

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07.23 ПЗ

КОГУТЮК МИКОЛА ПАВЛОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 33.338.2

ПОГОДЖЕНО

Декан

факультету аграрного менеджменту

(назва факультету (ННІ))

(підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК

(ПІБ)

“ ___ ” _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

(назва кафедри)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

“ ___ ” _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (на матеріалах ПРАТ "МХП")»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Іван Міщенко

(ПІБ)

Виконав:

(підпис)

Когутюк Микола Павлович

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

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

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Когутюку Миколі Павловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (на матеріалах ПРАТ "МХП")»

затверджена наказом ректора НУБіП України від “07” грудня 2023 р. №2226 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади, аналітичні матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, фінансові звіти підприємства

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
2. Аналіз сучасного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
3. Шляхи підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Дата видачі завдання “11” грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Міщенко І. А.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Когутюк М. П.

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (на матеріалах ПрАТ «МХП»)».

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 80 сторінках друкованого тексту й містить 14 таблиць і 10 рисунків. Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 65 найменувань і додаток.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і організаційно-методичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процеси організації і управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства за умов глобальної конкуренції і мінливих ринкових умов.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі досвіду ПрАТ «МХП».

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі були використані наступні методи:

- економіко-статистичний метод – для оцінки показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- динамічних рядів – для аналізу розвитку обсягів експорту;
- монографічний метод – для поглибленого вивчення наукової проблематики;
- аналіз і синтез – для систематизації ключових аспектів зовнішньоекономічної діяльності;
- порівняльний метод – для виявлення переваг і недоліків різних підходів до управління;

– графічний метод – для візуалізації динаміки зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційною базою магістерського дослідження є закони України, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, а також фінансова і зовнішньоекономічна звітність ПрАТ «МХП».

Структура роботи:

1. Теоретичні основи управління ЗЕД підприємства – огляд літератури, ключові поняття і методи управління ЗЕД.

2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» – оцінка ринкової позиції компанії, аналіз обсягів експорту, а також стратегії виходу на міжнародні ринки.

3. Напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» – пропозиції щодо удосконалення управління, рекомендації щодо розширення ринків збуту, оптимізації витрат, діджиталізації процесів і покращення стратегічного планування.

Ключові слова: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЕКСПОРТ, УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ, ПЛАНУВАННЯ, ЛОГІСТИКА

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	1
1.1. Сутність та загально-економічна характеристика зовнішньоекономічної діяльності	10
1.2. Основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві	15
1.3. Теоретико методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю	22
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ "МХП"	29
2.1. Загально-господарська характеристика підприємства ПРАТ "МХП"	29
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності (ПРАТ "МХП")	38
2.3. Аналіз актуальних тенденцій та викликів в зовнішньому середовищі функціонування підприємств.....	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Шляхи поліпшення управління при здійсненні зовнішньоекономічних операцій на підприємстві	51
3.2. Чинники впливу на процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві	59
3.3. Перспективне регулювання виходу підприємства на нові ринки збуту (на матеріалах ПРАТ "МХП").....	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена потребою детального аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств з метою визначення впливу зовнішньоекономічних операцій на показники їх фінансово-господарської діяльності і оцінки перспектив розвитку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств і зовнішньоекономічних зв'язків є вагомим елементом розвитку економіки держави і господарської діяльності у цілому. Зовнішньоекономічні операції держави відіграють ключову роль в покращенні платіжного балансу і є важливим джерелом надходжень до бюджету. Українські підприємства здійснюють основні зовнішньоекономічні операції (експорт та імпорт), що не лише сприяють розвитку внутрішнього ринку, а й допомагають державі показати власний експортний і економічний потенціал на світовому ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств створює передумови для сталого економічного розвитку шляхом розширення їх діяльності на міжнародних ринках і створення нових джерел виробничих ресурсів, технологій і сучасної організації виробництва. Активізація зовнішньоекономічної діяльності сприяє розширенню виробництва і зростанню зовнішньоторгівельного обороту як деяких підприємств, так і економіки у цілому. Сучасні економічні перетворення пов'язані з поступовою інтеграцією вітчизняних підприємств в систему міжнародних економічних стосунків, а також із залученням іноземних партнерів до діяльності в Україні. Подібним чином, активізація зовнішньоекономічної діяльності сприяє розширенню виробництва і зростанню зовнішньоторгівельного обороту як деяких підприємств, так і економіки у цілому.

В умовах трансформації економічної системи держави, з метою забезпечення належного рівня внутрішньої і зовнішньої ефективності, вітчизняні підприємства знаходяться на тривалому етапі створення і адаптації систем управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Механізм управління ЗЕД має бути спрямований на ефективне використання організаційних засобів управління аналітичною, виробничою і збутовою діяльністю підприємства. Його функціонування забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів й методів, факторів й критеріїв оцінки ефективності управління. Усі елементи механізму управління ЗЕД підприємства взаємопов'язані між собою, забезпечуючи його повноцінне функціонування на усіх етапах розвитку. У результаті створюються потрібні умови з метою удосконалення і оптимізації діяльності, спрямованої на зміцнення стійких позицій компанії на зовнішніх ринках.

Питанням управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвячені непоодинокі публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких П. Бимич, О. У. Болдуєва, Г. Я. Глинська, Дж. М. Даннінг, Д. Деніелз, Г. Дроздова, П. Друкер, й. Коломієць, У. Колонтай, О. Кириченко, А. Кредісов, А. Моррісон, й. У. Нижник, Л. Радеба, Н. Й. Радіонова, У. Сіденко, У. Терон, С. Хаймер, Р. Харрод, О. С. Шнипко, М. Юдін, Н. А. Янковський та ін.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні принципи вдосконалення і забезпечення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи і засоби дослідження. В процесі дослідження автором використано методи аналізу, синтезу, групування, індексний, графічний, індукції і дедукції, методи узагальнення результатів дослідження тощо. Підготовка роботи ґрунтувалася на загальнонаукових і емпіричних методах економічних наук. В процесі оцінки умов й результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємств використовувалися економіко-статистичний метод, метод абстрагування, методи систематизації і узагальнення.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та загальноекономічна характеристика зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є ваговою умовою економічного зростання держави. В сучасних умовах, коли інтенсивно розвиваються процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці і глобалізації світової економіки, це питання набуває особливої актуальності. Завдяки зовнішньоекономічній діяльності забезпечується реалізація перспективних напрямків експортного потенціалу. За рахунок зовнішньоекономічної діяльності держава долає дефіцит у ресурсах, інноваційних технологіях, машинах і обладнанні [8].

Сучасні наукові джерела визначають зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) як систему економічних стосунків, що виникають в процесі обміну ресурсами усіх видів між державами і їхніми економічними агентами. Ці стосунки охоплюють усі сфери економічного життя держави: виробництво, торгівлю, фінанси та інвестиції. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає зовнішньоекономічну діяльність як діяльність суб'єктів господарської діяльності України й іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так й за її межами.

Вважається, що ЗЕД сприяє:

- вирівнюванню економічного розвитку;
- порівнянності виробничих витрат на національному і глобальному рівнях;
- реалізації переваг міжнародного поділу праці, що сприяє підвищенню ефективності національних економік.

До головних функцій ЗЕД належать:

- організація і управління міжнародним обміном природними ресурсами і результатами праці у їх матеріальній і вартісній формах;
- міжнародне призначення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу.

Практичне значення ЗЕД для держав полягає у можливості одержання валютних надходжень від експорту, підвищенні технічного рівня виробництва за рахунок імпорту найбільш ефективного обладнання й технологій і виробництва конкурентоздатної продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність – це багатовимірна цілісна система управління, котра включає дві базові підсистеми: зовнішню торгівлю і міжнародну виробничо-інвестиційну діяльність.

ЗЕД може включати такі види, як торгівля послугами, торгівля готовими товарами чи товарами, що поставляються у розібраному вигляді; торгівля обладнанням чи комплектним обладнанням; торгівля нематеріальними активами, такими як ліцензії, ноу-хау, торгові марки, патенти, програмне забезпечення тощо; а так само торгівля туристичними і логістичними послугами. Авторський підхід до видів міжнародної торгівлі так само додає зустрічні поставки, «у котрих експортери зобов'язуються придбати товари у імпортерів за частину чи всю вартість експортованої продукції. Найважливішими їх видами є бартерні операції, викуп застарілої продукції і операції з давальницькою сировиною» [10].

Міжнародний лізинг – це договір, котрий зобов'язує лізингоотримувача чи користувача лізингового майна сплачувати лізингові платежі лізингодавцю чи власнику лізингового майна, за умови, що одна чи декілька сторін угоди знаходяться у різних країнах чи є резидентами різних держав. На думку українських науковців, міжнародний лізинг - це угода, укладена сторонами лізингу, що підпадають під юрисдикцію різних держав, чи коли майно і лізингові

платежі перетинають національні кордони. Коли третя сторона, продавець лізингового майна, є стороною зовнішньоекономічної угоди, то укладається багатосторонній договір. Міжнародний лізинг може застосовуватися до таких об'єктів, як обладнання, транспорт, устаткування і приміщення. подібним чином, суб'єкти господарювання, що не мають достатніх коштів для самостійного придбання об'єкта, мають можливість задовольнити власні потреби, тимчасово експлуатуючи його, сплачуючи за потрібності лізингові платежі.

При веденні бізнесу на зовнішніх ринках варто мати на увазі, що використання активів, включаючи природні ресурси майнової франшизи, може вимагати сплати Т. зв. роялті – платежів, що нерідко становлять процент від чистого чи загального доходу, одержаного від використання майна власника. Використання роялті поширене, коли винахідник чи первісний власник вирішує продати власний продукт третій стороні у обмін на роялті від майбутнього доходу, котрий даний продукт буде генерувати. Наприклад, виробник комп'ютерів платить роялті компанії Microsoft за право використовувати операційну систему Windows на комп'ютерах, що він виробляє. Як вже згадувалося, роялті використовуються для оплати франчайзингу – способу ведення бізнесу, при якому одна сторона продає іншій право на використання свого бренду.

Договірні форми зовнішньоекономічної діяльності передбачають сплату комісійної нагороди при здійсненні діяльності за кордоном, зокрема «здійснення банківських операцій, страхування, оренди чи лізингу, проектно-конструкторських робіт і управлінських послуг» [11].

Міжнародними інвестиціями може так само бути вид інвестицій, що передбачає купівлю цінних паперів, випущених у інших країнах. Існує чимало різних способів міжнародного інвестування, включаючи міжнародні інвестиційні фонди, фонди, що торгуються на біржі, депозитні сертифікати США тощо. Деякі вчені так само відносять до категорії міжнародних прями іноземні

інвестиції у капітал компанії, коли інвестор і одержувач коштів є резидентами двох різних держав.

Зовнішньоекономічна діяльність, як поширення торгівельних стосунків за межі держави, функціонує на кон'юнктурному рівні через те, що інтернаціоналізація охоплює здебільшого сферу обігу. Підключення до системи економічних стосунків на рівні товарно-грошових потоків й пов'язаних з ними валютно-кредитних стосунків робить державу залежною від кон'юнктури світового ринку як системи єдиних ринків.

Зовнішньоекономічна діяльність в сфері торгівлі формується в своїй традиційній формі (комплектне обладнання, деякі товари) на міжнародному перехресті загального і часткового поділу праці.

Міжнародна виробнича та інвестиційна діяльність розглядається на стратегічному рівні, позаяк вона відображає загальну тенденцію соціально-економічного розвитку, має вирішальний вплив на характер розвитку національних економік, функціонування міжнародної економіки, а так само на стандарти якості і критерії ефективності виробництва й використання ресурсів, стандарти якості життя й, навіть, норми поведінки. В цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність ґрунтується на інтернаціоналізації, котра охоплює усі стадії відтворювального процесу, а так само інформаційну, правову, соціальну і культурну інфраструктуру. Приєднання держави до системи світогосподарських зв'язків на рівні технологічного поділу праці інтегрує її у єдиний глобальний економічний простір, ядром якого є виробнича та інвестиційна діяльність. Це надає державі прямиий доступ до світового ринку товарів й капіталу, нових технологій і сучасного менеджменту [15].

Кожна з наведених вище підсистем зовнішньоекономічної діяльності не відображає всього спектру взаємозв'язків, що існують в цій системі. Кожна підсистема охоплює тільки певний аспект економічної діяльності, певний аспект взаємозв'язків між її елементами. Це знаходить своє відображення в двох основних моделях ЗЕД: зовнішньоторгівельній і виробничо-інвестиційній.

Ефективність господарської діяльності вітчизняних підприємців в правовій системі України залежить від ступеня досконалості сфери регулювання і ліберальності законодавства. В зв'язку з цим збільшується значення правового регулювання діяльності багатоманітних іноземних суб'єктів господарювання. Зовнішньоекономічна діяльність регулюється перш за все законами України: «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про порядок здійснення розрахунків у зарубіжній валюті», «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності», «Про режим зарубіжного інвестування», «Про інвестиційну діяльність», «Митний кодекс України» та іншими законодавчими актами.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності менеджери і фахівці керуються в процесі прийняття рішень низкою засад, задекларованих в спеціальних документах чи загальноприйнятих нормах й звичаях. На міжнародному рівні більше повний перелік засад організації міжнародних економічних стосунків міститься у Хартії про економічні права і обов'язки держав, прийнятій на Четвертій спеціальній сесії Генеральної Асамблеї ООН в 1974 році. Хартія містить наступні засади: суверенітет; територіальна цілісність й політична незалежність держав; суверенна рівність усіх держав; ненапад й невтручання в внутрішні справи; взаємна й справедлива вигода; мирне співіснування; рівноправність й самовизначення народів; мирне вирішення спорів; ліквідація несправедливості, що є результатом застосування сили й позбавлення народу засобів нормального розвитку; сумлінне виконання міжнародних зобов'язань; повага до прав людини і головних свобод; відмова від прагнення до гегемонії в сферах впливу; сприяння міжнародній соціальній справедливості; міжнародне співробітництво у цілях розвитку; вільний доступ до морів й з морів для держав, що їх не мають.

1.2. Основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це сукупність зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються в сфері господарської діяльності з метою одержання прибутку за рахунок створення і реалізації конкурентних переваг при виході на зовнішній ринок. Під управлінням ЗЕД підприємства варто розуміти комплексну оцінку і моделювання внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, інтегровану з налагодженою взаємодією усіх його підрозділів з метою досягнення прибутку при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

В загальній системі управління зовнішньоекономічною діяльністю процес управління є одним з ключових понять й визначається як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності.

Міжнародна виробничо-інвестиційна діяльність є стратегічним рівнем, позаяк зовнішньоекономічна діяльність в цьому випадку втілює загальну тенденцію суспільно-динамічного процесу, справляє серйозний (можна сказати, визначальний) вплив на характер розвитку як національних економік, так й на функціонування міжнародної економіки, а так само на стандарти якості і критерії ефективності виробництва й використання ресурсів, стандарти якості життя, норми поведінки тощо.

Зовнішньоекономічна діяльність формується на основі інтернаціоналізації, котра охоплює усі стадії відтворювального процесу, а так само інформаційну, правову, соціальну і культурну інфраструктуру. Приєднання держави до системи світогосподарських зв'язків на рівні технологічного поділу праці в виробництві уже саме по собі інтегрує її у єдиний глобальний економічний простір, ядром якого є виробнича та інвестиційна діяльність. держава одержує прямий доступ

до всього світового ринку товарів й капіталів, нових технологій й сучасного менеджменту.

Кожен з перерахованих вище рівнів зовнішньоекономічної діяльності сам по собі не відображає всього спектру стосунків, що складаються у системі. Кожен рівень відображає тільки певну сторону економічного життя, певний аспект взаємозв'язків між її елементами. Це так або інакше виражається в двох можливих моделях зовнішньоекономічної діяльності: зовнішньоторгівельній і виробничо-інвестиційній.

Ефективність господарської діяльності вітчизняних підприємців в правовій системі України залежить перш за все від ступеня досконалості сфери регулювання і ліберальності її законодавства. В зв'язку з цим збільшується значення правового регулювання діяльності багатоманітних іноземних суб'єктів господарювання.

Зовнішньоекономічна діяльність регулюється наступними законами: Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про порядок здійснення розрахунків у зарубіжній валюті», «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності», «Про операції з давальницькою сировиною в зовнішньоекономічних відносинах», «Про режим зарубіжного інвестування», «Про інвестиційну діяльність» та інші

В процесі своєї діяльності за кордоном керівники і фахівці керуються низкою засад, що задекларовані у спеціальних документах чи є своєю нормою або звичаєм при прийнятті тих або інших рішень.

Сучасна система зовнішньої торгівлі характеризується наступними особливостями:

1. Посилюється взаємозв'язок між кон'юктурою світових ринків товарів й послуг і внутрішніми ринками деяких держав. Широкого розвитку набувають такі форми і елементи системи зовнішньоекономічної діяльності, як обмін інформацією, послуги зв'язку, транспортні послуги, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо.

2. Новий міжнародний поділ праці, що сформувався у останні десятиліття, характеризується відносним зменшенням частки сировини в світовій торгівлі. Швидшими темпами збільшуються наукомісткі, високотехнологічні галузі: хімічна промисловість, приладобудування, електроніка і аерокосмічна промисловість. США, держави ЄС і Японія будують свої експортні стратегії саме на цих галузях.

Нова стратегія ТНК полягає в переміщенні до нових індустріальних держав з відносно дешевою робочою силою і сировиною виробництва одягу, взуття, суднобудування, автомобілів тощо.

3. Розвиток інтеграційних процесів. Економічні кордони між державами поступово стираються, створюється єдиний регіональний економічний простір зі спільними правилами.

4. Експорт капіталу. Це формує основу для виникнення ТНК, що, як правило, є національними з точки зору капіталу і міжнародними з точки зору діяльності.

5. Переміщення робочої сили з однієї держави у іншу, що є наслідком відмінностей в людських, сировинних й фінансових ресурсах. Щороку до 25 млн. людей переміщуються по всьому світу у пошуках роботи.

6. Зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню собівартості продукції.

7. Активна і цілеспрямована роль держав у інтеграції держав в світову економіку. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних й політичних умов, що забезпечують ефективну зовнішньоекономічну діяльність на усіх рівнях з точки зору інтересів держави і деяких підприємців.

8. суворе міжнародне регулювання зовнішньої торгівлі. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, позаяк вона має відповідати положенням СОТ і вимогам близько 40 міжнародних організацій в цій сфері.

Об'єднання підприємців існують в Україні з 1989 року й поділяються на національні, міжнародні, галузеві і місцеві. До найбільших з них належать: Український союз промисловців й підприємців, Ліга спільних підприємств України, Асоціація брокерів України, Конгрес фондових бірж, Спілка малих підприємств тощо.

Їх роль в розвитку міжнародної діяльності компаній багатоманітна:

- співпраця і взаємодія з бізнес-асоціаціями інших держав;
- допомога в установленні ділових зв'язків з партнерами за межами України;
- прискорення співпраці з організаціями ООН (Юнідо, МОП тощо);
- поглиблення розвитку ринкових стосунків в Україні;
- сприяння розвитку товарних, валютних і фінансових ринків;
- організація міжнародних виставок, ярмарків і аукціонів;
- сприяння в реалізації продукції на зовнішніх ринках у рамках товарообмінних і лізингових операцій;
- участь в укладанні зовнішньоекономічних контрактів;
- здійснення експортно-імпортних операцій на контрактній основі, використовуючи свої валютні кошти для імпорту обладнання, сировини, матеріалів й інших товарів, потрібних для розвитку виробництва тощо.

Українські підприємці так само беруть участь в діяльності різних міжнародних бізнес-асоціацій: Міжнародний конгрес промисловців й підприємців; Міжнародний союз підприємців й орендарів; Міжнародна асоціація підприємств, що належать працівникам; Східноєвропейська бізнес-асоціація; Євро-Азіатська ліга малих й середніх підприємств тощо.

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю – це сукупність прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності компанії. Ефективна організація процесу управління загалом і зарубіжним бізнесом зокрема залежить від правильно обраного методу управління, що дозволяє

досягти цілей компанії у найкоротші терміни і забезпечити раціональне використання усіх видів ресурсів.

Методи управління ЗЕД ототожнюють з базовими функціями менеджменту: плануванням, мотивацією, контролем, організацією і регулюванням. Відповідно, вони поділяються на економічні, адміністративні, соціальні, психологічні, технологічні і правові. Найважливішими з них є адміністративні і економічні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що діють скоординовано завдяки специфічних інструментів.

Управління зарубіжним бізнесом складається із загальних і спеціалізованих функцій, об'єднаних в дві групи [48]:

1. Функції підготовки даних:

- облік – фіксація стану об'єкта управління;
- контроль – виявлення і відбір даних про відхилення об'єкта контролю від установленого режиму роботи;
- аналіз даних – виявлення взаємозв'язку між впливом зовнішнього середовища і параметрами об'єкта управління;
- регулювання – визначення допустимих значень параметрів об'єкта управління для його роботи в фіксованому режимі;
- прогнозування – обробка даних для визначення різних сценаріїв поведінки об'єкта управління і зовнішнього середовища.

2. Функції прийняття рішень:

- організація – прийняття рішень щодо будови чи зміни структури об'єктів або процесів;
- планування – розробка моделі майбутнього стану об'єкта;
- програмування – розробка програм, що визначають взаємозалежність й послідовність дій для реалізації плану;
- регулювання – прийняття рішень щодо усунення відхилень від установленого порядку функціонування об'єкта управління.

Вищезгадані функції управління ЗЕД здійснюються у кожній керуючій організації в установленій послідовності.

Організація зовнішньоекономічної діяльності у компанії – це вагома, складна й відповідальна робота, котра передбачає створення і координацію взаємодії між різними підрозділами компанії під час здійснення зовнішньоекономічних операцій. Це означає створення такої структури компанії, котра дасть змогу співробітникам ефективно працювати разом.

Функціональний аспект у організації управління ЗЕД компанії полягає в виконанні менеджерами відповідних управлінських функцій. Функції організації управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії можна поділити на такі групи:

1. Функція організації управління управлінською діяльністю включає стратегічне управління, аудит всієї системи управління і консультативну діяльність. Цю функцію виконують топменеджери управління іноземним бізнесом, що контролюють менеджерів середньої і нижчої ланки й спрямовують їх діяльність відповідно до мети компанії.

2. Організаційна функція управління зовнішньоекономічною діяльністю включає оперативне управління, аналіз, прогнозування, раціоналізацію, планування і контроль зовнішньоекономічної діяльності компанії. Цю функцію виконують функціональні і лінійні керівники.

3. Функція організації зовнішньоекономічної діяльності полягає у оперативному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, включаючи організацію і проведення виробничих операцій у процесі зовнішньоекономічної діяльності. Цю функцію виконують менеджери спеціалізованого управління зовнішньоекономічної діяльності нижчого рівня управління.

Українські компанії, що виходять на іноземний ринок, керують своєю зовнішньоекономічною діяльністю на основі наступних засад:

– суверенітет України. Даний принцип передбачає право громадян України самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України;

– свобода зовнішньоекономічної діяльності. Даний принцип передбачає право здійснювати зовнішньоекономічні стосунки в будь-якій формі, що не заборонена чинним законодавством України;

– забезпечення правової рівності і недискримінації. Даний принцип забороняє будь-що дії, що обмежують права, свободи і дискримінацію суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а так само іноземних суб'єктів господарської діяльності за ознаками форми власності і місцезнаходження [33];

– верховенство права. Даний принцип ґрунтується на беззаперечному додержанні чинного законодавства України з питань регулювання зовнішньоекономічної діяльності і забороні застосування підзаконних актів місцевих органів влади, коли вони передбачають менш сприятливі умови, ніж закони України;

– захист суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Даний принцип передбачає рівний захист усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності з боку держави відповідно до чинного законодавства України.

вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним з головних завдань і умов забезпечення ефективності і конкурентоздатності компаній.

Успішне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає:

– своєчасно виявляти сприятливу зовнішню кон'юнктуру для зменшення впливу ризиків на зовнішніх ринках;

– постійне вивчення і аналіз використання виробничих потужностей і фінансових потоків;

- запровадження в управлінську практику чітких, реалістичних і ефективних стратегій розвитку;
- забезпечення гнучкої організаційної структури для виробничої і комерційної діяльності, продажів й конкурентоздатності;
- забезпечення колегіальності в управлінні виробництвом й бізнесом загалом і зовнішньоекономічною діяльністю зокрема;
- визначення головних причин помилок в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;
- економічне узгодження управлінських рішень в стратегічних сферах виробництва з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю.

Треба відзначити, що завдання підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства не можна розглядати в відриві від управління господарською діяльністю у цілому. Варто так само відзначити, що підприємство повинно враховувати внутрішні фактори, що впливають на ефективність його господарської діяльності, у той час як завданням держави як зовнішнього фактору є забезпечення досконалої законодавчої бази.

1.3. Теоретико методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Зовнішньоекономічна діяльність – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічним співробітництвом, експортом та імпортом продукції й виходом компанії на зовнішній ринок.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії є частиною її загальної діяльності, а тому тісно пов'язана з нею й мотивована загальними цілями компанії. Водночас зовнішньоекономічна діяльність має специфічні специфіки, зокрема те, що вона відбувається на міжнародному рівні в співпраці з операторами з інших держав.

Ефективна діяльність компанії на зовнішньому ринку, зокрема на європейському, значною мірою залежить від підтримання (ринкової, інституційної, державної) її стабільної роботи на внутрішньому ринку і накопичення достатнього потенціалу для виходу на зовнішні ринки.

Відтак, забезпечення збалансованого функціонування організаційно-економічного механізму компанії і ефективної взаємодії усіх його структурних елементів є ключовим фактором успіху зовнішньоекономічної діяльності компанії.

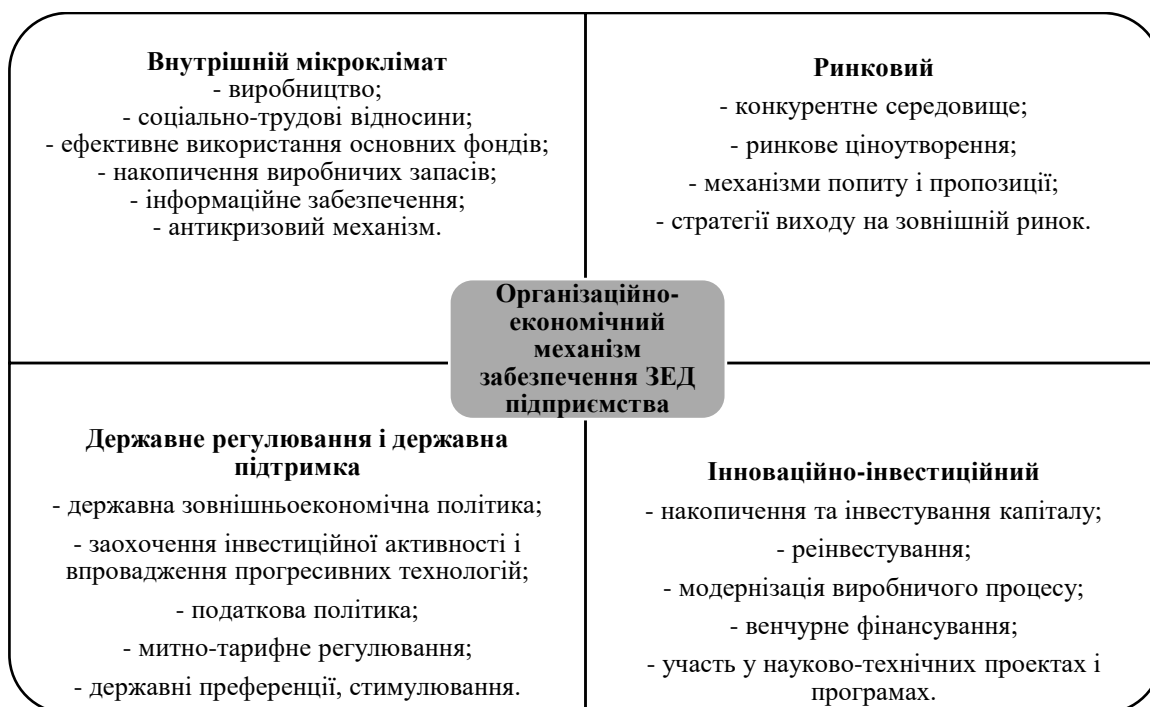


Рис. 1.1. Структура організаційно-економічного механізму забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства [20].

У економічній теорії термін «механізм» визначається як «система чи структура, що установлює порядок виконання певного виду діяльності» й передбачає певну автономію в виконанні діяльності. Даний термін нерідко використовується в поєднанні зі словами «економічний», «господарський», «організаційний» тощо.

Використання терміну «механізм» передбачає створення системи (економічної, господарської, організаційної), котра забезпечує безперервний управлінський вплив, спрямований на досягнення конкретних результатів.



Рис. 1.2. Ієрархія категорій, на котрих базується процес державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності [31].

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю – це сукупність способів, прийомів й заходів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність. Методи управління ЗЕД можна поділити на три групи: економічні, адміністративні і соціальні.

До адміністративних методів управління так само належать [20]:

1. Організаційні методи, що поєднують систему таких форм управління, як регламентація, стандартизація і організаційно-методичне інструктування. Регламентація установлює правила, за якими працює підрозділ чи деякі працівники. Ці правила закріплюються у статутах, положеннях про підрозділи і правилах внутрішнього розпорядку [14].

2. Правові методи – це сукупність способів, завдяки котрих суб'єкт управління діє через правові норми, стосунки і активи.

3. Регламенти встановлюють обмеження для технічних, технологічних, економічних і організаційних стандартів.

4. Інструктаж – інформування працівників про найефективніший спосіб виконання їхньої роботи, перевірка знань й навиків працівників.

5. Оперативно-розпорядчі методи. Вони спрямовані на деталізацію плану, швидке усунення відхилень від нього і регулювання роботи підрозділу.

Адміністративні дії постійно продиктовані конкретними причинами, мають певну мету й односпрямований напрям – від керівника до підлеглого у наступних формах:

- обов'язкові вказівки (команди, інструкції);
- координаційні заходи (зустрічі, консультації);
- рекомендації (пояснення, інструкції);

Оперативні і адміністративні дії включають такі елементи: тип дії, адресат, завдання і критерії виконання, відповідальність, інструкції, контроль і стимуляція.

6. Метод поділу за функціями: кожен працівник виконує власну функцію. Експертний метод – вивчення структури управління, виявлення її слабких місць.

7. Метод порівняння і аналогії – удосконалення елементів управління, організаційних форм й рішень, що добре зарекомендували себе у компаніях зі схожими умовами.

8. Метод структурування цілей включає кількісний і якісний опис, умови реалізації і досягнення, а так само розбивку на взаємопов'язані і взаємозалежні цілі. Даний метод включає у себе делегування цілей.

Коефіцієнт економічної ефективності зовнішньоторгівельних операцій (Ееф.ЗТО) входить до групи показників рентабельності й розраховується шляхом ділення прибутку від зовнішньоторгівельних операцій (ПЗТО) на витрати підприємства при їх здійсненні (ВЗТО). Відтак, зростання даного коефіцієнта свідчатиме про підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій [6]:

$$\text{Ееф. ЗТО} = \frac{\text{ПЗТО}}{\text{ВЗТО}} \quad (1.1)$$

3. Аналіз динаміки закордонних продажів. Динаміка може бути проаналізована як для конкретного товарного ринку, так й у розрізі департаментів. Відносний показник – це зміна обсягу експорту певного департаменту чи товарної номенклатури, виражена в відсотках.

4. Частка прибутку від експорту у загальному прибутку компанії і порівняння з попередніми періодами.

5. Рентабельність експорту (Pe) визначається як співвідношення виручки, одержаної за експортовані товари, за вирахуванням митних зборів і додаткових витрат, пов'язаних з експортом (Ve), до загальної вартості експортованих товарів (Ce):

$$Pe = \frac{Ve}{Ce} \quad (1.2)$$

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є невід'ємною частиною їх господарської діяльності, тому механізмом управління цією діяльністю, її комплексним показником ефективності управління є платіжний баланс. Таке управління є організаційно-економічним механізмом підприємства.

Використання сучасних досягнень менеджменту і застосування критерію раціональності при прийнятті ефективних управлінських рішень є одними з провідних чинників в управлінні діяльністю підприємства і його зовнішньоекономічною діяльністю. Якість і ефективність управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємства базується на відповідності потребам покупців з урахуванням рівня економічного добробуту населення і ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку.

– зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню собівартості продукції;

– активна й цілеспрямована роль держави у інтеграції держави у глобальну світову економіку. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних й політичних умов, що забезпечують ефективну зовнішньоекономічну діяльність на усіх рівнях з точки зору інтересів держави і деяких підприємців;

– жорстке міжнародне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Будь-яка двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, позаяк вона має відповідати положенням СОТ і вимогам близько 40 міжнародних організацій в цій сфері.

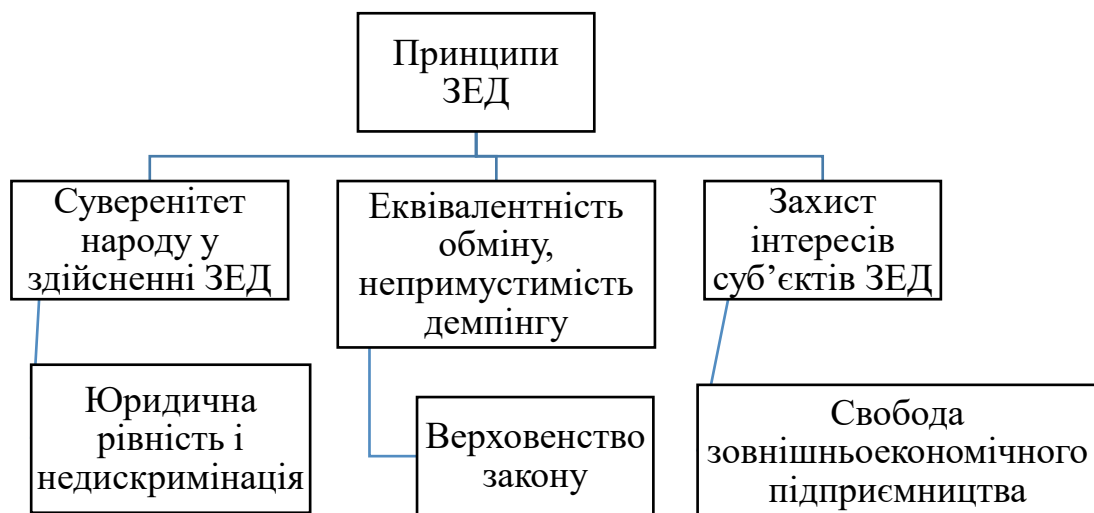


Рис. 1.3. Система принципів здійснення ЗЕД [15].

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії включає наступні елементи:

- розробка стратегії діяльності компанії за кордоном;
- обов’язкове проведення маркетингових досліджень на зовнішніх ринках;
- підготовка, укладання і виконання міжнародних договорів;
- врахування вимог покупців продукції і аспектів ціноутворення на зовнішньому ринку;
- облік зарубіжного бізнесу (виконання контрактів, контроль діяльності конкурентів, вивчення ризиків й проблем тощо).

Метод регулювання зовнішньоекономічної діяльності – це сукупність способів, прийомів й засобів впливу держави на зовнішньоекономічну діяльність. Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю можна поділити на три групи: економічні, адміністративні і соціальні.

До адміністративних методів управління належать [33]: організаційні методи, що включають систему таких форм управління, як нормування, стандартизація і організаційно-методичне інструктування. Регламентація установлює правила, за якими працює підрозділ чи деякі працівники. Ці правила викладені у статутах, положеннях про підрозділи і правилах внутрішнього розпорядку.

Сучасні умови зовнішньоекономічної діяльності вимагають чіткого планування, зміни організаційних форм і створення ефективної організаційної структури. Задля того, аби ефективно управляти зовнішньоекономічною діяльністю компанії, структура управління має бути ретельно розроблена відповідно до умов її функціонування, що визначаються цілями й завданнями компанії.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

2.1. Загально-господарська характеристика підприємства ПРАТ «МХП»

ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – провідний агрохолдинг України і найбільший виробник м'яса птиці на внутрішньому і європейському ринках.

Місія компанії – стати одним зі світових лідерів в галузі птахівництва, демонструючи стійке фінансове, економічне і операційне збільшення шляхом постійного покращення бізнес-показників.

Головними видами діяльності господарства є птахівництво і пов'язане з ним виробництво: охолоджених курей, готових харчових продуктів, соняшникової і соєвої олії; рослинництво (кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак), а також деякі інші види сільськогосподарської діяльності (виробництво яловичини, м'яса і ковбасних виробів).

Компанія «Миронівський хлібопродукт» була заснована Юрієм Косюком в 1998 році. Компанія придбала контрольний пакет акцій ВАТ «Миронівський завод по виробництву круп й комбікормів» й стала однією з провідних зерноторгівельних компаній в Україні. До складу агропромислового холдингу входять близько тридцяти підприємств, розташованих в чотирнадцяти областях України, на котрих працюють понад двадцять вісім тис. співробітників. Станом на 2023 рік земельний банк МХП становив приблизно 370 000 га. Експорт МХП охоплює приблизно 65 держав, включаючи 17 держав ЄС (Нідерланди, Ірландія, Бельгія, Польща, Італія, Греція та ін.); держави СНД й Митного союзу (Вірменія, Киргизстан, Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан); держави Близького Сходу (Ірак, Йорданія, Ліван, ОАЕ, Кувейт); африканські держави (Єгипет, Лівія, Демократична Республіка Конго тощо).

Головним стратегічним напрямком агропромислового холдингу є збереження і примноження високих темпів збільшення у усіх сферах бізнесу. Стратегія включає у себе наступні пункти:

- контроль виробничих витрат – утримувати собівартість продукції птахівництва МХП серед найнижчих в галузі.

- розбудова сучасного бізнесу передбачає інвестиції у сучасні виробничі потужності і обладнання для підтримання статусу інноваційного європейського виробника;

- просування брендів через таргетовану рекламу для забезпечення високої упізнаваності, довіри до продукції МХП і зростання продажів.

- розширення асортименту продукції і завоювання більшої частки ринку м'ясопереробки. Масштабування франчайзингової мережі і збереження роздрібного балансу між франчайзинговими магазинами і супермаркетами [18].

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відомий такими брендами, як «Наша Ряба», що пропонує широкий асортимент фасованої і нефасованої продукції, котра реалізується в понад 2100 франчайзингових торгових точках в Україні; «Легко!», що пропонує заморожені м'ясні напівфабрикати, вироблені на Миронівському м'ясокомбінаті; «Бащинський», що пропонує широкий асортимент м'ясних продуктів, вироблених на сучасному м'ясопереробному заводі ПрАТ «Український бекон»; «Qualiko», під яким заморожені продукти з м'яса птиці експортуються на міжнародні ринки; і «Українська курка», що включає заморожене м'ясо птиці (курчата-бройлери і частини курей).

В 2022 році уперше за майже два десятиліття своєї діяльності МХП оновив власний логотип в співпраці з українською брендинговою агенцією «Tough Slate Design». Ключовими цілями редизайну були збереження історичного символу у логотипі і відхід від асоціації компанії із зерновим господарством. Новий логотип лаконічно представляє МХП на міжнародному рівні, підкреслюючи активну експансію холдингу. Новий знак є трансформацією елемента млина, котрий присутній у логотипі з 1998 року й символізує рух й мету, фокусуючись

на постійному досягненні результатів. Візуальні зміни відбулися у усіх компаніях Групи МХП.

Головними конкурентами МХП на внутрішньому ринку курятини масового споживання є ТОВ «Агро-Овен» (торгова марка «Золотко»), ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (торгова марка «Чебатурочка»), ПрАТ «Дніпровська птахофабрика» (торгова марка «Знатна курка») і ТОВ «Волочиська птахофабрика». Таблиця 2.1 демонструє обсяги виробництва цих конкурентів в 2023 році порівняно з МХП.

Таблиця 2.1.

Обсяги виробництва курятини провідними компаніями галузі

Назва виробника	Область	Обсяг виробництва, на рік	Обсяг виробництва на місяць	Обсяг виробництва на добу	Кількість днів забою на місяць	Частка, %.
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», Переробний комплекс філія ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Вінницька	275 905	22 992	920	25	25
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	Черкаська	260 561	21 713	905	24	23
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», ПАТ «Оріль-Лідер»	Дніпропетровська	77 800	6 483	316	21	7
ТОВ «Агро-Овен», Мережа магазинів «М'ясний дім», ТМ «Золотко»	Дніпропетровська	65 800	5 483	219	25	6
ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика», ТМ «Чебатурочка»	Волинська	62 400	5 200	200	26	5
ПрАТ «Птахокомбінат «Дніпровський», ТМ «Знатна курка».	Дніпропетровська (м. Нікополь)	60 000	5 000	200	25	5
ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»»	Хмельницька	42 050	3 500	146	24	4

Джерело: складено на основі [26].

Узагальнюючи дані таблиці на рис. 2.2, ми бачимо, що, незважаючи на велику кількість конкурентів в галузі, птахофабрики МХП все ще мають найбільшу частку ринку курятини (близько 55%), що забезпечує їм лідируючу позицію на цьому ринку.



Рис. 2.1. Розподіл ринку курятини в Україні [12].

Діаграма ілюструє структуру ринку м'яса птиці в Україні, показуючи розподіл часток головних гравців. Кругова діаграма демонструє відсоткову частку кожної компанії у загальному обсязі виробництва чи продажу продукції птахівництва у трьох вимірах. Візуальне представлення дозволяє визначити домінуючі позиції найбільших гравців ринку. МХП має найбільшу частку, що свідчить про його домінуючу позицію у галузі. Компанія має частку близько 50%, що свідчить про її значний вплив на ринку і високу конкурентоздатність порівняно з іншими виробниками. ТОВ «Агро-Овен» має частку ринку близько 15%, що свідчить про значний, проте менш впливовий внесок в галузь порівняно з МХП. За ним слідує ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» з часткою

близько 10%, що вказує на третю найбільшу частку серед представлених компаній. ЗАТ «Дніпровська птахофабрика» і ТОВ «Волочиська птахофабрика» займають близько 8% і 7% відповідно, що свідчить про їх важливість в структурі ринку, проте так само підкреслює їх відносно меншу вагу порівняно з лідерами галузі. На решту компаній, що не вказані окремо й представлені як «Інші», припадає близько 10% ринку. Це свідчить про те, що існує низка менших гравців, що займаються виробництвом чи продажем продукції птахівництва, проте мають обмежений вплив на загальну структуру ринку. подібним чином, графік ілюструє концентрацію ринку з чітким лідером, кількома середніми гравцями і значною часткою менших компаній, що разом мають значний вплив на ринок.

Конкурентами в виробництві комбікормів є UkrLandFarming, АПК-Інвест, Єдність, Агромарс, Фідлайн та ін. Однак дочірні компанії МХП мають ефективно і добре організоване виробництво комбікормів, тоді як виробничі потужності конкурентів використовуються тільки на 30-35%. МХП так само займає лідируючі позиції за обсягами і часткою ринку, займаючи близько 47% ринку.

Головними конкурентами серед холдингів є Кернел з виручкою 2329,5 млн. доларів США, Астарта з 347,5 млн. доларів США і Нібулон з 1946,4 млн. доларів США, порівняно з виручкою МХП в 1183,3 млн. доларів США. Однак ці холдинги є найбільш спеціалізованими й мають вузький асортимент продукції. Диверсифікованість бізнес-ліній МХП забезпечує збільшення і удосконалення агропромислового холдингу, створюючи плацдарм для подальшого збільшення показників порівняно з конкурентами.

Опрацювавши фінансові документи, такі як баланс і звіт про фінансові результати, ми можемо провести фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за останні три роки (2021-2023). Розпочнемо з вивчення динаміки поточних операційних витрат (таблиця 2.2).

Аналіз структури витрат продемонстрував, що більшість витрат (49%) становлять інші операційні витрати, що включають втрати від курсових різниць, витрати на дослідження і розробки, безнадійні борги тощо.

Таблиця 2.2.

Аналіз поточних операційних витрат ПрАТ «МХП» на 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Матеріальні витрати	335 041	574 385	845 396	71,4	47,2
Витрати на оплату праці	634 858	974 788	1 224 642	53,5	25,6
Відрахування на соціальні заходи	96 948	128 275	165 440	32,3	29,0
Амортизація	848 323	713 321	785 268	-15,9	10,1
Інші операційні витрати	1 735 392	2 073 899	2 938 094	19,5	141,7
Всього	3 650 562	4 464 668	5 958 840	22,3	33,5

Джерело: складено за даними[26].

Витрати на оплату праці (20%) посідають друге місце, що зумовлено інфляцією і постійним збільшенням кількості працівників. Витрати на амортизацію мають тенденцію до зниження (з 23,2% в 2021 році до 13,2% в 2023 році), що є позитивним показником для компанії (рис. 2.2).

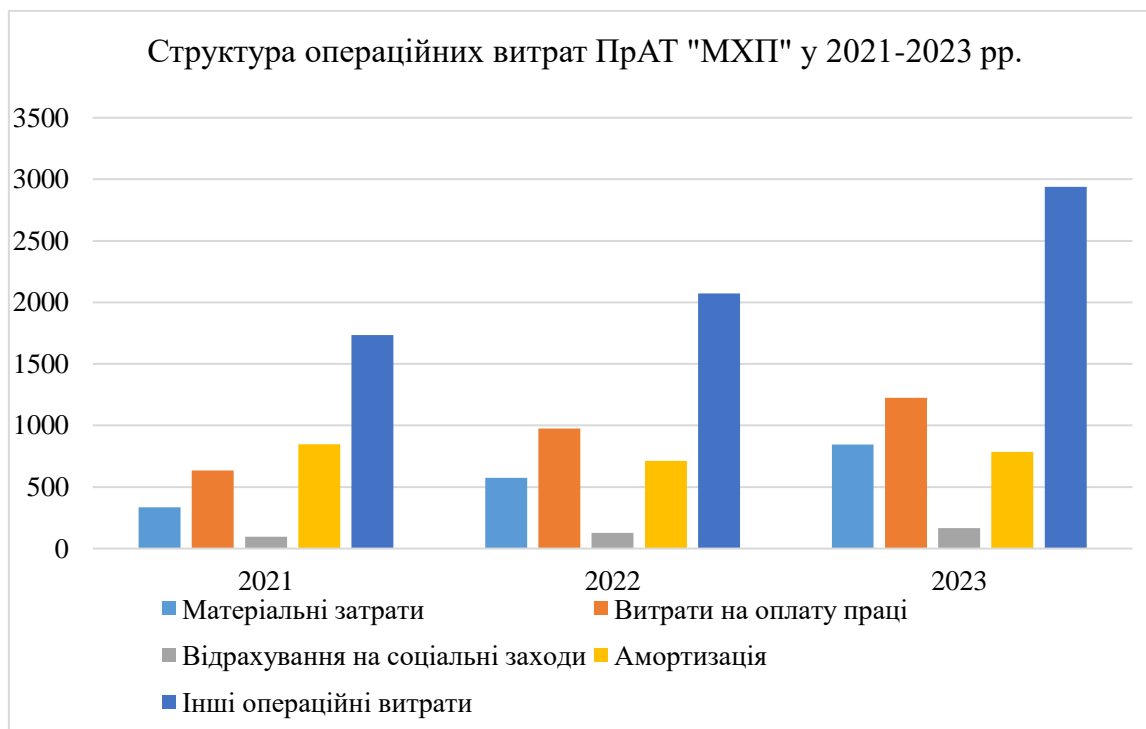


Рис. 2.2. Структура операційних витрат ПрАТ «МХП» в 2021-2023 рр. [26]

Аналізуючи фінансові результати діяльності ПрАТ «МХП» (табл. 2.3), можна дійти висновку, що за аналізований період спостерігається значне збільшення

виробничих витрат. Це пов'язано зі збільшенням транспортних витрат, витрат на оплату праці, рекламу, обладнання тощо. Позитивною динамікою характеризується чистий фінансовий результат, котрий за досліджуваний період збільшився з від'ємного показника до прибуткового (таблиця 2.4).

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	12 724 865	1 7849 182	34 464 262	40,3	93,1
Валовий дохід	3 095 486	4 730 890	7 521 178	52,8	59,0
Собівартість продукції	(9 629 379)	(13 118 292)	(26 943 084)	36,2	105,4
Фінансовий результат до оподаткування	(2 269 487)	(1 521 909)	3 971 908	32,9	161,0
Чистий фінансовий результат	(2 261 858)	(1 521 408)	3 971 908	32,7	161,1

Джерело: складено за даними[26].

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП», 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	0,81	0,52	0,65	-35,37	25,00
К швидкої ліквідності	>0,5-1	0,74	0,50	0,57	-33,42	15,43
К абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,04	0,02	0,05	-60,41	78,06
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,03	0,37	0,44	1233,91	18,28
К фінансування	>1	0,03	0,27	0,31	898,50	12,68
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	0,37	0,34	0,50	-8,33	48,54
К маневреності свого капіталу	>0,1	4,60	0,95	0,60	-79,24	-37,44
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Зростання	0,275	0,44	1,072	61,44	141,62
К обор. кредиторської заборгованості	Зростання	0,78	0,82	1,68	5,29	104,66
К обор. дебіторської заборгованості	Зростання	0,76	1,45	3,98	92,43	173,54
К оборотності матеріальних запасів	Зростання	5,06	10,31	21,87	103,63	112,22
К оборотності ОЗ	Зростання	2,87	1,77	4,21	-38,40	138,51
К оборотності ВК	Зростання	1,84	2,57	2,64	39,07	2,94

Продовження таблиці 2.4

Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	0,06	0,09	0,24	62,63	156,23
К рентабельності ВК	>0, збільш.	0,39	0,54	0,6	40,09	9,16
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,21	0,3	0,44	41,30	45,98
К рентабельності продукції	>0, збільш.	0,27	0,3	0,29	5,51	-0,30

Джерело: складено на основі [26].

В таблиці наведено комплексний аналіз фінансового стану МХП за 2021-2023 роки на основі ключових фінансових показників, згрупованих в чотири головні категорії: ліквідність, фінансова стабільність, господарська діяльність і прибутковість.

Оцінка ліквідності базується на трьох показниках: Коефіцієнт покриття (норма >1), котрий відображає здатність компанії покривати поточні зобов'язання своїми активами. В 2022 році спостерігалася негативна тенденція зниження коефіцієнта до 0,52 з 0,81 в 2021 році. Однак в 2023 році коефіцієнт збільшився до 0,65, що свідчить про часткове відновлення рівня покриття, хоча значення все ще є нижчим за норму. Коефіцієнт швидкої ліквідності (норма $>0,5-1$) знизився до 0,50 в 2022 році з 0,74 в 2021 році, проте досягнув 0,57 в 2023 році, що свідчить про незначне покращення здатності компанії оперативно сплачувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма 0,1-0,2), котрий демонструє здатність негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, залишався стабільно низьким (0,04 в 2021 році, 0,02 в 2022 році і 0,05 в 2023 році), що свідчить про низьку ліквідність.

Розділ фінансової стійкості аналізує здатність компанії забезпечувати стабільну діяльність за рахунок власних і кредитних ресурсів: Коефіцієнт автономії (норматив $>0,5$) значно покращився, збільшившись з 0,03 в 2021 році до 0,44 в 2023 році, що свідчить про зростання частки свого капіталу у структурі фінансування. Коефіцієнт фінансового левериджу (норма >1) так само збільшився з 0,03 в 2021 році до 0,31 в 2023 році, що свідчить про зменшення залежності від кредитного капіталу. Коефіцієнт маневреності свого капіталу (норма $>0,1$) залишився стабільним, з незначним покращенням до 0,50 в 2023

році, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Коефіцієнт маневреності свого капіталу (норматив $>0,1$) показує різке зниження з 4,60 в 2021 році до 0,60 в 2023 році, що свідчить про зниження гнучкості в управлінні власними фінансовими ресурсами.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Даний тип організаційної структури, хоча й є складним, проте є більше підходящим для МХП з огляду на масштаби його діяльності. МХП має чітко визначену ієрархію, систему прав й обов'язків і розподіл робочих функцій між працівниками. Незважаючи на суворість структури, система є достатньо гнучкою, аби сприяти розвитку і самовираженню кожного працівника, стимулюючи норми і цінності, що формуються у процесі обговорення і вирішення проблем.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності (ПРАТ «МХП»)

Головними перевагами організаційної структури МХП є прозорість інструкцій і їх узгодженість між всіма сторонами, що забезпечує швидке прийняття рішень, а так само підвищений рівень відповідальності керівників за дії очолюваного ними підрозділу, що сприяє підвищенню ефективності роботи даного відділу чи підрозділу.

Недоліками організаційної структури, що розглядається, є погана комунікація між вищим керівництвом й виконавцями завдань, що може призвести до небажаних результатів; велика кількість контактів між різними компонентами глобальної системи; значний потік документації.

Динаміка показників ділової активності відображає ефективність управління активами компанії: Коефіцієнт оборотності активів продемонстрував значне збільшення з 0,275 в 2021 році до 1,072 в 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився з 0,78 в 2021 році до 1,68 в 2023 році, що свідчить про покращення управління кредиторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 0,76 в 2021 році до 3,98 в 2023 році, що свідчить про найбільш ефективне управління дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності запасів значно зріс з 5,06 в 2021 році до 21,87 в 2023 році, що свідчить про значне покращення управління запасами. Коефіцієнт оборотності основних засобів збільшився з 2,87 в 2021 році до 4,21 в 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Прибутковість компанії оцінюється за чотирма ключовими показниками: Коефіцієнт рентабельності активів (норма >0) продемонстрував позитивне збільшення, збільшившись з 0,06 в 2021 році до 0,24 в 2023 році. Коефіцієнт рентабельності свого капіталу так само покращився, збільшившись з 0,39 в 2021 році до 0,60 в 2023 році. Коефіцієнт операційної рентабельності показав

позитивну динаміку, збільшившись з 0,21 в 2021 році до 0,44 в 2023 році. Коефіцієнт рентабельності продукції залишився майже на рівні попередніх років, з незначним зниженням в 2023 році (0,29) порівняно з 2022 роком (0,30).

Аналіз фінансового стану МХП за період 2021-2023 рр. свідчить про позитивну динаміку більшості ключових показників, особливо у частині ділової активності і рентабельності. Однак коефіцієнти ліквідності залишаються низькими, що може свідчити про потрібність покращення управління короткостроковими фінансовими ресурсами. Показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнти автономії і фінансування, свідчать про зменшення залежності від зовнішнього фінансування, що є позитивним сигналом для інвесторів.

Проаналізувавши розраховані показники, можна зробити наступні висновки. Компанія є прибутковою й протягом аналізованого періоду збільшила рентабельність за усіма складовими, що підтверджує її сильну ринкову позицію. Щороку прибутковість компанії зростає приблизно на 50%, що підвищує її інвестиційну привабливість.

Оцінка ліквідності компанії демонструє, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у межах норми, що свідчить про те, що компанія має достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного погашення своїх зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє, що підприємство не у змозі негайно погасити власну короткострокову заборгованість, проте спостерігається рух даного показника до нормативного значення. Коефіцієнт покриття не відповідає нормативу й має негативну тенденцію, що свідчить про те, що обсяг ліквідних активів недостатній для покриття поточних зобов'язань. Узагальнюючи динаміку коефіцієнтів ліквідності, можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним.

Показник незалежності значно зріс за аналізований період й майже відповідає нормативному значенню. Це означає, що за останні три роки МХП значно збільшив власну незалежність від зовнішніх джерел фінансування, проте компанія все ще не може повноцінно функціонувати без кредитних коштів.

Коефіцієнт фінансового левериджу, хоча й показує позитивну динаміку, все ще знаходиться нижче нормативного значення, що свідчить про те, що власних ресурсів компанії недостатньо для ведення операційної діяльності. Коефіцієнт забезпеченості основними засобами так само показує позитивну динаміку. Коефіцієнт рентабельності свого капіталу значно коливається, демонструючи тенденцію до зниження, що свідчить про зростання частки свого капіталу, вкладеного у оборотний капітал, й, відповідно, зниження його віддачі [22].

Показники ділової активності демонструють, наскільки ефективно використовуються ресурси, свій капітал і оборотний капітал компанії. МХП спрямовує ресурси на розвиток матеріально-технічної бази, зростання обсягів виробництва і удосконалення існуючих виробничих потужностей.

Для того, аби проаналізувати майновий стан компанії, потрібно розрахувати коефіцієнти зносу, оновлення і вибуття основних засобів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Оцінка майнового стану

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1.1. Знос	0	0	0	-	-
1.2. Оновлення	0,156	0,238	0,508	52,56	113,45
1.3. Вибуття	0,013	0,0053	0,0055	-59,23	3,77

Джерело: складено за даними [26].

Відповідно, коефіцієнт зносу обладнання відсутній, позаяк протягом досліджуваного періоду амортизація була нульовою, що є позитивним фактором. Коефіцієнт оновлення збільшився як на базисній, так й на ланцюговій основі, що свідчить про зростання основних засобів і загальне збільшення вартості бізнесу. Коефіцієнт використання є незначним й зменшується у динаміці 2021-2023 рр., що пов'язано з активним оновленням і відсутністю амортизації протягом досліджуваного періоду, що сприяє відсутності потреби в використанні основних засобів і свідчить про повну ефективність.

Проаналізуємо, як змінювалися обсяги експорту продукції МХП за період з 2020 по 2023 рр. Це дасть змогу відстежити зміни обсягів зовнішньої торгівлі у період економічної нестабільності і можливого впливу глобальних подій (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяг експорту ПрАТ «МХП» в 2020-2023 рр., млн дол. США

Рік	Експорт, млн дол. США
2020	510
2021	550
2022	580
2023	600

Джерело: складено за даними [26].

Потім розглянемо головні ринки збуту продукції МХП в 2023 році, аби оцінити, на що регіони припадає найбільша частка загального експорту.

Таблиця 2.7

Географічна структура експорту МХП в 2023 році [20].

Регіон	Обсяг експорту, млн дол. США	Частка експорту, %.
ЄС	160	27%
Близький Схід	130	22%
Південно-Східна Азія	100	17%
СНД	70	12%
Африка	60	10%
Інші держави	80	12%

Джерело: складено за даними[26].

Товарна структура експорту дає інформацію про види продукції, що МХП продає на зовнішніх ринках, й демонструє, на що товари припадає найбільша частка експортної виручки.

Таблиця 2.8

Товарна структура експорту ПрАТ «МХП» в 2023 році.

Група товарів	Обсяг експорту, млн дол. США	Частка експорту, %.
Курятина	320	53%
Рослинні олії	150	25%
Інші продукти	130	22%

Джерело: складено за даними [26].

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності МХП в 2020-2023 рр. продемонстрував подальше збільшення експорту і підтримку ключових ринків, зокрема ЄС і Близького Сходу.

На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» досліджено структуру витрат, фінансові результати діяльності, фінансову стійкість і майновий стан. На основі проведених розрахунків зроблено висновок, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання і якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні виробничі потужності, проводить науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки і зміцнює свої позиції на ринку за рахунок зростання обсягів виробництва, ділової активності і запровадження інноваційних рішень.

2.3. Аналіз актуальних тенденцій та викликів в зовнішньому середовищі функціонування підприємств

Ключовим фактором успіху МХП є вертикально інтегрована бізнес-модель. Компанія охоплює усі етапи процесу виробництва курятини: від інкубації яєць до дистрибуції і продажу кінцевої продукції, а так само від вирощування свого зерна до виробництва кормів для птиці. подібна структура забезпечує повний контроль над якістю продукції і витратами на усіх етапах – від поля до столу. Унікальна бізнес-модель компанії і значні інвестиції у розвиток її будівництво нових високопродуктивних виробничих потужностей є її головними конкурентними перевагами.

Вертикальна інтеграція операцій гарантує, що МХП підтримує стабільно високі стандарти якості і контролює собівартість кінцевої продукції завдячуючи масштабам виробництва, що є особливо вагомим в умовах зростаючої української економіки. З огляду на збільшення виробництва курятини, МХП планує її надалі забезпечувати себе зерновими культурами (кукурудза, соняшник, соя), потрібними для виробництва комбікормів. Компанія так само активно шукає додаткові можливості використання відходів виробництва.

Ця бізнес-модель є безпрецедентною на вітчизняному ринку й є взірцем для провідних європейських аграрних компаній. Розглянемо детальніше різні етапи бізнес-моделі МХП:

- Вирощування зернових. Компанія намагається повністю задовольнити свої потреби у зернових. Зокрема, МХП повністю задовольняє свої потреби у кукурудзі і на 15% у соняшнику.

- Виробництво соняшникового протеїну. Компанія замінила дорогі імпортні соєві боби на свій соняшниковий протеїн в виробництві комбікормів.

- Виробництво комбікормів. МХП виробляє 100% комбікормів на трьох комбікормових заводах. Задля зберігання зерна використовуються п'ять елеваторів.

– Батьківське стадо. На батьківські птахофабрики МХП надходять 500-денні курчата породи Кобб від провідних німецьких виробників, що у пташниках перетворюються на курчат-бройлерів.

– Інкубація. Яйця, вироблені на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на бройлерних фермах. Після сортування яйця поміщають у автоматизовані інкубатори, що підтримують потрібну температуру, вологість й циркуляцію повітря протягом інкубаційного періоду (21 день). Новонароджені курчата проходять вакцинацію, а після транспортуються до пташників [21].

– Вирощування бройлерів. 100% курятини вирощується і переробляється на потужностях МХП. Сегмент птахівництва включає три бройлерні ферми і дві птахофабрики для вирощування батьківського поголів'я і виробництва інкубаційних яєць.

– Біогаз. В умовах енергетичної залежності альтернативна енергетика і ресурсоефективність набувають особливого значення. Використання енергоефективних і енергозберігаючих технологій є одним із пріоритетів МХП. Виявлення і використання альтернативних джерел енергії стає все найбільш вагомим для компанії. МХП намагається відповідати міжнародним стандартам, виробляючи високоякісну, безпечну і екологічно чисту продукцію, використовуючи «зелену» енергію і захищаючи довкілля.

В цьому контексті ПАТ «Миронівський хлібопродукт» ставить перед собою такі цілі: досягнення енергетичної незалежності, виробництво екологічно чистих органічних біодобрив і захист довкілля на територіях розташування усіх підприємств групи «МХП».

Навесні 2012 року компанія «Миронівський хлібопродукт» розпочали будівництво першої біогазової установки на птахофабриці «Оріль-Лідер» в Дніпропетровській області. В 2013 році біогазову установку потужністю 5 МВт-год (що еквівалентно електроенергії для 15 000 будинків і теплу для 1 500 будинків) було введено у експлуатацію. Зрештою 2022 року біогазовий завод

вийшов на повну потужність. Показники потужності біогазового комплексу в 2022 році наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Показники ефективності біогазового комплексу в 2022 році

№ з/п	Показник	Значення
1.	Виробництво біогазу	9 200 тис. м ³ на рік
2.	Вироблена зелена енергія	38,4 ГВт/рік
3.	Зелена енергія, що надходить до мереж теплопостачання	8 400 Гкал/рік
4.	Заміщено природного газу за рахунок виробництва «зеленого» тепла	1 040 тис. м ³ на рік

Джерело: складено на основі [26].

Це перша біогазова установка подібного типу у Європі, котра працює на курячому посліді і відходах бройлерного комплексу. Міжнародні організації підтвердили ефективність проекту і його відповідність стандартам екології і безпеки. Загальна вартість проекту становить 15 млн. доларів США.

1. М'ясопереробка. Сегмент м'ясопереробки є невід'ємною частиною вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП й логічним продовженням його діяльності. Одним з головних інгредієнтів м'ясних продуктів, котрий становить понад 50% сировини для ковбасних виробів, є курятина свого виробництва. Для виробництва м'ясних продуктів МХП вирощує птицю, велику рогату худобу і гусей на власних потужностях й відгодовує їх власними кормами.

2. Дистрибуція. П'ятнадцять розподільчих центрів компанії і свій парк рефрижераторів дозволяють нам доставляти охолоджену і заморожену продукцію клієнтам в найкоротші терміни.

3. Продажі. Близько 40% курятини продається через франчайзингову мережу (понад 2 330 торгових точок). Компанія постачає продукцію до провідних мереж супермаркетів, серед котрих Fozzy, Сільпо, Фора, АТБ, Еко, Novus, Metro Cash & Carry, Ашан тощо.

Головними пріоритетами подальшого розвитку МХП є:

- продовжити будівництво другої черги Вінницької птахофабрики з метою зростання загального обсягу виробництва курятини до 900 000 тонн на рік до 2025 року;
- розвиток експорту і зміцнення позицій на існуючих ринках, вивчення і використання нових можливостей;
- придбання спільних підприємств в країнах Європи і на Близькому Сході;
- підтримувати інвестиції у працівників і будувати репутацію якісного, відповідального і прозорого роботодавця;
- сприяння сталому розвитку бізнесу з особливим акцентом на вплив діяльності компанії на довкілля, добробут тварин і соціальну відповідальність.

Подібним чином, дослідження основних блоків вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП» дозволило виявити ключові конкурентні переваги господарської діяльності компанії. Однак, незважаючи на лідируючі позиції на аграрному ринку і високу продуктивність, МХП має певні проблемні аспекти.

Зокрема, громади трьох сіл Вінницької області подали офіційні скарги до Світового банку і Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) на «Миронівський хлібопродукт» за забруднення довкілля. В скарзі зазначається, що з моменту початку роботи МХП в Вінницькій області у 2010 році місцеві жителі страждають від постійного смороду і пилу від непоодиноких виробничих потужностей, а зберігання курячого посліду під відкритим небом на сусідніх полях ускладнює життя місцевим громадам. окрім того, в скарзі вказується на значне зростання руху вантажівок через села, що спричиняє вібрації, що руйнують прилеглі будинки, а їхня вага пошкоджує дороги.

З метою вирішення цих питань компанія анонсувала проєкт будівництва нового біогазового комплексу на Вінницькій птахофабриці, котрий невдовзі має бути закінчений. Даний комплекс сприятиме ефективному використанню курячого посліду. Крім вирішення існуючих проблем, проєкт посилить конкурентну перевагу компанії і підвищить її прибутковість в майбутньому. Потужність проєкту складе 20 МВт, що може зробити його найбільшим

біогазовим комплексом в світі. Вартість першої черги будівництва становить 27 млн дол. США.

аби вирішити проблему руйнування будинків цивільного населення і пошкодження доріг села, МХП планує побудувати об'їзну дорогу до виробничих потужностей компанії за свій кошт.

Аналізуючи блок дистрибуції, зокрема транспортування курячого м'яса до покупців, було виявлено деякі недоліки. Довгий ланцюг дистрибуції може призвести до затримок в постачанні сировини, що приводить до часткового псування і збитків для компанії. Існуюча упаковка для транспортування м'яса так само є недосконалою і застарілою, що може призвести до протікання упаковки і непридатності продукту для продажу [18].

Позаяк МХП швидко розширює виробництво курятини, кількість браку пропорційно збільшується. Ці прорахунки знижують ефективність й продуктивність компанії. Без усунення даного недоліку неможливо розвиватися й збільшувати прибутки за рахунок нарощування обсягів виробництва.

В таблиці 2.10 показано фактичний і потенційний обсяг продажу курятини, котрий можна було б досягти, усунувши дефіцит упаковки за останні три роки, а так само фактичний і потенційний дохід від продажу курятини. Враховуючи, що близько десяти процентів продукції не підлягає перепродажу через довгий транспортний ланцюг, це значно ускладнює оптимізацію діяльності компанії.

Таблиця 2.10.

Порівняння існуючих і потенційних обсягів продажів й доходів на 2021-2023 роки.

Рік	Обсяг продажів, у тоннах		Виручка, млн доларів США	
	Факт	Прогноз	Факт	Прогноз
2021	512 845	553 873	1 121	1 211
2022	566 242	611 541	1 245	1 351
2023	617 943	679 737	1 556	1 712

Джерело: складено на основі [26].

Подібним чином, підприємство зазнає збитків в вигляді недоодержаного доходу від продажу товару, якого можна було б досягти, усунувши дефекти в упаковці, що використовувалася для транспортування курки.

Після комплексного узагальнення усіх ключових процесів і елементів у компанії шляхом вивчення її бізнес-моделі, ключових конкурентних переваг і недоліків, було виявлено, що головні бізнес-проблеми зосереджені у дистриб'юторській ланці системи вертикально інтегрованої компанії. Ключовою проблемою є те, що на етапі доставки курятини до цільового покупця, через довгий ланцюг дистрибуції, існує імовірність зниження свіжості продукту чи втрати його якісних характеристик. окрім того, транспортування великої кількості упаковок одночасно може призвести до погіршення товарного вигляду сировини.

Вихід на нові ринки є вагомим частиною стратегії збільшення МХП, спрямованої на зростання продажів, підвищення конкурентоздатності і зміцнення позицій на світовому ринку. Задля того, аби успішно реалізувати цю стратегію, потрібно розглянути кілька ключових кроків й дій:

1. Дослідження ринку.

Аналіз потенційних ринків:

- Вивчення макроекономічних показників, рівня доходів, демографічних і культурних відмінностей;
- Аналіз політичної стабільності і регулювання у країнах цільових ринків;
- Оцінка конкуренції: вивчення головних конкурентів, їх ринкових часток, цінової політики і асортименту продукції.

Дослідження споживчого попиту:

- Дослідження споживчих вподобань, потреб і очікувань;
- Виявлення тенденцій і попиту на продукцію МХП;
- Проведення маркетингових досліджень, опитувань і фокус-груп.

2. Розробка маркетингової стратегії.

Брендування і позиціонування:

- Адаптація бренду і маркетингових матеріалів до особливості цільового ринку;

- Визначення унікальної торгової пропозиції (УТП), котра відповідає потребам і очікуванням покупців на нових ринках.

Маркетингові комунікації:

- Використання різних каналів маркетингових комунікацій, таких як реклама у ЗМІ, соціальні мережі, PR-кампанії, участь в виставках і ярмарках;

- Організація промо-акцій, дегустацій і спеціальних заходів для підвищення обізнаності про продукцію МХП.

3. Вибір каналів збуту.

Прямі продажі:

- Відкриття представництв і офісів продажів на цільових ринках;

- Співпраця з місцевими дистриб'юторами і роздрібними мережами.

Франшиза:

- Розширення франчайзингової мережі з використанням успішного досвіду ТМ «Наша Ряба»;

- Надання франшизи, підтримки відкриття нових торгових точок й забезпечення високих стандартів якості продукції.

4. Логістика і операції.

Логістична інфраструктура:

- Організація ефективної логістичної мережі для забезпечення своєчасної доставки продукції на нові ринки;

- Використання сучасних логістичних рішень для мінімізації витрат й зростання швидкості доставки.

Виробничі потужності:

- Оптимізація виробничих процесів для забезпечення безперебійного постачання продукції;

- Інвестування у модернізацію і розширення виробничих потужностей відповідно до зростаючого попиту.

5. Правові і регуляторні аспекти.

Додержання місцевих стандартів:

– Забезпечення відповідності продукції місцевим стандартам й правилам, подібним як сертифікація, пакування і маркування;

– Співпраця з юристами, аби зрозуміти і дотримуватися вимог місцевого законодавства.

Реєстрація торгової марки:

– Реєстрація торгових марок МХП на цільових ринках для захисту інтелектуальної власності і запобігання правових конфліктів;

6. Фінансове планування й інвестиції.

Фінансові ресурси:

– Оцінка інвестицій, потрібних для виходу на нові ринки;

– Забезпечення фінансової підтримання за рахунок внутрішніх ресурсів, залучення інвесторів чи одержання позик.

Контроль і аналіз:

– Регулярний моніторинг і аналіз фінансових показників для оцінки ефективності стратегії виходу на нові ринки;

– Коригування стратегії на основі одержаних результатів і відгуків клієнтів й партнерів.

Реалізація стратегії МХП щодо виходу на нові ринки вимагає системного підходу, врахування багатьох факторів і ретельного планування. Успішна експансія дасть змогу компанії зміцнити свої позиції на світовому ринку, збільшити продажі і забезпечити довгострокову стійкість.

Разом з тим, виявлені деякі негативні наслідки вказують на необхідність реалізації проєкту продуктової інновації в вигляді оновленої упаковки для оптимізації діяльності компанії і вирішення існуючих проблем.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи поліпшення управління при здійсненні зовнішньоекономічних операцій на підприємстві

Особливість проєкту інновації продукту в вигляді нової упаковки визначає поєднання ціннісної пропозиції і структури витрат в бізнес-моделі проєкту. Ціннісна пропозиція представлена через маркетинг-мікс. Нова упаковка збільшить попит на продукт за рахунок збереження правильної презентації курятини і залучення екологічно свідомих покупців. Запровадження оновленої упаковки так само оптимізує витрати, пов'язані з псуванням продукції і браком.

1. Споживчі сегменти. Запровадження інноваційного дизайну дасть змогу зберегти існуючі сегменти покупців і залучити нові за рахунок існуючої основи поточної упаковки. Цільовими сегментами покупців, що будуть зацікавлені у придбанні продукту у новій упаковці, що ліпше зберігає характеристики продукту, будуть кінцеві покупці і проміжні покупці, включаючи торгові марки і бренди, що беруть участь в приготуванні курятини.

2. Ціннісна пропозиція. Проєкт з запровадження інноваційного продукту в вигляді нової упаковки покращує існуючу ринкову пропозицію шляхом додавання нових споживчих атрибутів. Використання нової упаковки приверне більш покупців, позаяк ключовою перевагою є газоподібне середовище, у якому зберігається курятина, що дозволяє продукту довше залишатися свіжим, не втрачаючи своїх корисних властивостей.

Іншим вагомим фактором є збереження товарного вигляду курятини у новій упаковці і відсутність зовнішніх ознак довгого ланцюга транспортування і дистрибуції, завдячуючи оптимізації форми упаковки, котра найбільш пристосована до різних умов транспортування. Відповідний зовнішній вигляд і

упаковка, що відповідає європейським стандартам, є ще одним елементом цінності і унікальності пропозиції.

Екологічність нової упаковки так само є ключовою перевагою, котра допоможе розширити аудиторію, утримуючи існуючих покупців і залучаючи нових, екологічно свідомих.

Під час формулювання ціннісної пропозиції було встановлено, що новий продукт відповідає наступним критеріям: цінність для покупця – продукт вирішує існуючі проблеми клієнтських сегментів; унікальність на існуючому ринку і доведення усіх конкурентних переваг не лише у теорії, проте й на практиці. подібним чином, нова упаковка відповідає параметрам продукту з високою ціннісною пропозицією.

3. Канали збуту. Головними точками контакту, що сприятимуть просуванню продукту і обслуговуванню клієнтів на інформаційному етапі, є вебсайт компанії і маркетингові інструменти в вигляді реклами та інших PR-елементів, що допоможуть донести ціннісну пропозицію до покупців. Інформування ринку B2B відбуватиметься через налагоджені контакти з непрямими споживачами.

Зовнішньоекономічні операції є невід’ємною частиною діяльності сучасних компаній, що прагнуть розширити ринки збуту, залучити іноземні інвестиції і підвищити конкурентоздатність. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю визначає успіх компанії на міжнародній арені, допомагає знизити ризики і оптимізувати витрати. Однак компанії стикаються з багатьма викликами при торгівлі за кордоном, такими як коливання валютних курсів, зміни регуляторних вимог, культурні відмінності тощо. Тому вагомо розробляти і впроваджувати стратегії для покращення управління цими операціями.

На цьому етапі чимало компаній використовують традиційні методи управління ЗЕД, що не постійно відповідають умовам міжнародного ринку, що динамічно змінюються. Недостатня автоматизація процесів, відсутність інтегрованих ІТ-систем, низький рівень підготовки персоналу – все це негативно впливає на ефективність ЗЕД.

Таблиця 3.1.

Головні питання управління ЗЕД у компаніях

Проблема	Вплив на діяльність	Причини
Валютний ризик	Зниження прибутковості	Валютні коливання
Недостатня автоматизація	Зростання витрат часу	Брак сучасних ІТ-рішень
Низький рівень кваліфікації	Помилки у документації	Недостатня підготовка персоналу
Відсутність єдиної стратегії	Відсутність координації	Відсутність централізованого управління

Джерело: складено на основі [21].

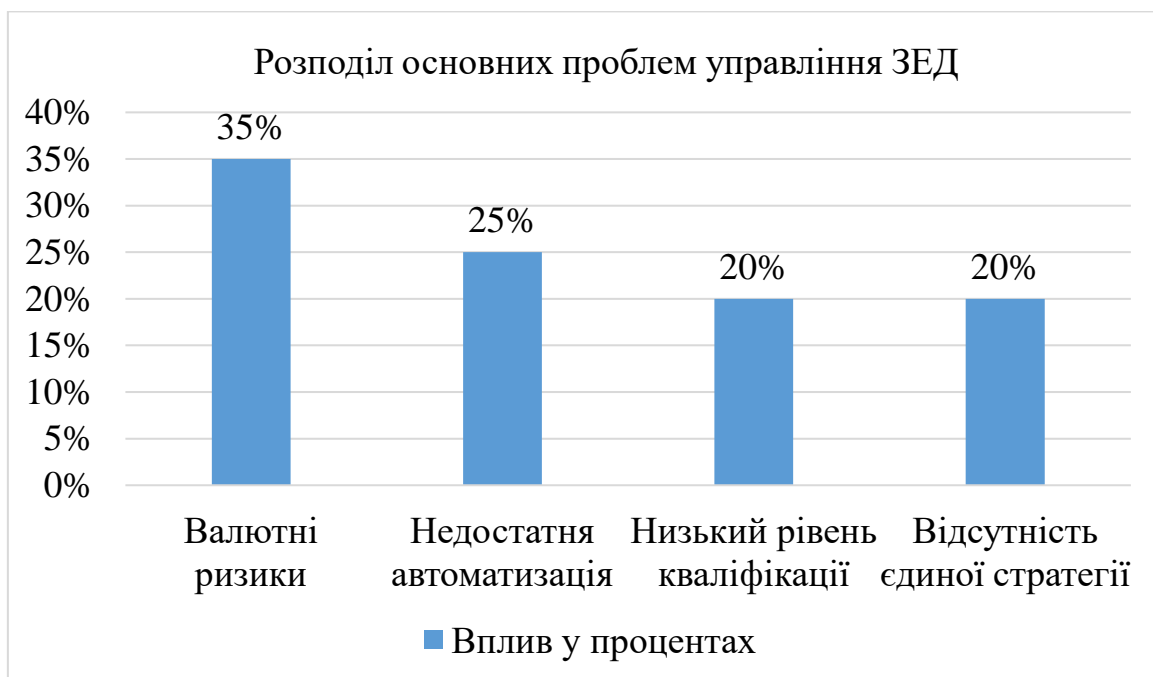


Рис. 3.1. Розподіл основних проблем управління ЗЕД [32].

Задля підвищення ефективності управління ЗЕД потрібно оптимізувати організаційну структуру компанії. Це передбачає створення спеціалізованих відділів, відповідальних за міжнародні операції, визначення чітких посадових обов'язків і налагодження ефективної комунікації між відділами.

Автоматизація процесів управління ЗЕД шляхом запровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати різні аспекти бізнесу, забезпечити доступ до актуальної інформації у режимі реального часу і знизити ризик помилок.

Таблиця 3.2.

Порівняння традиційної і автоматизованої системи управління ЗЕД

Критерій	Традиційні системи	Автоматизовані системи
Швидкість обробки	Низька	Високий
Точність інформації	Середня	Високий
Управлінські витрати	Високі	Зниження витрат завдячуючи автоматизації
Можливості аналізу і звітності	Обмежені	Розширені можливості аналізу

Джерело: складено на основі [18].

Інвестиції у навчання і розвиток персоналу, відповідального за зовнішньоекономічну діяльність, сприяють підвищенню професійних навиків, знань міжнародних стандартів й правил, а так само комунікативних навиків в спілкуванні з іноземними партнерами.

Виявлення і аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, а так само розробка стратегій для їх мінімізації дозволяє компанії бути найбільш стійкою до невизначеності на міжнародному ринку. Це включає у себе валютне хеджування, страхування ризиків, диверсифікацію ринків тощо.

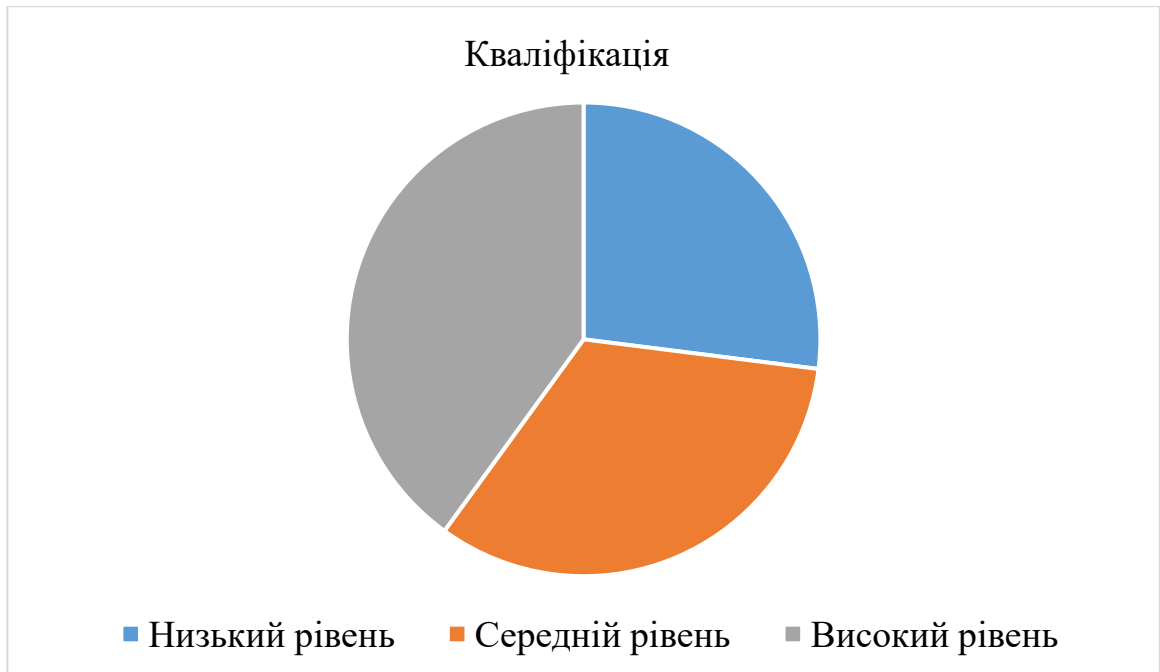


Рис. 3.2: Вплив професійного розвитку на ефективність ЗЕД [3]

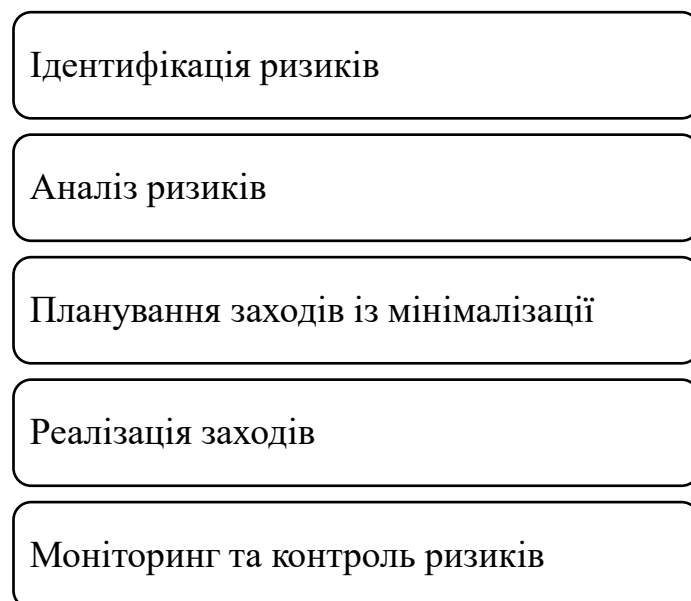


Рис. 3.3. Процес управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності [15]

Співпраця з міжнародними партнерами, участь в глобальних мережах і альянсах сприяє обміну знаннями, доступу до нових ринків й ресурсів і підвищує конкурентоздатність компанії.

Таблиця 3.3

Переваги стратегічного партнерства в зовнішньоекономічній діяльності

Переваги	Опис
Доступ до нових ринків	Розширення географії збуту продукції
Обмін технологіями	Запровадження інноваційних рішень
Спільні інвестиції	Зменшення фінансових ризиків
Покращення репутації	Зміцнення бренду на міжнародному рівні

Джерело: складено на основі [12].

Задля покращення управління зовнішньоекономічною діяльністю рекомендується використовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи фінансового моделювання та інші. Ці інструменти дозволяють систематично оцінювати внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, і приймати обґрунтовані рішення.

Розглядаючи практичні приклади успішного управління зовнішньоекономічною діяльністю у компаніях, ми можемо проілюструвати ефективність запропонованих шляхів вдосконалення. Наприклад, компанія А успішно впровадила ERP-систему, що призвело до 20-відсоткового скорочення витрат на управління ЗЕД, а компанія Б розробила стратегію управління ризиками, котра допомогла уникнути значних фінансових втрат під час валютної кризи.

Таблиця 3.4.

Порівняльний аналіз до і після запровадження заходів з вдосконалення управління ЗЕД

Показник	До запровадження заходів	Після запровадження заходів
Витрати на управління ЗЕД	500 000 грн	400 000 грн
Час обробки документації	10 днів	5 днів
Рівень задоволеності клієнтів	70%	90%
Кількість ризиків	15	5

Джерело: складено на основі [15].

Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії є ключовим фактором досягнення міжнародного успіху і сталого збільшення. Оптимізація організаційної структури, запровадження сучасних ІТ-систем, розвиток людських ресурсів, розробка стратегії управління ризиками і налагодження стратегічного партнерства є головними шляхами досягнення цієї мети. Використання сучасних інструментів управління і аналіз практичних прикладів підтверджують ефективність запропонованих заходів. Успішна реалізація цих підходів сприятиме підвищенню конкурентоздатності компанії на міжнародному ринку і забезпеченню її стійкості.

МХП має ефективні і прибуткові партнерські канали збуту курятини, представлені супермаркетами і роздрібними мережами, такими як АТБ, Novus, Велика Кишеня, Fozzy Group, Ашан, METRO Group тощо. Ці канали збуту так само є актуальними для нового проєкту.

1. Стосунки з клієнтами. МХП має найбільш ніж 25-річний досвід ведення бізнесу, за даний час компанія розробила уупізнаваний бренд «Наша Ряба», котрий став надійним виробником високоякісної продукції з високою репутацією як на внутрішньому, так й на зовнішньому ринках. Компанія є найбільшим виробником курятини в Україні і побудувала довірчі стосунки зі своїми клієнтами. З новим дизайном упаковки компанія буде підтримувати ці стосунки через існуючі зв'язки зі споживачами. Запуск покращеного дизайну упаковки не лише збереже існуючі тісні стосунки з клієнтами, проте й збільшить попит на продукцію завдячуючи збереженню свіжості і товарного вигляду курячого м'яса.

Стосунки з клієнтами будуть підтримуватися завдяки періодичних польових досліджень, включаючи опитування і анкетування для оцінки задоволеності клієнтів й надання рекомендацій щодо поліпшення, а так само маркетингової діяльності «Наш Ряб». Компанія проведе низку ефективних маркетингових кампаній в своїх роздрібних мережах для зростання продажів й залучення нових клієнтів, а так само національні промо-акції за підтримання ЗМІ.

2. Потоки доходів. Головним джерелом доходу від даного проєкту буде продаж продукції у оновленій упаковці. Завдячуючи власним конкурентним перевагам, в поєднанні з маркетинговими інструментами, нова упаковка збільшить виручку від продажу і розширить існуючий споживчий ринок за рахунок зростання попиту. Нова упаковка дасть змогу заощадити витрати, пов'язані з браком і псуванням курятини, що виникають при використанні поточної упаковки. окрім того, підтримка позиції компанії як інноваційної компанії завдяки проєктів сприяє підтриманні позитивного інвестиційного клімату та інтересу інвесторів.

3. Ключові ресурси. Ключові ресурси, потрібні для того, аби зробити бізнес-модель проєкту життєздатною і масштабованою:

– Матеріальні ресурси: потрібно придбати лотки, виготовлені за власними кресленнями, і плівки, що можна придбати в партнерів. Для компанії економічно вигідніше купувати ці матеріали в спеціалізованих виробників, ніж запускати власне виробництво;

– Технологія: для заповнення лотків модифікованим газовим середовищем перед запаюванням потрібно придбати відповідне обладнання;

– Фінансові ресурси.

4. Ключові заходи. Головними процесами проєкту, потрібними для створення цінності продукту, є: пошук і налагодження стосунків з постачальниками, що вироблятимуть лотки і плівку за індивідуальним замовленням; вибір оптимального варіанту закупівлі обладнання для наповнення нової упаковки MGS; доставка закуплених матеріалів на птахофабрики господарства і забезпечення якості одержаної продукції. Вагомим елементом є робота відділів маркетингу з донесення ціннісної пропозиції оновленого продукту до цільової аудиторії і вивчення реакції ринку на запровадження цієї продуктової інновації.

3.2. Чинники впливу на процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в ПрАТ «МХП» залежить від низки факторів, що можна класифікувати як внутрішні і зовнішні.

Внутрішні фактори:

1. Структура управління бізнесом. Ефективна організаційна структура, котра забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками, сприяє ефективному управлінню зовнішньоекономічною діяльністю.

2. Фінансові ресурси. Наявність достатніх фінансових ресурсів надає можливість інвестувати у розвиток закордонного бізнесу, у т. ч. у маркетингову діяльність, участь в міжнародних виставках й форумах, маркетингові дослідження тощо.

3. Людські ресурси. Кваліфікація і професійні навички працівників, задіяних в зовнішній торгівлі, впливають на ефективність управління нею. Навчання і професійний розвиток працівників є вагомими факторами успіху.

4. Інноваційні технології. Використання сучасних технологій та інноваційних підходів в виробництві і управлінні сприяє підвищенню конкурентоздатності продукції на міжнародних ринках.

5. Виробничі потужності. Стан і рівень розвитку виробничих потужностей, а так само здатність швидко нарощувати виробництво в відповідь на зміни попиту на зовнішніх ринках.

6. Логістика і дистрибуція. Ефективні логістичні рішення і налагоджена система дистрибуції продукції забезпечують своєчасну доставку продукції клієнтам і мінімізують транспортні втрати.

Зовнішні фактори:

1. Економічні умови. Стан економіки держави, обмінний курс, рівень інфляції та інші економічні показники впливають на можливості і витрати

зовнішньоекономічної діяльності.

2. Політичне і правове середовище. Політична стабільність, державна підтримка експортерів, митні правила, законодавчі вимоги і міжнародні угоди впливають на бізнес-середовище.

3. Міжнародна конкуренція. Рівень конкуренції на зовнішніх ринках, наявність аналогічної продукції інших виробників, умови доступу до ринків тощо впливають на стратегію зовнішньоекономічної діяльності.

4. Споживчі вподобання і ринкові тенденції. Вивчення попиту на продукцію, споживчих вподобань і ринкових тенденцій є ключовим для успішного продажу продукції на зовнішніх ринках.

5. Соціокультурні фактори. Розуміння культурних специфіки і соціальних тенденцій цільових ринків компанії допомагає адаптувати продукти і маркетингові стратегії до потреб покупців.

6. Технологічний розвиток. Інновації в виробничих і управлінських технологіях, а так само рівень розвитку інфраструктури у країнах-партнерах можуть істотно впливати на ефективність зовнішньої торгівлі.

Врахування цих факторів і їх усебічний аналіз дозволяє МХП ефективно управляти закордонним бізнесом, забезпечуючи конкурентоздатність своєї продукції на міжнародних ринках і сприяючи сталому розвитку компанії.

3.3. Перспективне регулювання виходу підприємства на нові ринки збуту (на матеріалах ПРАТ «МХП»)

ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – одне з провідних агропромислових господарств України, що спеціалізується на виробництві м'яса птиці і вирощуванні сільськогосподарських культур. Компанія активно розширює власну діяльність не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародних ринках, що дозволяє їй зміцнювати свої позиції і забезпечувати сталий розвиток. В умовах глобалізації і конкуренції на світових ринках МХП

стикається з потребою розробки перспективних стратегій і механізмів регулювання виходу на нові ринки, що є ключовим елементом довгострокової стратегії компанії.

МХП уже досягнув значних успіхів на міжнародному ринку, ставши провідним експортером м'яса птиці з України. Компанія продає власну продукцію у найбільш ніж 80 країнах світу, включаючи ЄС, Близький Схід, Північну Африку, Азію й інші регіони. Головними принципами стратегії МХП щодо виходу на нові ринки є:

1. Диверсифікація ринків збуту. МХП активно розвиває експорт не лише у традиційні регіони, а й шукає нові можливості на ринках з високим потенціалом збільшення (наприклад, у Африці і Азії). Це дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані із залежністю від одного чи декількох ринків.

2. Стратегічні інвестиції в виробничі потужності і технології. Компанія інвестує значні кошти у розвиток своєї інфраструктури, включаючи сучасні заводи, системи контролю якості і логістичні центри, що дозволяє їй ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

3. Відповідність міжнародним стандартам якості. Вихід на міжнародні ринки вимагає від МХП додержання жорстких стандартів безпеки і якості, що має визначальне значення для ЄС, США та інших регіонів з високими регуляторними вимогами.

4. Активна маркетингова стратегія. МХП активно просуває власну продукцію на міжнародних ринках, беручи участь в виставках, форумах та інших ділових заходах. Це сприяє підвищенню упізнаваності бренду і установленню нових ділових зв'язків.

Незважаючи на свої успіхи, МХП стикається з низкою проблем при виході на нові ринки, зокрема:

1. Конкуренція. Міжнародні ринки м'яса птиці характеризуються високим рівнем конкуренції як з боку великих світових виробників, так й місцевих компаній, що можуть мати перевагу завдячуючи нижчим витратам чи доступу до

субсидій.

2. Регуляторні бар'єри. В багатьох країнах діють високі тарифи, квоти чи інші обмеження на імпорт, що створюють додаткові труднощі для виходу на ринок. окрім того, вагомо додержуватися певних санітарних і фітосанітарних норм, що може бути ресурсоемним процесом.

3. Культурні і споживчі вподобання. Кожна держава має свої специфічні моделі споживання продуктів харчування, тому МХП мають адаптувати свої маркетингові стратегії і асортимент продукції до вимог місцевих покупців.

4. Логістичні виклики. Вихід на нові ринки вимагає удосконалення логістичної інфраструктури для забезпечення своєчасної доставки свіжої продукції, що особливо вагомо для аграрного сектору.

Задля забезпечення успішного виходу МХП на нові ринки потрібно розробити і впровадити комплексну регуляторну стратегію, котра включає наступні ключові елементи:

1. Проаналізувати потенціал нових ринків. Вагомо проводити регулярні аналітичні дослідження перспектив різних експортних ринків. Даний аналіз має включати не тільки економічні показники, проте й політичну стабільність, регуляторне середовище і культурні вподобання покупців.

2. Оптимізація ланцюгів постачання і логістики. Задля успішного виходу на нові ринки потрібно вдосконалювати логістичну інфраструктуру, зокрема розвивати партнерські стосунки з міжнародними логістичними операторами, що спеціалізуються на перевезенні харчових продуктів.

3. Адаптація продукції до місцевих вимог. аби успішно конкурувати на нових ринках, МХП мають враховувати специфічні специфіки місцевих покупців і адаптувати власну продукцію до місцевих смакових уподобань, стандартів пакування і маркування.

4. Розвиток бренду і маркетингова підтримка. Вагомим аспектом є просування бренду на нових ринках завдяки локальних маркетингових кампаній, що відповідають культурним і соціальним особливостям регіонів.

5. Створення стратегічних альянсів. Для полегшення виходу на нові ринки МХП можуть використовувати партнерські стосунки з місцевими виробниками чи дистриб'юторами, що уже мають досвід й знання місцевих ринкових умов.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні рекомендації щодо удосконалення стратегії виходу МХП на нові ринки:

1. Розробити гнучку стратегію виходу на ринок. МХП має забезпечити гнучкість своєї стратегії виходу на нові ринки з урахуванням швидких змін в міжнародному середовищі. Це дасть змогу компанії швидше реагувати на виклики і можливості у різних регіонах.

2. Інвестування у новітні технології та інновації. Використання сучасних технологій та інновацій, особливо в сфері логістики, управління ланцюгами поставок і аналізу ринку, може підвищити ефективність виходу на нові ринки.

3. Покращення міжнародної репутації і сертифікація. Одержання міжнародних сертифікатів якості і безпеки продукції дасть змогу компанії підвищити власну конкурентоздатність і зміцнити позиції на міжнародній арені.

Зовнішньоекономічна діяльність компаній визначає їх здатність інтегруватися в світовий ринок, забезпечувати стабільне збільшення і підвищувати конкурентоздатність. Успішне управління ЗЕД залежить від низки факторів, що можуть бути як внутрішніми, так й зовнішніми. Розуміння і аналіз цих факторів є потрібним для розробки стратегій, що забезпечать успішну реалізацію зовнішньоекономічних операцій при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Фактори, що впливають на управління ЗЕД, можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні фактори включають аспекти, пов'язані з внутрішньою організацією компанії, ресурсами і методами управління. Зовнішні фактори включають макроекономічні, політичні, соціокультурні і технологічні умови, що існують за межами підприємства.

Організаційна структура визначає, як розподіляються обов'язки і відповідальність між працівниками і що механізми комунікації

використовуються. Гнучка і ефективна структура сприяє швидкому прийняттю рішень і адаптації до ринкових змін.

Стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю включають постановку цілей, планування ресурсів, вибір ринків для виходу на них і управління ризиками. Ефективні управлінські рішення базуються на аналізі внутрішніх можливостей й зовнішніх умов.

Таблиця 3.5

Ключові управлінські стратегії у зовнішньоекономічній діяльності

Стратегія	Опис
Стратегія диверсифікації	Розширення продуктів чи ринків збуту
Стратегія концентрації	Фокусування на ключових продуктах й ринках
Стратегія інтеграції	Вертикальна або горизонтальна інтеграція
Стратегія партнерства	Створення стратегічних альянсів і партнерств

Джерело: складено на основі [15].

Кваліфікований персонал є ключовим фактором успіху в управлінні зовнішньою торгівлею. Знання міжнародних стандартів, володіння мовами і розуміння культурних специфіки партнерів сприяють ефективній комунікації і укладанню вигідних угод.

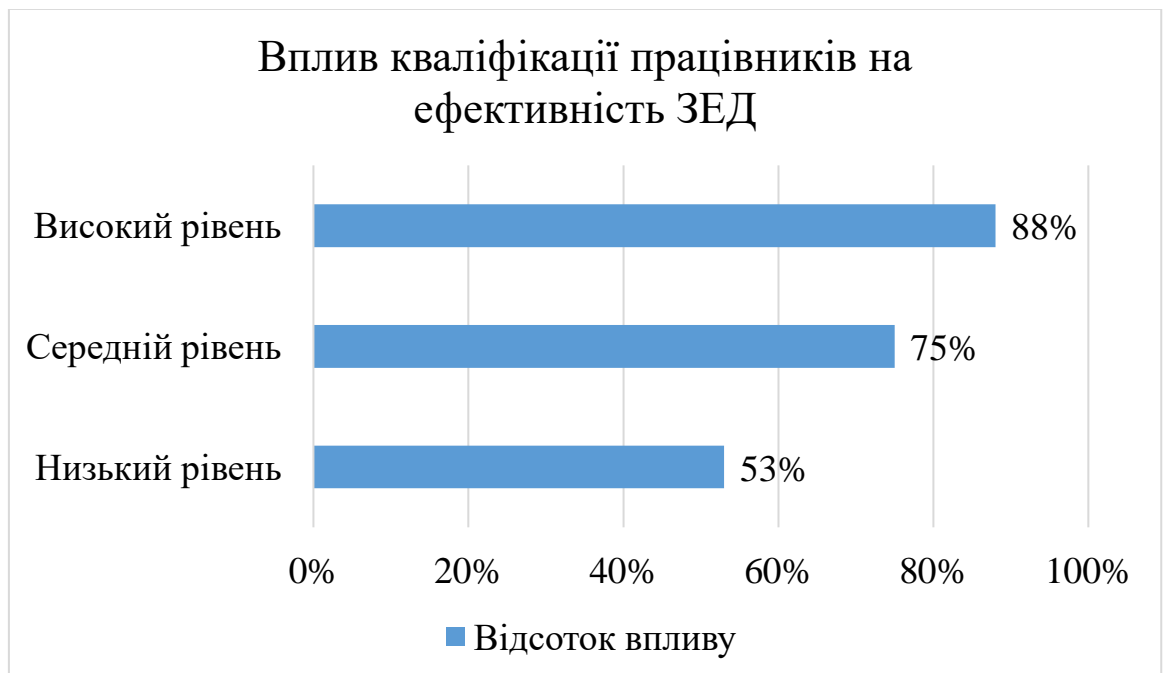


Рис. 3.4. Вплив рівня кваліфікації працівників на ефективність ЗЕД [36]

Наявність достатніх коштів дозволяє компанії інвестувати у розвиток бізнесу за кордоном, включаючи дослідження ринку, удосконалення продукції і участь в міжнародних виставках й заходах.

Довгострокове регулювання виходу МХП на нові ринки є складним й багатоетапним процесом, котрий вимагає детального планування, аналізу ринкових умов й використання сучасних інструментів управління. Ефективна диверсифікація ринків збуту, адаптація продукції до місцевих потреб, оптимізація логістики і розбудова стратегічних партнерств є ключовими елементами успішного виходу на міжнародні ринки. Ці дії допомагають компанії забезпечити стійке збільшення, зміцнити конкурентні позиції і ефективно реагувати на виклики глобалізації.

ВИСНОВКИ

Проаналізоване у роботі підприємство ПрАТ «МХП» показує високий ступінь ефективності бізнес-операцій на зовнішніх ринках, займаючи значні позиції на міжнародних аграрних ринках. Компанія продовжує розширювати географію поставок, що сприяє зростанню експорту й зміцнює фінансову стабільність.

ПрАТ «МХП» використовує сучасні методи і підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю, включаючи маркетингові стратегії, логістичні рішення та інноваційні технології. Це забезпечує високу конкурентоздатність продукції і швидку адаптацію до змін на світових ринках.

Головні ризики, пов'язані з діяльністю компанії за кордоном, включають політичну і економічну нестабільність у країнах-імпортерах, коливання валютних курсів і зміни у митно-тарифному регулюванні. Однак МХП успішно справляється з цими викликами, диверсифікуючи ринки збуту і використовуючи хеджування валютних ризиків.

Таким чином, результати дослідження підтвердили важливість і потрібність стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю з метою забезпечення стабільного розвитку і конкурентоздатності ПрАТ «МХП» на світовій арені. Запровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії і зміцненню її позицій на міжнародному ринку. На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» досліджено структуру витрат, фінансові результати діяльності, фінансову стійкість і майновий стан підприємства. На основі розрахунків встановлено, що проаналізоване

підприємство є прибутковим й життєздатним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання і якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні виробничі потужності, проводить науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) і зміцнює свої позиції на ринку за рахунок зростання обсягів виробництва, ділової активності і запровадження інноваційних рішень.

Аналіз показників інноваційної активності і потенціалу компанії продемонстрував, що МХП використовує стратегію копіювання на ринку. В подальшому МХП варто зосередитися на розвитку власних досліджень й розробок в поєднанні з існуючими рішеннями, запозиченими з-за кордону. Аналіз деяких показників інноваційної діяльності продемонстрував, що інноваційне збільшення компанії є повільним, а подекуди навіть від'ємним. Це свідчить про необхідність активізації інноваційних процесів і підвищення рівня науково-технічної і проектно-конструкторської діяльності. Організаційно-управлінська динаміка має найкращі результати серед деяких показників інноваційної діяльності завдячуючи активній позиції топ-менеджменту в сфері розвитку персоналу і запровадженню інноваційних рішень, що забезпечують належні умови праці і безперервний розвиток персоналу підприємства.

Вивчення бізнес-моделі компанії показало, що основні прорахунки зосереджені у дистриб'юторській ланці вертикально інтегрованої системи компанії. Довгий ланцюг дистрибуції може призвести до зниження свіжості курятини і втрати товарного вигляду. Тому було виявлено потребу в реалізації продуктового інноваційного проекту у вигляді модернізації існуючої упаковки з метою підвищення прибутковості та удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «МХП».

Запровадження ефективних управлінських рішень, таких як оптимізація логістичних процесів, запровадження стандартів якості і сертифікація продукції дозволило МХП значно підвищити якість обслуговування клієнтів та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку.

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності МХП доцільно зосередитися на розширенні асортименту продукції, запровадженні новітніх технологій виробництва, активізації співпраці з міжнародними партнерами і виході на нові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко П. М. Фінанси підприємства: учбовий посібник. 3е вид., Вид. й доп. К .: Знання Прес, 2023. 299 с.
2. Андрійчук У. Г. Економіка сільськогосподарських підприємств. Підручник. 2ге вид., доп. й перероблений. Андрійчук. У. Г. 2021.
3. Ареф'єва О. У. Управління потенціалом розвитку промислового підприємства: Монографія. О.У. Ареф'єва, О. У. Коренков К .: ГРОТ, 2021. 200 с.
4. Артеменко У. О. Структура факторів впливу на конкурентоздатність сільськогосподарських підприємств У.О. Артеменко, С.й.Мельник Управління проектами і розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ : видво СНУ ім. У.Даля, 2015. No 4 (36). С. 104110.
5. Афанасьєв М. У. Управління проектами М. У. Афанасьєв, й. У. Гондарєва: учбовометодичний посібник. Харків : ВД «Інжек», 2007. 272 с.
6. Бабаєв У. М. Управління проектами У. М. Бабаєв: Навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2015. 244 с.
7. Багрова й. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 580 с.
8. База даних ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/25412361>.
9. Батенко Л. П. Управління проектами Л. П. Батенко, О. А. Загородних, У. У. Ліщинська: Навч. К .: КНЕУ, 2014. 231 с.
10. Василенко А.У. Управління сталим розвитком підприємств: Монографія. А.У. Василенко К .: Центр навчальної літератури, 2022. 648с.
11. Василенко У. О. Стратегічне управління : У. О. Василенко, Т. й. Ткаченко К .: ЦУЛ, перевидання, 2014. 456 с.

12. Васильченко У.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Курб Л.П. Управління трудовим потенціалом. учбовий шлях. К.: КНЕУ, 2021. 403 с.
13. Верба У. А. Бізнес-моделювання в процесі розвитку підприємства / У. А. Верба // Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. / М-во освіти й науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) Київ: КНЕУ, 2010. – С. 52–54.
14. Вербицька, Г. Л. Управління економічним ризиком / Г. Л. Вербицька Фінанси України. 2013. №4. С.3440.
15. Вербицький С. Птахівництво: посібник сучасний стан й прогнози / С. Вербицький, У. Шевченко Птахівництво. вересень 2012. 50 с.
16. Гавва У. Н., Божко Є. А. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навч. К.: Центр навч. Література, 2021. 224 с.
17. Гетьман У. О. Економічна природа і теоретична сутність ефективності підприємства: Науковий вісник НЛТУ. 2013. Вип. 19.13.250 с. 24.
18. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, У. М. Шаповал. 2й вид. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 550 с.
19. Головна – Наша ряба. URL: <http://ryaba.ua>.
20. Головний сайт ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <http://www.mhp.com.ua/uk/home>.
21. Гребенюк О. У., Кузьменко Р. У. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія / О. У. Гребенюк, Р.У. Кузьменко К.: ДУ Інститут економіки природокористування і сталого розвитку НАН України, 2014. 153 с.
22. Должанський й.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко й.М., Ращупкіна У.М. Управління потенціалом підприємства: Навч. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 362 с.

23. Донець, Л. й. Науково-методичний інструментарій управління економічною стабільністю підприємства з урахуванням ризику Л. й. Донець, О. У. Сергєєва Економічний Нобелівський вісник, 2014. № 1 (7). С. 148154.
24. Донець, Л. й. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання: монографія Л. й. Донець, С. М. Баранцева. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 255 с.
25. Єрмоленко У. М. Аграрне право як самостійна галузь права України Аграрне право України: підручник Єрмоленко У. М., Гафурова О. У., Гребенюк М. У. та інші; за ред. У.М. Єрмоленко. К: Юрінком Інтер, 2022. С. 4365.
26. Інновації МХП – Інновації для сталого розвитку. Нефінансовий звіт. URL: <http://www.mhp.com.ua/library/file/nfr-ukr-final.pdf>.
27. Калюга Є. У. Фінансово-економічний контроль у системі управління: Монографія. К.: Єльга, НікаЦентр, 2011. 256 с.
28. Качмарик Я.Д., Чергава К.Ю. конкурентна перевага як фактор забезпечення ефективної діяльності підприємства: Науковий вісник НЛТУ. 2019. Вип. 20.5. С. 196200
29. Кіндрацька Г. й. Стратегічне управління. Підручник Кіндрацька Г. й. К.: Знання, 2014. 366 с.
30. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Підручник Клівець П. Г. К.: Академвидав, 2023. 320 с.
31. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами Л.С. Кобиляцький: Навч. посібник. К.: МАУП, 2015. 200 с.
32. Ковальчук С.У. та ін. Маркетинг. Львів: Новий Світ 2000, 2019. 679 с.
33. Козловський У.О., Лесько О.Ю. Бізнес-планування. Вінниця: ВНТУ, 2015. 188 с.
34. Кокорєва, О. У. Вдосконалення управління економічною безпекою туристичних підприємств на основі матриці «економічна безпека туристичних

підприємств ризик». О. У. Кокорева Економіка Криму, 2012. №1 (38). С. 274277.

35. Конспект лекцій із дисципліни «Інноватика промислового підприємства. Бояринова К. О. // Київ, 2023.

36. Копита Н. Г. Ринок м'яса птиці М'ясна справа.2015. № 4. С.100107.

37. Кравченко М. О., Лаврова А. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проєктів URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22553/1/2022-11_2-13.pdf.

38. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.

39. Крикавський, Є. У. Логістика Є. У. Крикавський. Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2013. 264 с.

40. Критерії ефективності малого бізнесу. За URL.адресою сайту: <http://agro.ua>

41. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг: Європа. перспектива Пер. з фр. СПб .: Наука, 2015. 589 с.

42. Лорві й. Ф. Управління ризиками збуту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічних наук. Том 2 (181) Хмельницький, 2021. С. 8184.

43. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія к.т.н., проф. С. М. Ілляшенко. С .: ВТД «Університетська книга», 2012. 728 с.

44. Миронівський хлібопродукт – Звіт про сталий розвиток 2022. URL: <https://svb.ua/sites/default/files/sustainability-report2021-ukr-version-14-12-2022.pdf>.

45. Окландер М.А., Окландер Т.О., Педько й.А. Маркетингові дослідження інновацій і бізнесризиків: монографія. Одеса: Астропринт, 2022. 284 с.

46. Сергеева, О. У. Діагностика економічної стабільності як складова системи управління підприємством. О. У. Сергеева Вісник соціально економічних досліджень. Одеса: ОДЕУ, 2019. Вип. 27 С. 320326.
47. Функції і модель бізнесу – Бібліотека BukLib.net URL : <http://buklib.net/books/35060/>.
48. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. New York : McGraw-Hill, 2004. — 415 p.
49. Business 2010: Embracing the Challenge of Change : white paper // Economist Intelligence Unit. — 2005. — February. — 33 p.
50. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From Strategy to Business Models / Long Range Planning. - 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204.
51. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. — 2002. — № 11 (3). — P. 529–555.
52. Eisenmann T. R. Internet Business Models / T. R. Eisenmann. — New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. — 215 p.
53. Gambardella A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture / A. Gambardella, A. M. McGahan // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — R. 267–271.
54. Lottenbah D. Biznes-model' – kak DNK / D. Lottenbah. Rezhym dostupu : <https://newstrategies.ua/blog/business-model-kak-dnk-kompanii>.
55. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. — 2002. — № 80 (5). — P. 86–92.
56. Medium – a place to read and write big ideas and important stories URL : <http://medium.com>.
57. MHP_4proof_Full by ACMU – Digital Publishing Platform for Magazines, Catalogs, and more – Issuu. URL: http://issuu.com/acmu/docs/mhp_4proof_full.

58. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // *Journal of Business Strategy*. — 2003. — № 24. — P. 15–21.
59. Osterwalder A. *Business Model Generation* / A. Osterwalder, P. Yves. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. — 282 p.
60. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters
61. R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // *Long Range Planning*. — 2010. — № 43 92/30.— P. 195–215.
62. Rearce J., Robison R. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition*. – Macgraw-Hill, Irwin, 2005.
63. Strekalova N. D. *Koncepcija biznes-modeli: metodologija sistemnogo analiza* / N. D. Strekalova // *Izvestija Ros. gos. ped. un-ta im. A. I. Gercena*. — 2009. — № 92.— S. 95–105.
64. Teece D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation* / D. J. Teece// *Long Range Planning*. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194.
65. Zott C. *Business Model Design: An Activity System Perspective* / C. Zott, R. Amit // *Long Range Planning*. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 216–226.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку часткових показників інноваційної діяльності

№ з/п	Вихідні дані, тис. грн.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1.	Витрати на дослідження розробки	9 740,0	9 450,0	10 020,0
2.	Витрати на технологічні інновації	15 450,0	15 860,0	16 050,0
3.	Поточні витрати на дослідження й розробки	5 074,0	6 040,0	6 200,0
4.	Капітальні витрати на дослідження й розробки	4 666,0	3 410,0	3 820,0
5.	Виручка від реалізації інноваційної продукції	45 012,0	45 850,0	46 340,0
6.	Витрати на технологічну діяльність	14 584,0	15 258,0	17 658,0
7.	Витрати на виробництво інновацій	20 350,0	23 658,0	25 458,0
8.	Капітальні витрати на технологічну діяльність	5 766,0	8 400,0	7 800,0
9.	Поточні витрати на технологічну діяльність	4 253,0	4 785,0	5 005,0
10.	Витрати на конструкторську діяльність	3 793,0	4 030,0	4 576,0
11.	Поточні витрати на конструкторську діяльність	1 245,0	1 352,0	1 589,0
12.	Капітальні витрати на конструкторську діяльність	2 548,0	2 678,0	2 987,0
13.	Витрати на організаційно-управлінську діяльність	1 003,0	1 243,0	1 403,0
14.	Поточні витрати на організаційно-управлінську діяльність	245,0	358,0	451,0
15.	Капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність	758,0	885,0	952,0