей підхід є для компаній, що працюють у сфері ІТ, консалтингу або мають розгалужену партнерську мережу [33].

Ще одним напрямом розвитку є поява гібридних структур, що поєднують елементи проєктного, функціонального та регіонального підходів. Такі структури є більш гнучкими та здатними швидше адаптуватися до змін, спричинених геополітичними, екологічними або соціальними чинниками [44].

Таким чином, сучасні організаційні структури ЗЕД мають еволюціонувати відповідно до викликів глобального ринку, демонструючи не лише ефективність, а й здатність до трансформації в умовах динамічного середовища [54].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД НА «МХП»

### загальна характеристика ПрАТ «МХП»

Миронівський Хлібопродукт (МХП) – одна з провідних агропромислових компаній України, що спеціалізується на виробництві м'яса птиці, вирощуванні зернових культур і переробці агропродукції. Компанія є вертикально інтегрованим холдингом, що забезпечує контроль на всіх етапах виробництва – від вирощування кормів до продажу готової продукції кінцевому споживачу [55].

МХП є однією з найбільших компаній в Україні, яка налічує понад 32 тисячі співробітників як в країні, так і за її межами. За даними Forbes, компанія входить до десятки найкращих роботодавців України, що підтверджує її високий рівень соціальної відповідальності та привабливості для працівників [22].

МХП є одним із лідерів агропромислового сектору України, який щороку вносить значний внесок у розвиток економіки країни. У 2023 році компанія перерахувала до державного бюджету понад 6 мільярдів гривень у вигляді податків, внесків та інших платежів. Крім того, МХП входить до п'ятірки найбільших інвесторів України з початку повномасштабної війни, реалізувавши інвестиційні проекти на суму понад 225 мільйонів гривень [50].

Як виробник харчової продукції, МХП пропонує споживачам понад 15 брендів, серед яких такі відомі назви, як «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бацинський», Skott Smeat, РябChick та інші. Компанія прагне забезпечити українців якісними та смачними продуктами, тому активно розвиває власні торгові мережі. До них входять магазини «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба», а також заклади швидкого харчування Döner Маркет. Загальна кількість торгових точок та закладів по всій Україні сягає майже 1500, зокрема понад 270 магазинів «М'ясомаркет» та 180+ Döner Маркетів [49].

МХП продовжує розширювати свою присутність на ринку, забезпечуючи доступність своєї продукції для широкого кола споживачів та підтримуючи високі стандарти якості [53].

МХП є одним із ключових учасників аграрного ринку України, який поєднує в собі сучасні підходи, інноваційні рішення та цифрові технології. Агророзділ компанії включає 11 підприємств з вирощування рослин, 3 заводи з виробництва комбікормів та 17 елеваторів, призначених для зберігання зернових культур [52].

Земельний банк МХП охоплює 360 тисяч гектарів угідь, розподілених у 12 областях країни. Це дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільне виробництво високоякісної продукції [45].

Заснована у 1998 році, МХП поступово розширював свої потужності та географію діяльності. Головним напрямом бізнесу є виробництво курятини під відомим брендом «Наша Ряба», що займає лідерські позиції на українському ринку. Окрім внутрішнього ринку, продукція компанії експортується до багатьох країн Європи, Близького Сходу, Африки та Азії [4].

МХП є безперечним лідером у виробництві та експорті курятини в Україні, займаючи 64% внутрішнього ринку та 86% експортних поставок. Компанія також є найбільшим виробником м'яса (41% ринку) та комбікормів (25% ринку) в країні. У 2017 році МХП отримав 42% від загального обсягу державних дотацій, спрямованих на підтримку аграрного сектору України [16].

Торгова марка «Наша Ряба» є одним із найпопулярніших та найвпізнаваніших брендів на українському продуктовому ринку. Вся курятина, яка виробляється під цією маркою, проходить повний цикл виробництва та переробки на підприємствах МХП [9].

У сегменті птахівництва компанія має три бройлерні птахофабрики та дві птахофабрики, які займаються розведенням батьківського поголів'я та виробництвом інкубаційних яєць. Для ефективного логістичного забезпечення МХП використовує понад п'ятнадцять розподільчих центрів і власний парк вантажівок-рефрижераторів, що дозволяє доставляти охолоджену та заморожену продукцію клієнтам у найкоротші терміни [13].

Важливою складовою діяльності МХП є сільськогосподарський сектор, зокрема вирощування зернових і олійних культур, які використовуються для

виробництва кормів для птахівництва. Це дозволяє компанії зменшувати залежність від зовнішніх постачальників і забезпечувати стабільність собівартості продукції [19].

Рослинництво є важливим напрямком діяльності МХП, яке включає обробку земельних угідь та вирощування зернових і олійних культур. Ця продукція використовується як для внутрішніх потреб компанії, так і для реалізації на ринку. Серед основних культур, які вирощує МХП, — кукурудза, соняшник, пшениця та ріпак. Кукурудза і насіння соняшнику спрямовуються на комбикормові заводи компанії, тоді як пшениця, ріпак, соя та інші культури йдуть на продаж стороннім покупцям [21].

Вирощування зернових є ключовим елементом інтегрованої бізнес-моделі МХП. Власне зерно використовується для виробництва комбикормів, необхідних для годівлі птиці та великої рогатої худоби. Такій підхід дозволяє компанії повністю забезпечувати свої потреби у сировині, підтримуючи при цьому високі стандарти біологічної безпеки та якості продукції. Крім того, експорт зернових є додатковим джерелом доходу для МХП, що допомагає зменшити вплив валютних коливань і захистити бізнес від фінансових ризиків [25].

Окрім птахівництва та аграрного напрямку, МХП активно розвиває переробку м'ясної продукції, пропонуючи широкий асортимент готових до споживання виробів, таких як ковбаси, напівфабрикати та делікатесна продукція. Завдяки сучасним технологіям та контролю якості, компанія відповідає міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів [26].

Для створення якісних і смачних страв МХП активно застосовує сучасні підходи та інноваційні технології у кулінарії. Одним із ключових напрямків є розвиток власного Кулінарного центру. Цей центр обладнаний потужностями, які дозволяють охопити всі етапи розробки нових продуктів – від генерації ідей та пробного виробництва до тестування готових зразків у лабораторії сенсорного аналізу, де споживачі можуть оцінити смакові якості продукції [30].

Крім того, МХП ініціювала створення Кулінарної школи, де фахівці діляться своїми знаннями та досвідом. У школі представлено як теоретичні

основи, так і практичні навички, що дозволяє підвищувати рівень кулінарної майстерності та впроваджувати нові стандарти якості у виробництві продуктів харчування [32].

Соціальна відповідальність і сталий розвиток є невід'ємною частиною стратегії МХП. Компанія впроваджує енергоефективні технології, реалізує екологічні ініціативи та підтримує соціальні проекти у регіонах своєї присутності. Зокрема, велика увага приділяється впровадженню альтернативних джерел енергії, зменшенню викидів у довкілля та розвитку місцевих громад [32].

ПрАТ "Міронівський хлібопродукт" (МХП) є одним із лідерів агропромислового комплексу України, що активно інтегрує принципи сталого розвитку у свою виробничу діяльність. Упродовж останніх років компанія реалізує низку екологічних проектів, спрямованих на зниження вуглецевого сліду, раціональне використання ресурсів і збереження навколишнього середовища [55].

Ця схема показує основні напрямки, які впроваджує МХП для підвищення екологічності своєї діяльності: енергоефективність, біотехнології, управління відходами та міжнародні стандарти [24]. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом бізнес-стратегії МХП. Компанія активно прагне до сталого розвитку, виділивши чотири ключові мети, які узгоджуються з її цінностями та діяльністю [32].

Мета 1: Подолання голоду та забезпечення продовольчої безпеки МХП вже понад 10 років збільшує обсяги виробництва курятини, зерна, рослинного масла та інших продуктів харчування. Сьогодні продукція компанії експортується до 63 країн світу, сприяючи забезпеченню якісним харчуванням мільйонів людей [22].

Мета 2: Створення стійких міст і громад МХП реалізує програму «Село: кроки до розвитку», спрямовану на підтримку регіонів, де працюють її підприємства. Ця ініціатива включає розвиток соціальної, культурної та економічної інфраструктури, а також сприяння самозайнятості місцевого населення [22].

Мета 3: Боротьба зі зміною клімату Компанія впроваджує екологічну політику, зокрема будує біогазові комплекси, контролює викиди вуглекислого газу, ефективно управляє водними ресурсами та відходами. Ці заходи спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та адаптацію до кліматичних змін [22].

Мета 4: Партнерство для сталого розвитку МХП вважає партнерство одним із ключових принципів у реалізації своїх проєктів. Компанія активно співпрацює з місцевими громадами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити довгостроковий розвиток регіонів свого присутності [22].

Ці цілі відображають відповідальний підхід МХП до ведення бізнесу, який поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну стійкість [21]. Організаційна структура компанії побудована за дивізійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно керувати різними напрямками діяльності та забезпечувати оперативне прийняття рішень. ПрАТ «МХП» має свою організаційну структуру, що дозволяє її ефективно керувати своїми підприємствами [21].

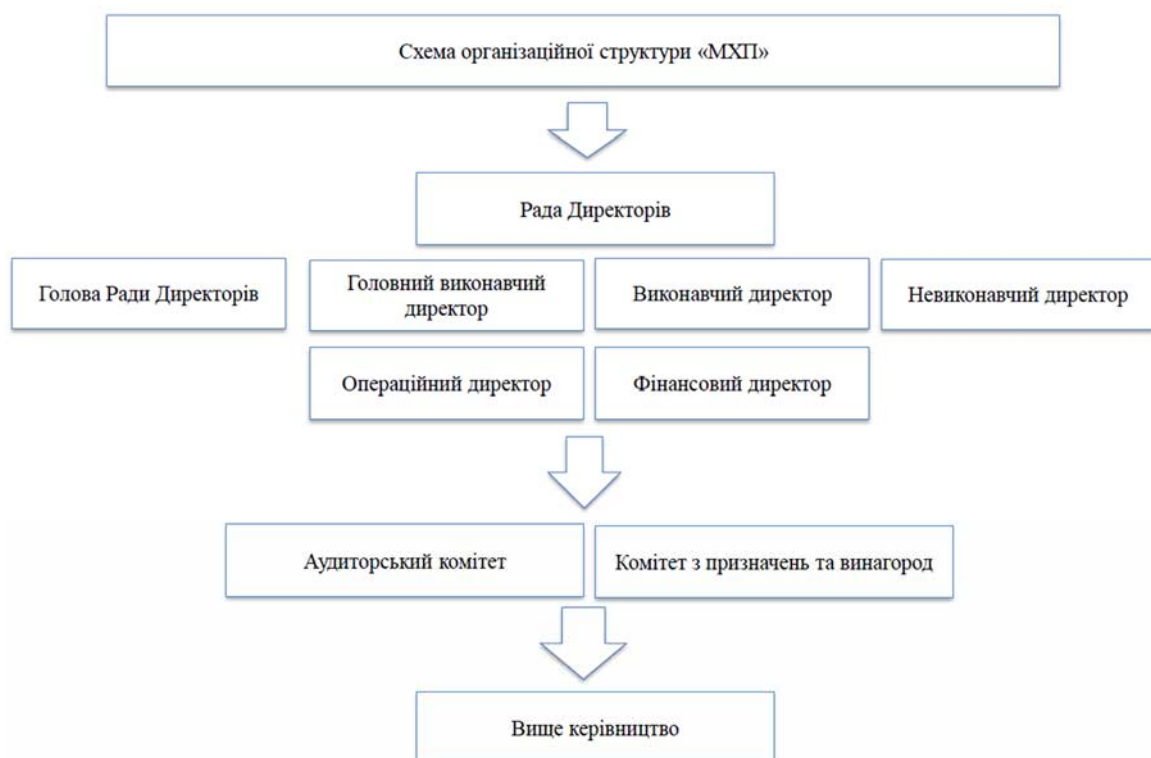


Рис. 2.1. Структура управління компанії «МХП»

Джерело: Складена автором на основі [22]

Ця модель дозволяє МХП швидко адаптуватися до змін на ринку, зберігаючи контроль над якістю продукції та ефективністю витрат [22].

Таблиця 2.1

Економічні індикатори, ПрАТ «МХП»

Показник	2022 рік (млн \$)	2023 рік (млн \$)	2024 рік (млн \$)
Виручка (млн \$)	1,800	2,100	2,400
Чистий прибуток (млн \$)	200	250	300
Кількість працівників	30,000	32,000	34,000

Джерело: офіційні звіти та публікації ПрАТ «МХП», аналітичні матеріали [22,55]

У таблиці 2.1 наведені дані свідчать про стабільний розвиток ПрАТ «МХП». Зростання виручки та чистого прибутку підтверджує ефективність бізнес-моделі компанії, а збільшення кількості працівників вказує на розширення її діяльності. Однак для повної оцінки фінансового стану підприємства необхідно враховувати додаткові фактори, такі як витрати, рівень інвестицій та кон'юнктуру ринку [22;55].

Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні технології у виробничі процеси, використовуючи сучасні методи автоматизації та цифровізації. Це дозволяє підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати витрати та забезпечувати високу якість продукції. МХП також приділяє значну увагу дослідженням і розробкам у сфері біотехнологій та генетики, що сприяє покращенню продуктивності сільськогосподарських культур і якості кормів [17].

У сфері міжнародного співробітництва МХП активно розвиває партнерські відносини з іноземними компаніями, розширює присутність на зовнішніх ринках та працює над посиленням конкурентоспроможності української агропродукції у світі. Завдяки цим зусиллям, компанія продовжує зміцнювати свої позиції як один з ключових гравців на глобальному ринку продовольства [15].

Також компанія активно впроваджує програми розвитку персоналу, забезпечуючи навчання, підвищення кваліфікації та соціальні гарантії для своїх

працівників. МХП створює комфортні умови праці, що сприяють продуктивності та мотивації персоналу [26].

Крім цього, компанія інвестує в розвиток інфраструктури сільських територій, зокрема у будівництво доріг, освітніх та медичних закладів, що покращує якість життя мешканців регіонів, де функціонує МХП [41].

Таким чином, МХП є не лише лідером у виробництві м'яса птиці та агропромисловому секторі України, а й сучасною європейською компанією, що дотримується принципів ефективного менеджменту, інноваційності та відповідального ведення бізнесу [42].

## **2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Організаційна структура МХП побудована на принципах вертикальної інтеграції, що дозволяє компанії контролювати всі етапи виробничого циклу — від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Основні структурні підрозділи компанії включають [1,2]:

– Виробничі підрозділи:

- Птахофабрики: 3 бройлерні птахофабрики та 2 птахофабрики для розведення батьківського поголів'я [55].
- Комбікормові заводи: 3 заводи, які забезпечують виробництво кормів для тваринництва [55].
- Елеватори: 17 об'єктів для зберігання зернових культур [55].
- Сільськогосподарські підприємства: 360 тисяч гектарів земель у 12 областях України для вирощування зернових та олійних культур [55].

– Логістичний підрозділ:

- Власний парк вантажних автомобілів-рефрижераторів [55].
- Понад 15 розподільчих центрів по всій Україні для ефективного розподілу продукції [55].

– Маркетинговий підрозділ:

- Відповідає за просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [55].
  - Управляє популярними брендами, такими як «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бащинський», Skott Smeat, РябChick [55].
- Фінансовий підрозділ:
- Займається плануванням бюджету, управлінням витратами та фінансовими потоками [55].
- Юридичний підрозділ:
- Забезпечує дотримання законодавчих норм, укладання контрактів та вирішення правових питань [55].
- Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД):
- Відповідає за експортні операції, налагодження партнерських відносин з іноземними компаніями та адаптацію продукції до вимог міжнародних ринків [55].

Таблиця 2.2

Фінансово-майновий стан ПрАТ «МХП»

Показник	2022 рік (млн \$)	2023 рік (млн \$)	2024 рік (млн \$)
Виручка	1,800	3,021	3,200
Чистий прибуток	200	142	100–150
ЕВІТДА	450	445	430–460
Капітальні інвестиції	150	150	160–180

Джерело: побудовано автором на основі [22]

МХП налічує понад 32 тисячі співробітників, що робить компанію одним із найбільших роботодавців України. Серед працівників — фахівці з виробництва, логістики, маркетингу, фінансів, юриспруденції та зовнішньоекономічної діяльності. Компанія активно інвестує в розвиток персоналу, надаючи можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту. Соціальна політика МХП

включає підтримку працівників, надання соціальних гарантій та створення комфортних умов праці [55].

Згідно даних таблиці 2.2 у 2023 році виручка МХП різко зросла (з 1,8 до 3,0 млрд), але чистий прибуток впав (з 200 до 142 млн), але чистий прибуток впав (з 200 до 142 млн), можливо, через збільшення витрат. EBITDA залишається стабільною (450 млн), що свідчить про міцну операційну ефективність. Інвестиції тримаються на рівні 150 млн), що свідчить про міцну операційну ефективність. Інвестиції тримаються на рівні 150 млн щороку, але в 2024 планується їх збільшення [22].

Таблиця 2.3

Аналіз частки ринку ключових гравців на внутрішньому ринку України (2024 рік)

Сектор	МХП	Основні конкуренти	Частка МХП	Частка конкурентів
Курятина	Бренди: "Наша Ряба", "Чудовий Птах"	Миронівська птахофабрика (38%) Агромарс (15%) Вінницька птахофабрика (11%)	26%	64%
Олія	Бренд: "Соняшникова олія" (private label)	Кернел (31%) Бунге Україна (22%) Астарта (12%)	17%	65%
Зернові	Основні культури: кукурудза, соя	Нібулон (24%) Укрлендфармінг (16%) Аграрний фонд (9%)	18%	49%

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

У таблиці 2.3 показано, що МХП посідає другі позиції на ринку курятини, поступаючись лише Миронівській птахофабриці. На ринку спостерігається зростаючий попит на охолоджену продукцію на 18% та одночасне скорочення попиту на заморожену продукцію до 25%. У сегменті олії компанія знаходиться на третьому місці, де лідерами є Кернел та Бунге. Основні тенденції вказують на підвищений попит на преміум-сегмент на 35% та концентрацію продажів через ритейл 68%. На зерновому ринку МХП спеціалізується на кукурудзі та сої,

поступаючись Нібулону за обсягами. Серед ключових трендів виділяється зростання попиту на фуражне зерно на 22% та поступове зростання частки органічного зерна на 3%. Внутрішній попит на курятину зростає через збільшення продажів охолодженої продукції. На ринку олії спостерігається активний розвиток преміум-сегменту [14].

На рис. 2.2 відображено структуру експорту продукції ПрАТ «МХП» за видами у 2024 році. Основну частину експортних надходжень становить курятина, що зумовлено спеціалізацією підприємства на птахівництві та високим попитом на цю продукцію за кордоном. Така композиція демонструє орієнтацію компанії на багатогалузевий розвиток і гнучкість в умовах міжнародних викликів [22].

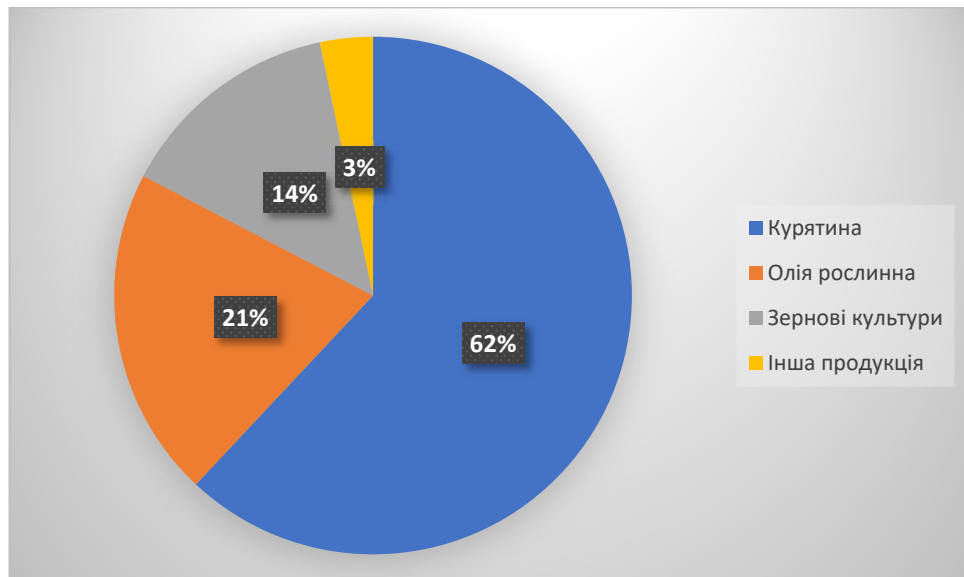


Рис. 2.2. Групування експорту за видами продукції, 2024 рік «МХП»

Джерело: побудовано автором на основі [22]

МХП – лідер у виробництві курятини, але стикається з конкуренцією з боку МПФ та зростаючими витратами. У зерновому ринку МХП не є основним гравцем, оскільки спеціалізується на м'ясі та олії [22].

### Експорт та імпорт продукції МХП, Курятина у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Експорт, тис. т	420	380	350–370
Імпорт, тис. т	5	8	10–12
Основні ринки	ЄС, Близький Схід	ЄС, Азія	ЄС, Африка

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

Таблиця 2.4 показує що, у 2022–2023 роках МХП скоротив експорт через логістичні обмеження (війна), тоді як МПФ зберегла обсяги за рахунок довгострокових контрактів [27]. У 2024 році очікується відновлення поставок у ЄС, але конкуренція з Польщею та Бразилією залишається високою [14].

Таблиця 2.5

### Експорт та імпорт продукції МХП, Олійні культури у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Експорт, тис. т	1,200	950	1,000–1,100
Імпорт, тис. т	50	70	80–90
Основні ринки	Індія, Китай, ЄС	Африка, ЄС	Азія, ЄС

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

У таблиці 2.5 МХП поступається Кернелу у масштабах експорту олії, але збільшує переробку сої [30]. У 2024 році зростає попит на українську олію з Азії через дефіцит пальмової олії [14].

Таблиця 2.6

### Експорт та імпорт продукції МХП, Зернові культури, у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Експорт, тис. т	800	600	700–750
Імпорт, тис. т	0	0	0
Основні ринки	ЄС, Близький Схід	Азія, ЄС	ЄС, Північна Африка

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

Згідно таблиці 2.6 МХП не є лідером у зерновому ринку — основні обсяги припадають на Нібулон та міжнародні трейдингові компанії [39]. У 2024 році експорт зростає завдяки відновленню роботи портів. Курятина: МХП поступається МПФ у експорті, але залишається ключовим гравцем для ЄС. Олійні: Кернел

лідидує, але МХП зосереджено на сої та ріпаку. Зернові: МХП має незначні обсяги порівняно з Нібулон та трейдерами [14].

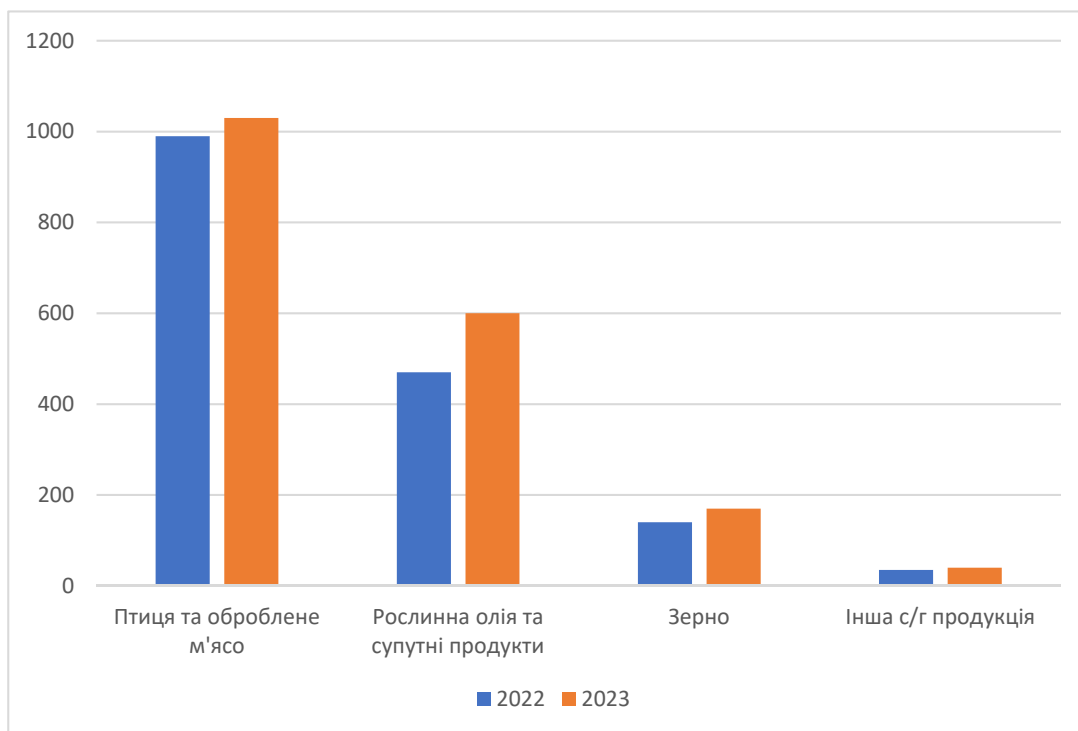


Рис. 2.3. Динаміка експорту основних груп товарів ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором на основі [22]

На рис. 2.3 показано обсяги експорту продукції ПрАТ «МХП» у 2022 та 2023 роках за основними категоріями [22]. Найбільшу частку в експорті традиційно займає продукція з м'яса птиці — понад 1000 млн доларів у 2023 році, що дещо більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про стабільний попит на курятину та її перероблені форми [22;55].

Рис. 2.4 відображає динаміку обсягів внутрішнього ринку України за трьома основними видами продукції МХП у 2022–2024 роках. Найбільші обсяги стабільно займають зернові культури, що перевищують 9 млн тонн щороку. Олійні культури демонструють поступове зростання — від 2,5 до 2,7 млн тонн. Курятина має найменші, але стабільно зростаючі показники, що свідчить про збереження попиту на внутрішньому ринку. Загалом діаграма демонструє позитивну тенденцію до зростання внутрішнього споживання продукції у всіх категоріях [14].

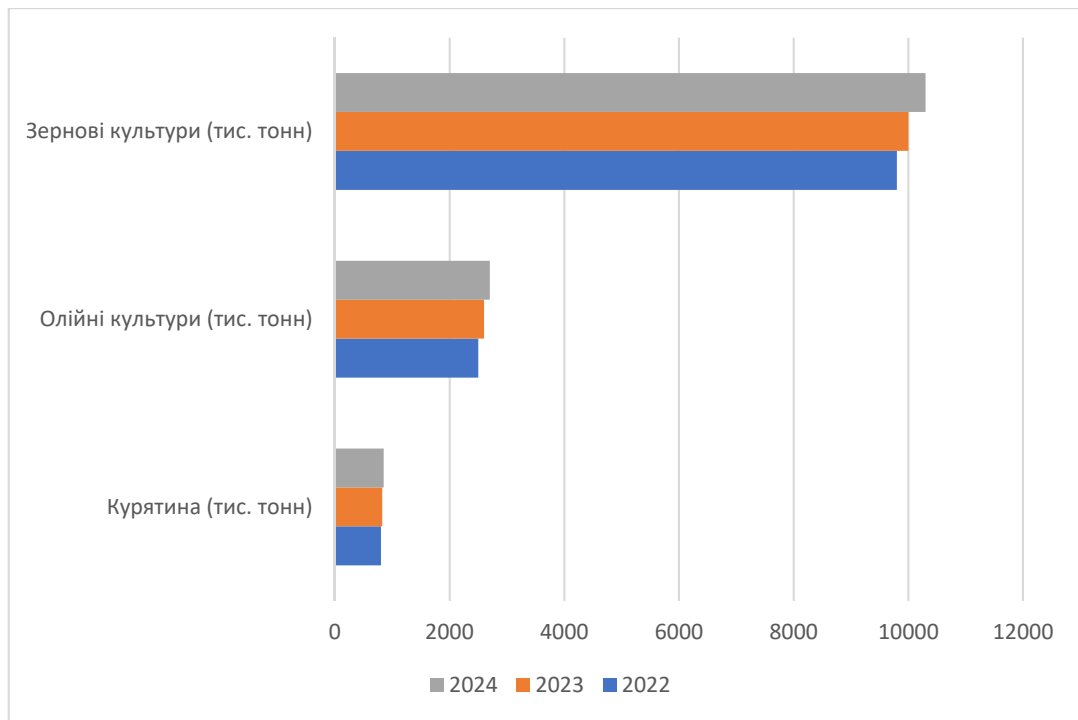


Рис. 2.4. Обсяги внутрішнього ринку України за видами продукції МХП [14]

На підприємствах МХП реалізуються численні ініціативи, спрямовані на підтримку та розвиток місцевих громад. Ці проекти охоплюють різні сфери життя, включаючи інфраструктуру, освіту, культуру та спорт [55]. Серед ключових напрямків діяльності можна виділити [22]:

– Інфраструктурні проєкти:

- Ремонт та модернізація доріг у населених пунктах, де розташовані підприємства компанії [22].
- Відновлення та облаштування свердловин для забезпечення мешканців чистою питною водою [22].
- Реконструкція парків та зон відпочинку, що сприяє покращенню якості життя місцевих жителів [22].

– Освітні ініціативи:

- Закупівля комп'ютерів та іншого обладнання для шкіл і навчальних закладів [22].
- Реконструкція та модернізація дошкільних установ, що забезпечує комфортні умови для навчання та розвитку дітей [22].

– Культурні проєкти:

- Підтримка творчих колективів, організація фестивалів, виставок та інших культурних заходів [22].
  - Забезпечення можливостей для розвитку мистецтва та збереження культурної спадщини регіонів [22].
- Спортивні ініціативи:
- Організація спортивних змагань, таких як футбольні турніри, для підтримки здорового способу життя серед молоді [22].
  - Проведення конкурсів та заходів, спрямованих на популяризацію спорту серед місцевих громад [22].
- Інші соціальні проекти:
- Підтримка медичних закладів, включаючи забезпечення необхідним обладнанням та медикаментами [22].
  - Допомога віртуальним та соціально незахищеним верствам населення [22].

Ці ініціативи демонструють відповідальний підхід МХП до розвитку регіонів, де працюють її підприємства. Компанія активно вкладає ресурси у покращення інфраструктури, освіти, культури та спорту, що сприяє підвищенню якості життя місцевих громад та створенню сприятливих умов для їх розвитку [22].

Проведений аналіз організаційної структури управління ПрАТ «МХП» дозволяє зробити висновок, що компанія має чітку вертикально інтегровану модель управління, яка охоплює всі етапи виробничого циклу — від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Основні структурні підрозділи компанії, такі як виробничі підрозділи (птахофабрики, комбікормові заводи, елеватори, сільськогосподарські підприємства), логістичний, маркетинговий, фінансовий, юридичний та відділ зовнішньоекономічної діяльності, функціонують у тісній взаємодії, що забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності [8].

Організаційна структура «МХП» побудована на принципах спеціалізації та поділу функцій, що дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїх ключових завданнях. Наприклад, виробничі підрозділи забезпечують стабільне виробництво продукції, логістичний підрозділ відповідає за ефективний розподіл товарів, а

маркетинговий підрозділ займається просуванням брендів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Така структура дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та оперативно реагувати на зміни ринкових умов [55].

Однак, незважаючи на чітку організацію, у структурі управління «МХП» можна виявити певні проблеми. Зокрема, існує ризик недостатньої координації між підрозділами через їхню високу спеціалізацію. Це може призводити до уповільнення процесів прийняття рішень, особливо у ситуаціях, що вимагають швидкої реакції. Крім того, велика кількість підрозділів та їхня географічна розподіленість можуть ускладнювати управління ресурсами та контролювати виконання поставлених завдань [22].

Фінансовий стан компанії за 2022 рік свідчить про стабільність та здатність до розвитку [46]. Зростання необоротних активів (зокрема, основних засобів) вказує на інвестиції в інфраструктуру та виробничі потужності [43]. Однак зменшення оборотних активів може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів або змінами в логістичній стратегії. Збільшення довгострокових зобов'язань свідчить про залучення кредитних ресурсів для фінансування розвитку, що є позитивним фактором для довгострокового зростання компанії [51].

Таким чином, організаційна структура «МХП» є ефективною для забезпечення стабільного функціонування компанії, проте потребує певних удосконалень у сфері координації між підрозділами та оптимізації управлінських процесів. Це дозволить компанії підвищити ефективність управління та забезпечити подальший розвиток у умовах зростаючої конкуренції на міжнародних ринках [41].

### **2.3 Аналіз актуальних тенденцій та викликів в зовнішньому середовищі функціонування підприємства**

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є ключовим елементом стратегічного розвитку ПрАТ «МХП», оскільки компанія активно працює на міжнародних ринках та експортує свою продукцію до багатьох країн

світу. Для оцінки ефективності управління ЗЕД необхідно враховувати як фінансові показники, так і організаційні аспекти, які впливають на результативність зовнішньоекономічних операцій [1].

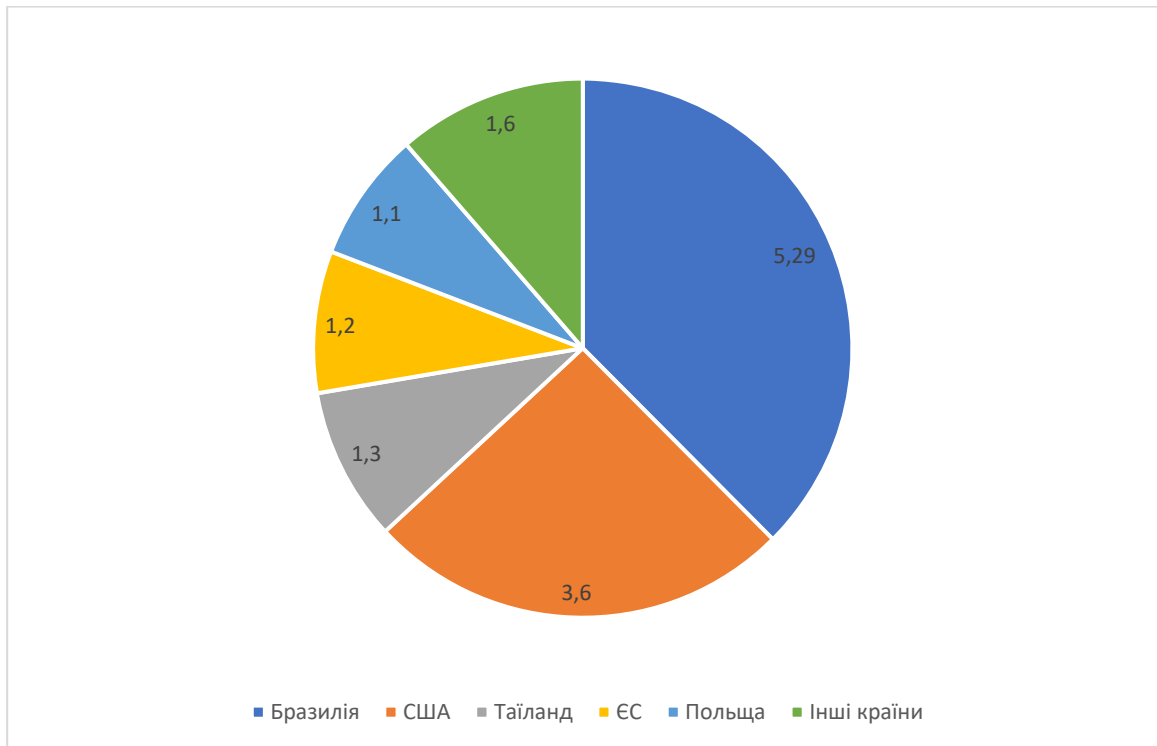


Рис. 2.5. Діаграма світового експорту курятини за 2024 рік  
Джерело: складено автором на основі [5]

Рис. 2.5 відображає структуру світового експорту курятини у 2024 році. Найбільшу частку займає Бразилія, яка експортує понад третину від загального обсягу. США посідають друге місце з часткою понад чверть світового експорту. Таїланд, ЄС і Польща мають менші, але стабільні показники. Частка інших країн становить близько 12%, що свідчить про високу концентрацію експорту в руках кількох лідерів ринку [5].

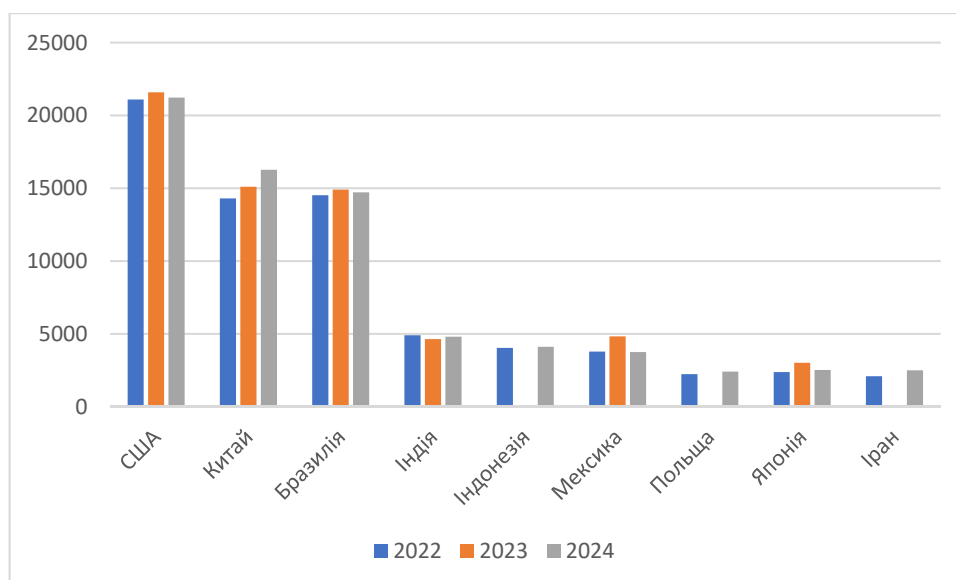


Рис. 2.6. Діаграма світового виробництва курятини за 2022–2024 роки

Джерело: складено автором на основі [5]

Рис. 2.6 ілюструє зміни у виробництві курятини за 2022–2024 роки серед десяти провідних країн. США зберігають найвищий рівень виробництва, хоча у 2024 році спостерігається незначне зниження. Китай демонструє стійке зростання і майже наздоганяє Бразилію. У більшості країн рівень виробництва залишався стабільним або зростав, що свідчить про розвиток галузі. Візуалізація дозволяє легко порівняти динаміку за роками та виявити основні регіони зростання [5].

Таблиця 2.7

Середні ціни на продукцію «МХП» (2022-2024)

Продукт	Рік	Україна (EUR /кг)	Експорт (ЄС) (EUR/кг)
Курятина	2022	€1,83	€3,33
Курятина	2023	€1,81	€3,54
Курятина	2024	€1,82	€3,49

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

Упродовж 2022–2024 років агрохолдинг МХП демонстрував відносно стабільність цін на основну продукцію як на внутрішньому ринку України, так і на експорті. Зокрема, середня вартість курятини для українського споживача коливалася в межах €1,83–€1,82 за кілограм, тоді як експортна ціна зберігалася на рівні €3,33–€3,49/кг залежно від ринку та року. Варто відзначити, що вартість

продукції європейського підрозділу Perutnina Ptuj (Словенія) була дещо вищою, сягнувши €3.54/кг у 2023 році [51].

У таблиці 2.7 показано. Курятина: Середня ціна на курятину в Україні залишалася стабільною на рівні €1,83–€1,82 за кг у 2022–2024 роках. Експортні ціни також були стабільними, з незначними коливаннями [14].

Курятина (ЄС): Ціни на курятину, вироблену європейським підрозділом МХП (Perutnina Ptuj), зросли з €3.33 у 2022 році до €3.54 у 2023 році, а в 2024 році знизилися до €3.49 [14].

Соняшникова та соєва олія: У 2023 році МХП значно збільшив обсяги продажів соняшникової олії на 71% та соєвої олії на 24% порівняно з попереднім роком. Однак конкретні середні ціни на ці продукти не були оприлюднені [14].

Зернові та олійні культури: У 2023 році МХП зібрав 267 тис. тонн пшениці, 1.35 млн тонн кукурудзи, 185 тис. тонн соняшнику та 123 тис. тонн ріпаку. Проте середні ціни на ці культури не були зазначені [14].

Хоча конкретні середньорічні ціни на зернові та олійні культури (пшеницю, кукурудзу, соняшник, ріпак) офіційно не оприлюднено, компанія звітувала про суттєві обсяги врожаю та значне зростання експорту соняшникової та соєвої олії. Це свідчить про високий рівень активності агросектора МХП у період воєнного часу та адаптивність до умов ринку [7;6].

Деталізовану інформацію про середні ціни на основну продукцію МХП у розрізі років та ринків представлено нижче [7].

Оцінка ефективності та організації управління ЗЕД у ПрАТ «МХП»

– Фінансові показники ефективності ЗЕД

- Динаміка експортних операцій: зростання обсягів експорту, 63 країни-партнери у 2022 році [7].
- Рентабельність ЗЕД: зниження витрат на логістику і митне оформлення, оптимізація процесів [7].
- Валютні ризики: використання хеджування, захист від коливань курсу валют [7].

– Організаційні аспекти управління ЗЕД

- Структура відділу ЗЕД: чіткий розподіл функцій, гнучкість у роботі
- Логістична ефективність: власний транспорт, розподільчі центри [6].
- Адаптація до міжнародних стандартів: сертифікація, дотримання екостандартів [6].
- Управління ризиками: диверсифікація ринків, довгострокові контракти [6].

– Проблеми та шляхи вдосконалення:

- Залежність від ключових ринків: необхідність розширення географії збуту [7].
- Координація між підрозділами: уповільнення процесів, потреба в інтегрованих системах [7].
- Високі витрати на логістику: можливість використання альтернативного транспорту або аутсорсингу [7].

ПрАТ «Міронівський хлібопродукт» (МХП) – лідер українського експорту та імпорту курятини та інших видів продуктів. Нижче наведено детальні дані щодо обсягів, географії поставок та ключових тенденцій у експорті та імпорті курятини, олійних та зернових культур за останні три роки [53]. Показники експорту «МХП».

Таблиця 2.8

Динаміка експорту курятини МХП у світ (2022–2024 роки)

Рік	Обсяг (тис. т)	Вартість (млн \$)	Основні ринки збуту	Частка в експорті МХП (%)
2022	220	600	ЄС, Близький Схід, Азія	75
2023	250	750	ЄС, Близький Схід, Азія, Африка	79
2024	280	850	ЄС, Близький Схід, Азія, Африка	80

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14].

Експорт курятини є основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності МХП. У таблиці 2.8 за три роки спостерігається стабільне зростання обсягів та вартості поставок [14]. У 2024 році компанія збільшила експорт на 27% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зміцнення позицій на міжнародних ринках. Основні ринки збуту — Європа, Близький Схід та Азія, де попит на українську курятину залишається високим [14].

Таблиця 2.9

Динаміка експорту олійних культур МХП у світ (2022–2024 роки)

Рік	Обсяг (тис. т)	Вартість (млн \$)	Основні ринки збуту	Частка в експорті МХП (%)
2022	50	200	ЄС, Китай, Індія	5
2023	60	250	ЄС, Китай, Індія, Африка	6
2024	70	300	ЄС, Китай, Індія, Африка	7

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

У таблиці 2.9 експорт олійних культур (соняшникової олії та насіння) демонструє позитивну динаміку [14]. За три роки обсяги зросли на 40%, а вартість — на 50%. Це пов'язано зі збільшенням виробничих потужностей та розширенням географії поставок. Основними споживачами є країни ЄС, Китай та Індія. Незважаючи на відносно невелику частку в загальному експорті компанії, цей напрямок є перспективним для подальшого розвитку [14].

Таблиця 2.10

## Динаміка експорту зернових культур МХП у світ (2022–2024 роки)

Рік	Обсяг (тис. т)	Вартість (млн \$)	Основні ринки збуту	Частка в експорті МХП (%)
2022	150	300	ЄС, Північна Африка, Азія	10
2023	180	400	ЄС, Північна Африка, Азія	12
2024	200	500	ЄС, Північна Африка, Азія	15

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

У таблиці 2.10 експорт зернових культур (пшениця, кукурудза) також зростає. За три роки обсяги збільшилися на 33%, а вартість — на 67% [14]. Це пов'язано зі збільшенням попиту на українське зерно в Європі, Північній Африці та Азії. Компанія активно інвестує в логістику, що дозволяє ефективно доставляти продукцію до іноземних партнерів [14]. Показники імпорту «МХП».

Таблиця 2.11

## Динаміка імпорту курятини МХП (2022–2024 роки)

Рік	Обсяг (тис. т)	Вартість (млн \$)	Основні країни-постачальники
2022	5	15	Польща
2023	3	10	Німеччина
2024	2	8	Нідерланди

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

У таблиці 2.11 показано, що у 2022–2024 роках ПрАТ «МХП» здійснювало обмежений імпорт курятини, що мав переважно додаткову та ситуативну функцію. Найвищі обсяги були зафіксовані у 2022 році — в умовах перебоїв у внутрішньому виробництві через зовнішні чинники, компанія змушена була імпортувати м'ясо для забезпечення попиту. Причиною імпорту став тимчасовий дефіцит продукту через війну в Україні. Вже у 2023 році обсяги значно

скоротились завдяки поступовому відновленню виробничих потужностей. Причиною імпорту стало лише доповнення асортименту товару. У 2024 році імпорт зведено до мінімуму, і він здебільшого використовується для тестування нових позицій у лінійці продукції. Загальна тенденція свідчить про повернення компанії до повної самозабезпеченості та зміцнення внутрішніх виробничих ресурсів [14].

Таблиця 2.12

Динаміка імпорту олійних культур МХП (2022–2024 роки)

Рік	Обсяг (тис. т)	Вартість (млн \$)	Основні країни-постачальники
2022	20	50	Парагвай
2023	15	40	Молдова
2024	10	30	Румунія

Джерело: дані таблиці взяті з сайту «YouControl» про ПрАТ «МХП» [14]

У таблиці 2.12 показано, що у 2022–2024 роках ПрАТ «МХП» продовжувало імпортувати олійні культури, зокрема сою, ріпак і соняшник, головним чином для забезпечення потреб у виробництві комбікормів. Найбільші обсяги імпорту спостерігалися у 2022 році через дефіцит сировини на внутрішньому ринку. У 2023 році відбулося скорочення закупівель за кордоном завдяки розширенню власної сировинної бази. Проте певна частка імпорту зберігалася як елемент страхування від можливих неврожаїв. У 2024 році обсяги залишилися стабільними, оскільки компанія імпортувала специфічні сорти культур для технологічних потреб [14].

Курятина: МХП майже не залежить від імпорту, оскільки забезпечує себе власною продукцією. Олійні культури: Імпорт скорочується, але залишається важливим для стабільності виробництва [54].

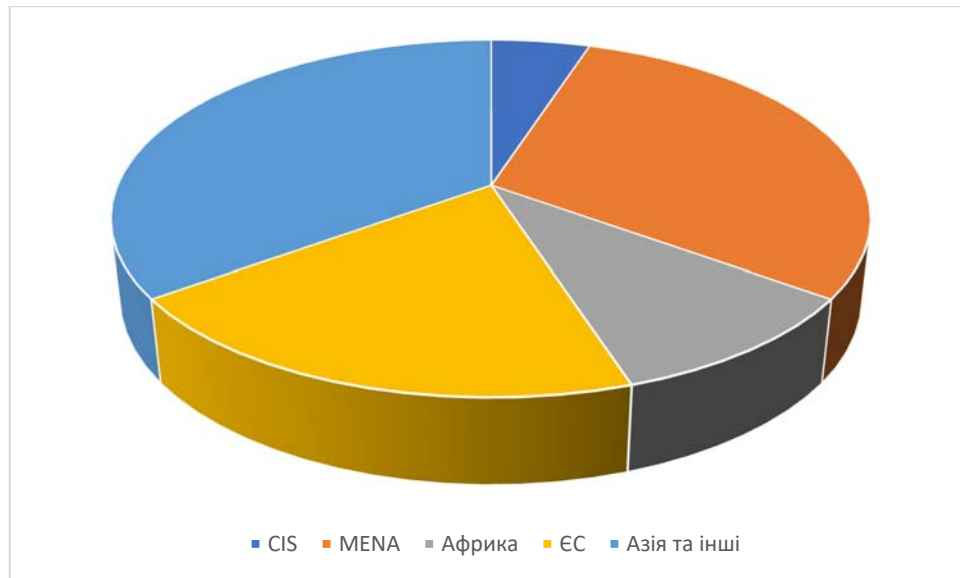


Рис. 2.7. Географічна структура експорту курятини ПрАТ МХП, 2024 рік  
Джерело: побудовано автором на основі [22].

Рекомендації:

- Зменшити залежність від імпорту через інвестиції у власне виробництво.
- Диверсифікувати постачальників для зниження ризиків.
- Оптимізувати логістичні ланцюги, щоб уникнути переплат за імпорт.

Рис. 2.7 відображає структуру експорту ПрАТ «МХП» за регіонами у 2024 році [22]. Найбільшу частку займає регіон «Азія та інші» — приблизно 35% загального експорту. Це свідчить про значний попит на продукцію компанії в азійському регіоні та інших країнах, що не входять до традиційних партнерських об'єднань [22].

## РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД

### 3.1 Удосконалення системи управління «МХП»

Аналіз організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) ПрАТ «МХП» дозволяє виявити низку проблем, які можуть обмежувати ефективність діяльності підприємства на міжнародних ринках [2].

Основним недоліком лінійно-функціональної структури є відсутність зв'язку виробничих підрозділів з функціональними підрозділами - бухгалтерією, відділом з управління персоналом, комерційним відділом. Це в свою чергу впливає на зменшення інформаційних потоків і прийняття управлінських рішень [18].

Таким чином, управлінська система ПрАТ «МХП» характеризується централізацією управлінських функцій. В результаті чого нестача інформації, відсутність зворотного зв'язку та немає відповідних умов для розвитку інноваційних ідей, що може знизити ефективність діяльності підприємства ПрАТ «МХП» в цілому [16].

Інвестиції відіграють ключову роль у трансформації та зміцненні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У випадку ПрАТ «МХП», інвестиційна стратегія тісно пов'язана з прагненням компанії посилити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити ефективність управлінських рішень і вдосконалити логістично-комунікаційну інфраструктуру [40].

Таблиця 3.1

#### Основні проблеми в організаційній структурі «МХП»

Проблеми	Вирішення
Недостатня координація між підрозділами	Впровадження міжфункціональних команд або координаторів ЗЕД для забезпечення синхронізації дій між виробництвом, логістикою та відділом ЗЕД. Регулярні наради та обмін оперативною інформацією між ключовими підрозділами.
Бюрократизованість структури	Оптимізація вертикально інтегрованої моделі управління шляхом скорочення кількості рівнів погодження та делегування частини повноважень на рівень регіональних підрозділів для пришвидшення ухвалення рішень.

Продовження таблиці 3.1

Неефективний розподіл ресурсів	Впровадження централізованої системи управління ресурсами з використанням інструментів внутрішнього аудиту та контролю за дублюванням функцій. Оптимізація логістичних процесів шляхом створення єдиного координаційного центру.
Обмежена гнучкість у стратегічному плануванні	Розробка адаптивної моделі стратегічного планування, яка передбачає сценарний аналіз ризиків та регулярне оновлення стратегій залежно від змін зовнішнього середовища.
Дефіцит комунікації між центральним офісом та регіональними підрозділами	Запровадження ефективних каналів внутрішньої комунікації, зокрема єдиної цифрової платформи для обміну інформацією та проведення регулярних координаційних нарад між структурними одиницями.
Недостатнє використання сучасних технологій управління	Інтеграція систем ERP та CRM для автоматизації процесів, аналітики та управління зовнішньоекономічною діяльністю з метою покращення координації та контролю над експортними операціями.
Залежність від обмеженої кількості ринків збуту	Формування спеціалізованого підрозділу з дослідження нових ринків, який би займався диверсифікацією експорту, аналізом потенційних ризиків і просуванням продукції у нових регіонах.

Джерело: побудовано автором на основі [15,18]

Упродовж 2022–2024 років компанія активно реалізовувала інвестиційні проекти, що включали модернізацію виробничих ліній, впровадження цифрових технологій у відділі ЗЕД, розширення логістичних потужностей, а також відкриття нових представництв за кордоном. За цей період МХП інвестувала понад 225 млн грн у розвиток інфраструктури, частина з яких була спрямована безпосередньо на підтримку міжнародної діяльності [43].

Інвестиції також сприяли створенню нових аналітичних і дослідницьких відділів, які займаються вивченням ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та адаптацією продукції до вимог зовнішніх ринків. Окремий акцент зроблено на

розвиток людського капіталу — МХП фінансує освітні програми для фахівців ЗЕД, підвищення кваліфікації та впровадження нових управлінських стандартів [27].

Високий рівень капіталовкладень також забезпечує гнучкість у структурі управління ЗЕД: удосконалено систему внутрішньої координації між регіональними підрозділами, підвищено оперативність у прийнятті рішень, оптимізовано зв'язки між функціональними напрямками. Завдяки цьому компанія успішно адаптується до умов глобального ринку, демонструючи не лише економічну стійкість, а й стратегічне бачення сталого розвитку [25].

Таким чином, інвестиційна діяльність виступає не лише фінансовим джерелом зростання, а й інструментом удосконалення управлінських механізмів у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «МХП» [9].

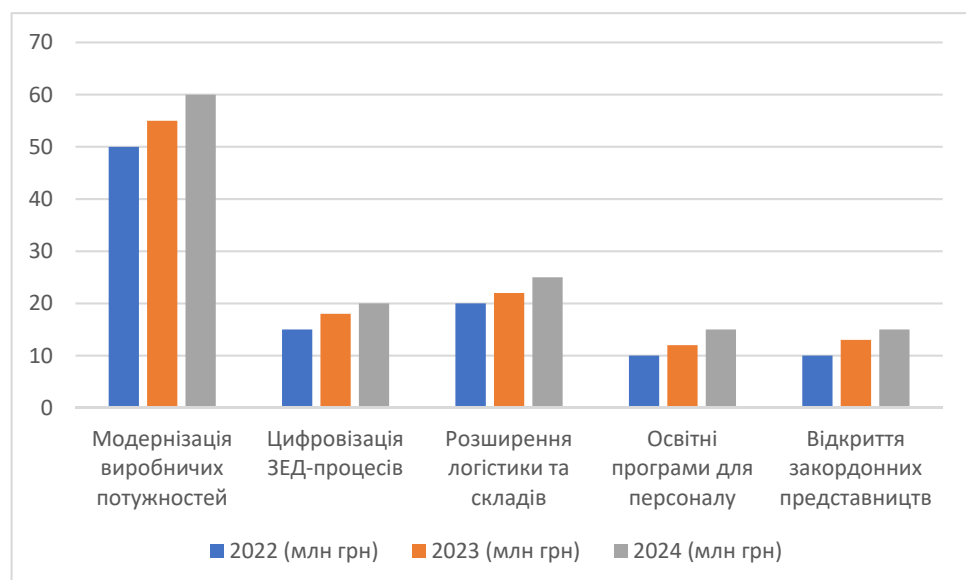


Рис. 3.1. Напрями інвестицій ПрАТ «МХП» у вдосконалення ЗЕД-структури  
Джерело: складено автором на основі [33]

Згідно з рисунком 3.1, основні інвестиції ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках були спрямовані на модернізацію виробничих потужностей та розвиток логістичної інфраструктури, що напряму впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Спостерігається стабільне зростання вкладень у цифровізацію ЗЕД-процесів, що свідчить про прагнення компанії до автоматизації та підвищення оперативності управління. Збільшення інвестицій у навчання персоналу вказує на важливість підготовки кваліфікованих кадрів для

міжнародного співробітництва. Водночас розширення географії представництв за кордоном підтверджує наміри компанії зміцнити свої позиції на світових ринках. Загалом, структура інвестицій демонструє послідовний підхід до стратегічного розвитку організаційної моделі управління ЗЕД [33].

Стан кадрової політики ПрАТ «МХП» негативно відображається на репутації компанії. Щоб більш детально дослідити цю проблему, можна ознайомитись з відгуками багатьох працюючих, або раніше звільнених на різних інтернет ресурсах. На одному із сайтів «Бізнес навиворіт» холдинг МХП має оцінку 3 із 5, та 1178 відгуків [22]. Зустрічались коментарі на тему взаємин співробітників в колективі. Один із них: «Ніхто не перевіряє як ти працюєш, скільки роботи виконуєш, головне чи сподобаєшся ти перевіряючому, і як тебе оцінять твої ж співробітники» [55]. Дуже важко дотримуватись корпоративної культури всім підприємствам холдингу, оскільки холдинг розкинутий по всій Україні, він є у різних куточках, містах, селах [37]. В даному випадку компанії потрібно краще цікавитись зворотнім зв'язком від своїх співробітників, щоб керівництво могло забезпечити ті умови, які будуть підходити в тому чи іншому колективі [44].

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз до і після запровадження заходів з вдосконалення управління ЗЕД

Показник	До запровадження заходів	Після запровадження заходів
Витрати на управління ЗЕД	500000 грн	400000 грн
Час обробки документації	10 днів	5 днів
Рівень задоволеності клієнтів	70%	90%
Кількість ризиків	15	5

Джерело: складено на основі [21]

У таблиці 3.2 представлено ключові показники, які відображають результативність управлінських заходів, впроваджених у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства [21]. Після реалізації комплексу

з

м

і

н Для вирішення виявлених проблем пропонується:

- Розробити об'єктивну систему оцінки персоналу на основі чітких KPI [21].
- Впровадити єдину платформу корпоративної комунікації для всіх підрозділів [21].
- Створити систему регулярних опитувань працівників з подальшим аналізом результатів [21].
- Розробити стандартизовану програму адаптації для нових співробітників [21].
- Запровадити інститут наставництва, особливо для регіональних підрозділів [21].

е Реалізація цих заходів дозволить покращити кадрову політику компанії, підвищити лояльність персоналу та зміцнити корпоративну культуру, що є важливим чинником у підвищенні конкурентоспроможності холдингу [2].

г Запропоновані зміни потребують системного підходу та послідовної реалізації, проте їх впровадження суттєво покращить кадрову політику ПрАТ «МХП» і сприятиме подальшому розвитку компанії [2;3].

т Крім зазначених заходів удосконалення, важливим напрямом розвитку системи управління «МХП» є запровадження гнучких міжфункціональних команд, що працюють за принципами Agile [45]. Такі команди дозволять підвищити оперативність прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також забезпечать більшу адаптивність до змін ринкових умов. Участь фахівців з різних підрозділів у спільних проєктах сприятиме обміну досвідом та кращій координації дій [9].

т Окремої уваги заслуговує створення системи постійного професійного розвитку персоналу, орієнтованої на специфіку ЗЕД. Організація внутрішніх тренінгів, навчальних програм та стажувань дозволить не лише підвищити

п

о

з

кваліфікацію працівників, але й забезпечити зростання їхньої мотивації та залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства [16].

Додатково варто звернути увагу на оптимізацію процедур ухвалення управлінських рішень. Спрощення процесу погодження та затвердження ініціатив у сфері ЗЕД дозволить скоротити час впровадження нових проєктів, зменшити адміністративне навантаження та підвищити загальну ефективність управлінських процесів [18].

Не менш актуальним є розширення використання систем електронного документообігу в міжнародній діяльності. Це сприятиме прискоренню обміну інформацією з іноземними партнерами, зниженню витрат на обробку документів та підвищенню прозорості бізнес-процесів [40].

Таким чином, впровадження зазначених заходів удосконалення сприятиме зміцненню конкурентоспроможності «МХП» на світовому ринку та забезпечить стійкий розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства [41].

Запропоновані напрями удосконалення системи управління «МХП» передбачають підвищення оперативності управлінських процесів, розвиток професійної компетентності персоналу, оптимізацію процедур ухвалення рішень та запровадження сучасних ІТ-рішень у сфері документообігу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню організаційного потенціалу підприємства, забезпечить більшу адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищить ефективність зовнішньоекономічної діяльності [39].

### **Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління «МХП»**

На основі виявлених проблем у системі управління персоналом ПрАТ «МХП» пропонуються конкретні заходи, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики та формування єдиної корпоративної культури [44;45].

Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики та корпоративної культури. Впровадження об'єктивної системи оцінювання персоналу.

Для підвищення ефективності управління персоналом рекомендується розробити систему КРІ, яка враховуватиме як кількісні, так і якісні показники роботи. Щорічні атестації за участю керівників, HR-фахівців та представників суміжних відділів дозволять об'єктивно оцінити результативність. Також доцільно запровадити анонімне оцінювання керівників підзвітними працівниками для виявлення слабких місць у менеджменті [47].

Формування єдиної корпоративної культури. Для зміцнення корпоративної ідентичності пропонується організовувати щорічні заходи (форуми, тимблдінг) з участю всіх філій. Також варто впровадити єдину платформу внутрішніх комунікацій (корпоративний портал або мобільний додаток) для оперативного обміну інформацією [49].

Розвиток системи зворотного зв'язку. Для виявлення проблем у робочому середовищі доцільно проводити щоквартальні анонімні опитування. Створення «Ящика пропозицій» (онлайн та офлайн) із гарантованим розглядом ідей співробітників забезпечить їхню залученість. Регулярні зустрічі топ-менеджменту з колективами регіональних підрозділів (щонайменше раз на півроку) покращать взаєморозуміння [47].

Вдосконалення процесу адаптації персоналу. Єдина програма адаптації має включати ознайомлення з історією та цінностями компанії, навчання основним процесам та призначення наставника з досвідом роботи від 3 років. Додатково варто запровадити «День відкритих дверей» для нових співробітників із можливістю знайомства з керівництвом [52].

Підвищення кваліфікації керівників. Для покращення якості управління рекомендується проводити тренінги з ефективного менеджменту для керівників усіх рівнів. Впровадження програми розвитку лідерських якостей серед перспективних працівників та щорічне оцінювання керівників за критеріями ефективності допоможе формувати сильну управлінську команду [44].

Мотиваційні механізми. Система матеріального стимулювання має бути доповнена бонусами за досягнення КРІ та преміями за ініціативність. Нематеріальна мотивація (наприклад, звання «Кращий працівник місяця» чи можливості кар'єрного росту) також є важливою. Додаткові пільги (медичне страхування, відпустки за рахунок компанії) підвищують лояльність персоналу [42].

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- Підвищити об'єктивність у оцінці персоналу [42].
- Зміцнити корпоративну культуру та покращити комунікацію між підрозділами [42].
- Підвищити лояльність працівників і знизити плинність кадрів [42].
- Створити прозору систему кар'єрного росту [42].
- Підвищити ефективність роботи компанії в цілому [42].

Одним із перспективних напрямів вдосконалення організаційної структури управління є запровадження проектного підходу у реалізації міжнародних угод. Створення проектних груп для роботи над конкретними контрактами або логістичними проектами дозволить підвищити гнучкість управління та оперативність прийняття рішень. Кожен проект повинен мати чітко визначеного керівника, відповідального за досягнення визначених результатів у встановлені строки [1].

Важливо також запровадити принципи децентралізації управлінських функцій, що передбачає передання частини повноважень на рівень функціональних підрозділів. Це дозволить зменшити навантаження на центральний апарат управління та прискорити процес узгодження зовнішньоекономічних операцій [2;3].

ПрАТ "Міронівський хлібопродукт" (МХП) є одним із лідерів агропромислового комплексу України, що активно інтегрує принципи сталого розвитку у свою виробничу діяльність. Упродовж останніх років компанія реалізує низку екологічних проектів, спрямованих на зниження вуглецевого сліду, раціональне використання ресурсів і збереження навколишнього середовища [44].

## Екологічні нововведення ПрАТ «МХП»

<b>Зменшення використання мінеральних добрив</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• -25% використання добрив</li><li>• Органіка замість хімії</li><li>• Покращення якості ґрунтів</li></ul>
<b>Біоенергетика та біогазові комплекси</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• «Оріль-Лідер» – 5,5 МВт</li><li>• «Біогаз Ладизин» – 24 МВт (у розробці)<ul style="list-style-type: none"><li>• Заміна викопного палива</li><li>• Менше викидів CO<sub>2</sub></li></ul></li></ul>
<b>Виробництво біопалива з відходів</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Пелети з зернових залишків</li><li>• 500 брикетів/год на комбікормовому заводі</li><li>• Зменшення відходів, економія ресурсів</li></ul>
<b>Визнання та сертифікація</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ISO 14001:2015 для біогазу</li><li>• ТОП-5 зелених компаній України</li><li>• 1 млрд грн інвестицій у «зелені» проекти</li></ul>

Рис. 3.2. Екологічні нововведення ПрАТ «МХП»

Джерело: Складена автором на основі [55]

Ця схема показує основні напрямки, які впроваджує МХП для підвищення екологічності своєї діяльності: енергоефективність, біотехнології, управління відходами та міжнародні стандарти [24].

Також у відповідь на глобальні виклики зміни клімату та зростаючий попит на відповідальне виробництво, ПрАТ «МХП» активно впроваджує власну програму екологічної трансформації, що отримала назву «Зелена угода МХП». Ця ініціатива є частиною ширшої корпоративної стратегії сталого розвитку та узгоджується з міжнародними стандартами ESG [22].

Основна мета Зеленої угоди — мінімізувати вплив на довкілля шляхом скорочення викидів парникових газів, зменшення енергоспоживання, впровадження замкнених виробничих циклів та переходу до відновлюваних джерел енергії. Одним із ключових напрямів є розвиток біоенергетики: підприємства компанії запускають біогазові комплекси, які переробляють відходи тваринництва у біогаз, що використовується як джерело енергії для власних потреб [44].

Окрім того, «МХП» приділяє значну увагу ощадному водокористуванню, відновленню ґрунтів, а також використанню органічних добрив замість хімічних. У рамках цієї програми компанія також модернізує систему логістики та транспорту, переходячи на більш енергоефективні моделі доставки [50].

Особливе місце у Зеленій угоді займає екологічна освіта співробітників, а також партнерство з місцевими громадами у проєктах із відновлення природного середовища. МХП не лише впроваджує технології, а й формує екосистему відповідального бізнесу в аграрному секторі [55].

Загалом, Зелена угода МХП — це довгострокове бачення, спрямоване на поєднання ефективності, інновацій та екологічної відповідальності, яке не лише зміцнює позиції компанії на міжнародному ринку, а й підтримує національні зусилля у сфері зеленої трансформації економіки [55].

Доцільним є вдосконалення системи комунікації між підрозділами, залученими до зовнішньоекономічної діяльності. Для цього необхідно створити єдиний інформаційний простір на базі сучасних CRM- та ERP-систем, які забезпечать оперативний обмін інформацією, контроль виконання завдань і доступ до актуальної документації [60].

У рамках організаційних змін варто передбачити створення спеціалізованих аналітичних підрозділів, завданням яких буде моніторинг змін міжнародного законодавства, виявлення нових ринкових можливостей, оцінка ризиків та підготовка рекомендацій для керівництва підприємства [45].

Крім того, пропонується удосконалити механізм мотивації персоналу, зокрема шляхом запровадження бонусних програм за досягнення цільових

показників у сфері ЗЕД. Такі заходи стимулюватимуть працівників до прояву ініціативності та підвищення ефективності роботи [46].

Іншою важливою пропозицією є удосконалення системи контролю і звітності. Впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для всіх учасників процесу зовнішньоекономічної діяльності дозволить своєчасно виявляти відхилення від планових завдань та вживати відповідних коригувальних заходів [26].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить створити більш адаптивну, прозору та ефективну організаційну структуру управління, яка відповідатиме сучасним викликам глобального ринку та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені [26].

Запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління «МХП» спрямовані на підвищення гнучкості, оперативності та ефективності управлінських процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження проектного підходу, децентралізація управління, посилення інформаційної взаємодії між підрозділами, створення аналітичних відділів та удосконалення системи мотивації персоналу дозволять підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики і підвищити конкурентоспроможність на світових ринках. Здійснення зазначених змін сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства у сфері міжнародного бізнесу [15].

### **Підходи до вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП»**

Впровадження запропонованих змін до організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) ПрАТ «МХП» спрямоване на досягнення суттєвого покращення ефективності роботи компанії на міжнародних ринках. Очікувані результати можна оцінити за кількома ключовими напрямками: організаційним, фінансовим, операційним та стратегічним. Кожен із цих аспектів

має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [19]. Заходи до вдосконалення системи управління:

Використання сучасних методологій управління

Для підвищення ефективності системи управління ЗЕД пропонується впровадити такі методології [19]:

- Agile-підхід: Застосування гнучких методів управління проектами, що дозволить швидше адаптуватися до змін на міжнародних ринках. Наприклад, створення кросс-функціональних команд для розробки нових експортних стратегій [19].
- Lean-менеджмент: Оптимізація внутрішніх процесів шляхом усунення надлишкових витрат часу та ресурсів, зокрема у логістиці та документообігу [19].
- Бережливе виробництво (Lean Manufacturing): Застосування принципів бережливого виробництва для зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [19].

Створення системи моніторингу та контролю

Для оперативного реагування на зміни ринкових умов пропонується [19]:

- Розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для кожного підрозділу, залучених до ЗЕД [19]. Наприклад:
  - Рівень виконання експортних контрактів (%) [19];
  - Час обробки митної документації (дні) [19];
  - Рентабельність зовнішньоекономічних операцій (%) [19].
- Впровадити автоматизовані системи моніторингу (наприклад, ERP або CRM), що дозволять відстежувати виконання KPI у реальному часі [19].

Впровадження інноваційних інструментів аналізу

Для оцінки ефективності управління ЗЕД доцільно використовувати:

- Матрицю SWOT-аналізу (Таблиця 3.3), яка допоможе визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішньоекономічної діяльності [55].

## SWOT-аналіз управління ЗЕД ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукції	Залежність від ключових ринків збуту
Розвинена логістична мережа	Обмежена координація між підрозділами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на нові ринки (Азія, Африка)	Коливання валютних курсів
Розвиток цифрових інструментів	Політична нестабільність, військові загрози

Джерело: складено автором на основі даних з офіційного сайту «МХП» [22]

Практичні рекомендації Тренінги для персоналу: Проведення регулярних навчальних програм з міжнародного маркетингу, логістики та управління ризиками [22]. Стандартизація документообігу: Розробка єдиних шаблонів контрактів, інвойсів та митних документів для прискорення процесів [22]. Співпраця з експертними організаціями: Залучення міжнародних консультантів для аудиту та вдосконалення практик ЗЕД [22].

Запропоновані методологічні підходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управління ЗЕД ПрАТ "МХП". Вони поєднують сучасні інструменти аналізу, інноваційні методи управління та практичні заходи для підвищення ефективності. Впровадження цих змін дозволить компанії зміцнити позиції на міжнародних ринках та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [22].

Протягом останніх трьох років спостерігається стійке зростання кількості персоналу, що свідчить про розширення виробничих потужностей і розвиток нових напрямів діяльності [21].

Таблиця 3.4 ілюструє зміни в організаційній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» після впровадження інвестиційних та управлінських рішень. В оновленій структурі чітко простежується посилення аналітичного та логістичного напрямів, що є відповіддю на виклики сучасного експортного ринку.

Таблиця 3.4

Зміни в організаційній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю  
ПрАТ «МХП»

Підрозділ	Кількість працівників	Частка у загальній чисельності, %
Виробничі підприємства	18 000	52,9
Логістика та дистрибуція	4 500	13,2
Торговельні підрозділи	5 000	14,7
Аграрні підприємства	3 500	10,3
Адміністративно-управлінський персонал	3 000	8,8

Джерело: Складена автором на основі [55]

Включення цифрових інструментів управління дозволило прискорити процеси прийняття рішень, а також покращити координацію між центральним офісом і регіональними підрозділами. Запровадження нових посад та функціональних ліній підвищило гнучкість і адаптивність структури. Зміни, відображені в таблиці, демонструють прагнення компанії до стратегічного розвитку та ефективного управління ЗЕД у динамічному зовнішньому середовищі [55].

Організаційні результати. Впровадження інтегрованої системи управління дозволить усунути ізоляцію між відділами ЗЕД, логістики, виробництва та маркетингу. Використання ERP-системи забезпечить оперативну комунікацію та прискорення прийняття рішень. Оптимізація організаційної структури шляхом скорочення рівнів управління сприятиме зменшенню бюрократичних бар'єрів. Децентралізація окремих повноважень покращить адаптивність регіональних підрозділів. Впровадження KPI-оцінювання та системи наставництва підвищить професійний рівень персоналу [1;2].

Фінансові результати. Комплексна оптимізація логістичних та адміністративних процесів дозволить скоротити операційні витрати на 12-15%. Поліпшення координації між підрозділами та гнучке управління ресурсами сприятиме зростанню експортних надходжень на 10-15% протягом трьох років. Використання фінансових інструментів хеджування мінімізує вплив валютних коливань на доходи [24].

Операційні покращення. Автоматизація логістики (GPS-моніторинг, складські системи) скоротить час доставки на 15-20%. Створення спеціалізованих груп з адаптації продукції прискорить вихід на нові ринки. CRM-система покращить комунікацію з іноземними партнерами та сприятиме розвитку довгострокових відносин [5].

Стратегічні переваги. Спеціалізований підрозділ з розвитку ринків забезпечить диверсифікацію експорту, особливо до країн Азії та Африки. Оптимізація управління підвищить конкурентоспроможність через поліпшення якості продукції та цінової політики. Створення адаптивної системи управління забезпечить стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [4].

Очікувані результати від впровадження запропонованих змін свідчать про те, що оптимізація організаційної структури управління ЗЕД ПрАТ «МХП» дозволить компанії досягти суттєвого покращення ефективності своєї діяльності. Це стосується як внутрішніх процесів (координація, управління персоналом, логістика), так і зовнішніх аспектів (експорт, конкурентоспроможність, диверсифікація ринків) [58]. Реалізація цих заходів створить основу для стабільного розвитку компанії у довгостроковій перспективі та зміцнення її позицій на міжнародній арені [48].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає визначення стратегічних цілей, обґрунтоване планування ресурсів, вибір напрямів експансії на зовнішні ринки та реалізацію заходів з мінімізації ризиків. Ефективне управління базується на оцінці внутрішнього потенціалу компанії та умов, що складаються у зовнішньому середовищі [33].

У таблиці 3.5 подано основні стратегічні підходи, які може застосовувати підприємство у зовнішньоекономічній діяльності. Кожна зі стратегій має свою специфіку й призначення [32].

Стратегія диверсифікації передбачає розширення товарного асортименту або географії збуту, що дає змогу знизити залежність від окремих ринків і зменшити ризики [57].

## Основні управлінські стратегії у зовнішньоекономічній діяльності

Стратегія	Характеристика
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції або географії продажів
Концентрація	Зосередження ресурсів на основних напрямках діяльності
Інтеграція	Включення у суміжні етапи виробничо-збутового ланцюга
Партнерство	Формування довгострокових союзів із закордонними компаніями

Джерело: складено автором на основі [32]

Стратегія концентрації орієнтована на зосередження зусиль на найбільш прибуткових напрямках — ключових товарах або регіонах. Це дозволяє підприємству поглибити спеціалізацію і підвищити ефективність [44].

Інтеграційна стратегія охоплює включення підприємства у різні ланки виробничо-збутового ланцюга: як у напрямі постачання (вертикальна інтеграція), так і у взаємодії з партнерами того самого рівня (горизонтальна інтеграція) [46].

Стратегія партнерства полягає у формуванні сталих зв'язків з іноземними компаніями, що забезпечує доступ до нових ринків, спільне використання ресурсів і зміцнення ринкових позицій [42].

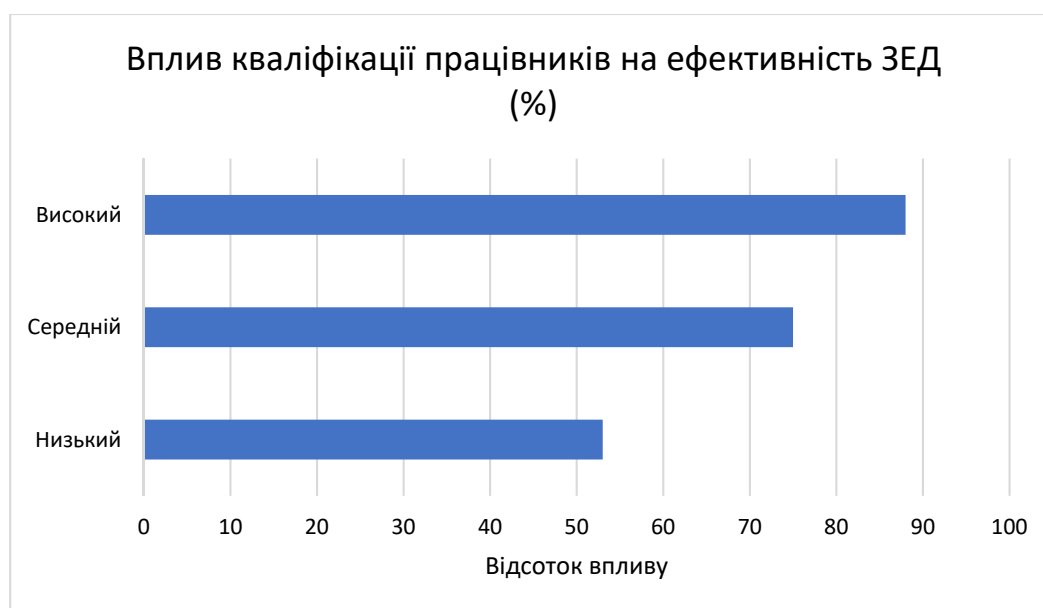


Рис. 3.3. Вплив рівня кваліфікації працівників на ефективність ЗЕД [56]

Джерело: складено автором на основі [56,57]

Рисунок 3.3 демонструє, як рівень кваліфікації працівників впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Згідно з даними, при низькій кваліфікації ефективність становить 53%, при середній — 75%, а при високій — 88%. Це свідчить про пряму залежність між професійною підготовкою персоналу та результативністю ЗЕД [56].

Кваліфікація персоналу виступає визначальним чинником у забезпеченні якісного ведення зовнішньоекономічних операцій. Знання норм міжнародної торгівлі, вільне володіння іноземними мовами, а також розуміння культурних особливостей партнерів сприяють налагодженню ефективних переговорів і досягненню вигідних домовленостей [29].

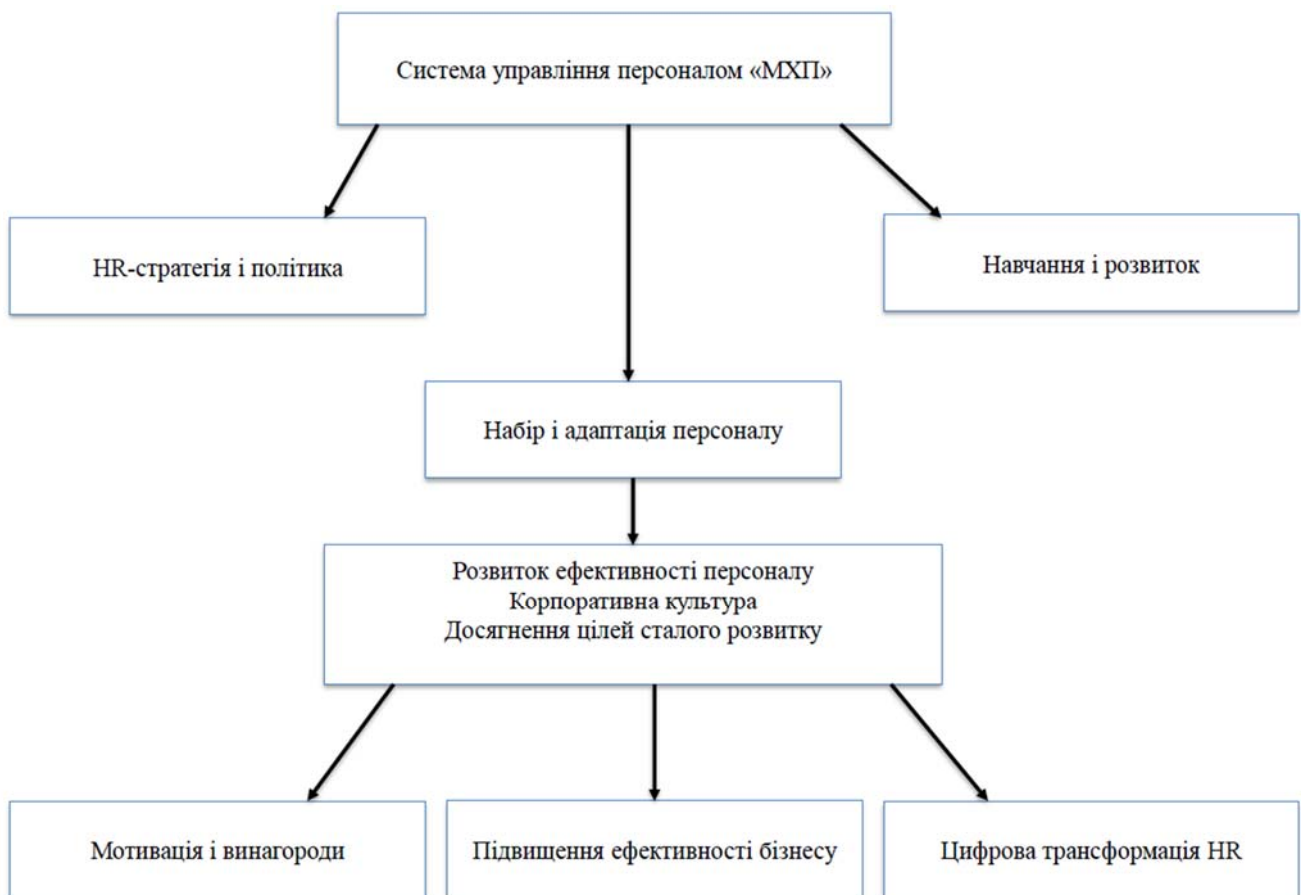


Рис. 3.4. Структура розвитку управлінського персоналу ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі [22;55]

На рис. 3.4 показана система управління персоналом у МХП побудована на стратегічному підході та включає кілька ключових напрямів [55]:

- HR-стратегія визначає загальний напрям роботи з персоналом відповідно до цілей компанії [55].
- Набір і адаптація забезпечують якісний підбір кадрів та швидке введення нових працівників у роботу [55].
- Навчання і розвиток сприяють професійному зростанню працівників через освітні програми та внутрішню академію [55].
- Оцінювання ефективності дозволяє контролювати результати праці через KPI та інші методи [55].
- Мотивація включає матеріальні винагороди й нематеріальне визнання [55].
- Корпоративна культура підтримує позитивне середовище, командну роботу й соціальну активність [55].
- Цифровізація HR автоматизує процеси й надає сучасні інструменти для управління персоналом [55].

Ця система забезпечує стабільність, розвиток і залучення працівників до досягнення спільних цілей компанії [55].

Сучасний розвиток бізнесу неможливий без урахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG), які є основою сталого розвитку. ПрАТ «МХП», як один з провідних гравців агропромислового сектору України, активно впроваджує відповідні підходи у свою діяльність, демонструючи відповідальність перед суспільством, державою та майбутніми поколіннями [38].

Компанія інтегрує ці цілі на практиці через реалізацію низки ініціатив, зокрема у сфері охорони довкілля. Наприклад, в аграрному сегменті МХП поступово зменшує використання мінеральних добрив шляхом переходу на органічні добрива, що позитивно впливає на стан ґрунтів і знижує хімічне навантаження на екосистему. Крім того, в межах енергетичної трансформації підприємства впроваджуються біогазові комплекси, зокрема на базі виробничих об'єктів «Оріль-Лідер» та «Біогаз Ладижин». Вони не лише забезпечують повторне використання відходів тваринництва, а й дозволяють генерувати альтернативну електроенергію, що зменшує залежність від традиційних джерел [31].

Ще одним важливим кроком у напрямку екологічної відповідальності стало налагодження виробництва біопалива з агровідходів. На комбикормових заводах компанії виготовляються пелети та брикети, які використовуються як замітники викопного палива. Таким чином, МХП не лише зменшує кількість відходів, але й оптимізує енергетичні витрати, формуючи циркулярну модель виробництва [38].

У соціальній площині МХП приділяє увагу підтримці громад, у яких функціонують її підприємства. Програми з розвитку сільських територій включають модернізацію інфраструктури, сприяння створенню нових робочих місць, а також інвестування у сферу освіти та охорони здоров'я. Особливої ваги набувають освітні проєкти компанії, спрямовані на підвищення професійного рівня працівників через корпоративні навчальні центри та партнерство з вищими навчальними закладами [7;30].

З управлінської точки зору, компанія впроваджує принципи прозорості та підзвітності: регулярно публікує нефінансові звіти, проходить незалежний аудит, а також розвиває систему внутрішнього контролю та ризик-менеджменту [37].

Таблиця 3.6

Основні напрямки ESG-стратегії ПрАТ «МХП»

Напрямок	Ключові ініціативи
Екологія	Біогазові комплекси, органічні добрива, біопаливо з агровідходів
Соціальна відповідальність	Розвиток сіл, навчальні програми, інвестиції в соціальну сферу
Управління	Нефінансова звітність, аудит прозора структура управління

Джерело: складено автором на основі [32]

Таблиця 3.6 ілюструє ключові напрями ESG-стратегії ПрАТ «МХП».

Фінансові можливості підприємства є додатковим стимулом для розширення зовнішньоекономічної присутності. Забезпечення фінансування дозволяє вкладати кошти у вивчення нових ринків, модернізацію товарів, а також участь у міжнародних виставках і заходах [40].

Процес виходу на нові ринки для ПрАТ «МХП» потребує довгострокового підходу: ретельної підготовки, глибокого аналізу кон'юнктури, а також застосування сучасних методів управління [59]. Найважливішими складовими успіху в цьому напрямі є: розширення ринків збуту, адаптація продукції до локальних вимог, удосконалення логістичних процесів і встановлення партнерських відносин. Усі ці дії спрямовані на досягнення стабільного зростання, посилення конкурентних позицій і забезпечення гнучкості у реагуванні на зміни глобального середовища [48].

Таким чином, впровадження запропонованих методів управління дозволяє сформувати більш ефективну та гнучку структуру зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки цьому підприємство зможе оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та краще використовувати свої ресурси. Оптимізація процесів, підвищення прозорості управління та впровадження інноваційних підходів зміцнять конкурентні позиції компанії на міжнародних ринках. У комплексі ці заходи сприятимуть не лише покращенню внутрішніх показників діяльності, а й забезпечать стратегічну стабільність у майбутньому. Важливо продовжувати моніторинг ефективності нововведень для подальшого вдосконалення управлінської системи [57].

## ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні основи формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, вивчено її ключові елементи та сучасні підходи до побудови, а також здійснено практичну оцінку на прикладі діяльності ПрАТ «МХП».

Організаційна структура є невід'ємною складовою ефективного управління ЗЕД, оскільки саме вона визначає логіку взаємодії між підрозділами, розподіл відповідальності, а також забезпечує узгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми умовами. Теоретичний аналіз засвідчив, що вибір моделі організаційної структури повинен враховувати специфіку зовнішньоекономічної діяльності, стратегічні цілі підприємства, масштаби операцій та рівень інтеграції з глобальними ринками.

Досвід ПрАТ «МХП» свідчить про важливість комплексного підходу до управління ЗЕД. Компанія реалізує вертикально інтегровану модель, що дозволяє їй контролювати всі етапи виробничо-збутового процесу та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Чітке функціональне розмежування обов'язків між структурними підрозділами сприяє підвищенню результативності діяльності, хоча водночас виникає потреба в покращенні міжпідрозділової координації та гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Дослідження організаційної структури управління ЗЕД ПрАТ «МХП» дозволило виявити наявні недоліки, серед яких варто відзначити надмірну централізацію управлінських функцій, що ускладнює оперативність прийняття рішень на регіональному рівні. Це свідчить про потребу у впровадженні більш гнучких механізмів координації між підрозділами, що беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформульовано пріоритетні напрями вдосконалення: децентралізація управління ЗЕД, активніше використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків, а також підвищення рівня кадрової підготовки фахівців, що займаються міжнародною діяльністю. Зміцнення

кадрового потенціалу розглядається як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

Під час дослідження були також вивчені сучасні тенденції у сфері ЗЕД, зокрема посилення цифровізації процесів, впровадження електронних торгових платформ та автоматизованих систем моніторингу логістики. Такі інновації можуть бути ефективно адаптовані в діяльність МХП з метою підвищення продуктивності та прозорості зовнішньоторговельних операцій.

Оцінка ефективності управління ЗЕД у компанії виявила високий рівень організаційної та логістичної зрілості, що забезпечує стабільні обсяги експорту, зростання прибутковості та розширення ринків збуту. Водночас ідентифіковано ряд напрямів, які потребують удосконалення, зокрема диверсифікацію ринків, впровадження інноваційних технологій управління, удосконалення ризик-менеджменту та посилення адаптаційних механізмів до змін зовнішніх умов.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективна організаційна структура управління ЗЕД є запорукою конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Її постійне вдосконалення відповідно до викликів часу забезпечує стійкий розвиток компанії, підвищення її ефективності та посилення позицій у глобальному економічному просторі.

Отже, опрацьовані у роботі пропозиції є логічним продовженням аналітичної частини дослідження і мають практичну цінність для ПрАТ «МХП». Їхнє впровадження дозволить не лише оптимізувати існуючу структуру управління ЗЕД, але й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін міжнародного економічного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. — К.: Основи, 2021. — 519 с.
- Гндрущенко В.І. Організація менеджменту підприємств ЗЕД. — Харків: Фактор, 2022. — 288 с.
- Алабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю в ЗЕД. — Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2023. — 288 с.
- Грезанська Н.М. Аналіз ринків Азії для українського агроекспорту. — К.: НАУ, 2023. — 180 с.
- Гілорус О.Г. Глобальна економіка: виклики для України. — К.: Академвидав, 2022. — 400 с.
- Гойко В.В. Експорт сільгосппродукції в умовах війни. — К.: Лібра, 2023.
- Гальчинський А.С. Економічна стратегія держави в умовах війни. — К.: Основи, 2022. — 376 с.
- Гончарук О.П. Логістика зовнішньоекономічної діяльності: сучасні тренди. — Львів: Апріорі, 2023. — 224 с.
- Гриценко Т.П. Податкове планування в ЗЕД після 2022 року. — Харків: Фактор, 2023. — 200 с.
- Гемченко С.В. Управління валютними ризиками в експортних операціях. — Одеса: Астропринт, 2022. — 198 с.
- Державна митна служба України. Звіт про експортні операції 2023. — Київ: Державна митна служба України, 2025.
- Державна митна служба України. Зовнішня торгівля України 2023. — Київ: Державна митна служба України, 2025.
- Держпродспоживслужба. Стандарти якості для експорту продукції тваринництва. — К., 2023. — URL: <https://dpss.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2025)
- Сайт «YouControl» ПрАТ «МХП». URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 11.05.2025)

ьяченко Л.І. ЗЕД: інструменти адаптації до євростандартів. — К.: Центр учбової літератури, 2022. — 264 с.

вропейська Бізнес Асоціація (ЕВА). Бар'єри для українського експорту в ЄС: аналіз 2023. — К., 2023. — URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення:

рмоленко М.І. Цифрові платформи для міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією. — Вінниця: Нова Книга, 2023. — 176 с.

рохіна С.М. Адаптація оргструктур до умов воєнного часу. // Агросвіт. — 2023. — №4. — С. 58–63.

СІС. Аналітика агроекспорту України 2023. — URL: <https://agroanalytics.org>

акон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (із змінами 2023 р.). —

овнішньоекономічна діяльність: Європейський досвід для України / за ред. А.С. Данилюка. — Тернопіль: ТНЕУ, 2023. — 256 с.

віт ПрАТ «МХП». Стратегія експорту 2023–2025. —

оваль О.І. Валютні ризики та їх хеджування в експорті. — Тернопіль: Крок, 2023. — 220 с.

овальчук Л.М. Фінансові інструменти хеджування в ЗЕД. — Тернопіль: Крок, 2023. — 205 с.

озак Ю.Г. ЗЕД: практичний гід для агровиробників. — К.: Центр учбової літератури, 2023. — 400 с.

равець О.В. Маркетингові стратегії просування агропродукції в ЄС. — Львів: Львівська політехніка, 2023. — 210 с.

авренюк Н.В. Митне регулювання експорту в умовах війни: нові виклики. — К.: Державна митна академія, 2023. — 192 с.

исенко Ю.А. Цифрові платформи для експорту сільгосппродукції. — К.: КПІ, 2023. — 150 с.

алюта Л.Ю. Міжнародні логістичні мережі. — К.: Центр учбової літератури, 2022. — 320 с.

іністерство аграрної політики України. Стратегія розвитку аграрного експорту до 2030 року. — К., 2023. — URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2025)

іністерство економіки України. Експортна стратегія України 2024. — К., 2023. — URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2025)

іщенко І.П. Міжнародні партнерства в агросекторі: стратегії розвитку. — Київ: Інститут аграрної економіки, 2022. — 160 с.

озговий О. Цифрові інструменти в управлінні ЗЕД. — К.: Ліра-К, 2023. — 272 с.

іжнародна фінансова корпорація (IFC). Інвестування в агроекспорт України: тенденції 2023. — Washington, 2023.

нищенко А.С. Експортний потенціал України в умовах євроінтеграції. — Дніпро: Пороги, 2023. — 188 с.

кландер М.А. Управління ризиками в експорті. — Одеса: ОНЕУ, 2023. — 310 с.

фіс Президента України. Експортний огляд: результати 2023 року. —

илипенко В.І. Екологічні стандарти ЄС та їх вплив на український експорт. — Львів: Сполом, 2022. — 210 с.

етренко І.С. Логістика зернових коридорів: досвід 2022–2023. — Одеса: ОНЕУ, 2023. — 185 с.

авлук М.І., Мороз А.М. Фінансові інструменти підтримки експорту в умовах війни. — К.: КНЕУ, 2023. — 336 с.

авченко О.Ю. Оптимізація ланцюгів поставок для агропідприємств. — Харків: ХНЕУ, 2023. — 230 с.

еменюк Р.В. Транскордонні партнерства в агросекторі. — Вінниця: Нова Книга, 2023. — 190 с.

качук Р.М. Валютні операції в умовах воєнного стану. — К.: КНТЕУ, 2022. — 195 с.

едоренко С.В. Економічна дипломатія як інструмент просування експорту. — Одеса: Фенікс, 2023. — 220 с.

евчук В.О. Міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією: європейські стандарти. — К.: Знання, 2022. — 512 с.

евченко І.О. Аналіз ефективності експорту зернових після 2022 року. — К.: Центр статистики, 2023. — 185 с.

елудько В.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. — К.: КНЕУ, 2023. — 348 с.

ковенко Ю.В. Правові аспекти експорту сільськогосподарської продукції до ЄС. — Харків: Право, 2022. — 250 с.

49. European Commission. Trade Policy Review: Ukraine's Agricultural Export Potential. — Brussels, 2023.

50. European Commission. Ukraine's Agricultural Export Pathways. — Brussels, 2023.

51. FAO. The Impact of War on Ukraine's Agri-Food Trade. — Rome, 2023.

52. FAO. Ukraine's Grain Export Challenges. — Rome, 2023.

53. IMF. Ukraine's Export Recovery After 2022. — Washington, 2023.

54. IMF. Financial Resilience of Ukrainian Exporters. — Washington, 2023.

Н

Р

Річний звіт UNCTAD Trade and Development Report 2023 <https://unctad.org/en/Publications-in-English/Trade-and-Development-Report-2023/Trade-and-Development-Report-2023-English.pdf> (дата звернення: 11.05.2025) UN, 2023.

57. USAID. Підтримка експорту малих та середніх підприємств України. — Київ, 2023. — URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 11.05.2025)

58. World Bank. Logistics Challenges in Ukraine's Export Sector. — Washington, 2023.
59. World Bank. Rebuilding Ukraine's Export Infrastructure. — Washington, 2023.
60. World Trade Organization (WTO). Ukraine's Trade Policy Review 2023. — Geneva, 2023.