

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

УДК 339.9:658.5

**ПОГОДЖЕНО**

**Декан факультету**

**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему **«Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ **К.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Лариса ДІБРОВА**

(підпис)

(ПІБ)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **К.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Сергій КУЗЬМЕНКО**

(підпис)

(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Віталій КОСТЮЧЕНКО**

(підпис)

(ПІБ студента)

**КИЇВ – 2025**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШ)

«13» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Костюченку Віталію Валерійовичу

(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 ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234 “С”

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

2025.11.05

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові та законодавчі документи державних органів влади, дані Державної служби статистики України, наукові статті та фахові журнали, монографії, підручники та посібники з питань особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, Інтернет-ресурси

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3. Шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Сергій КУЗЬМЕНКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

( підпис )

Віталій КОСТЮЧЕНКО

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки зовнішньоекономічна діяльність підприємства є визначальним фактором його розвитку та конкурентоспроможності. За умов зростання конкуренції на міжнародних ринках, коливання валютних курсів, торговельні обмеження та економічні кризи роблять ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідним для забезпечення стабільності та прибутковості підприємства. Дослідження управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів, оптимізувати процеси зовнішньоекономічних операцій та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, виходу на нові ринки та залученню інвестицій, що робить тему актуальною як з практичної, так і з наукової точки зору.

*Метою* дослідження є узагальнення теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

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

- узагальнити сутність та основні принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо визначення ефективності зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити динаміку фінансових показників підприємства;
- здійснити оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства;

– запропонувати стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– сформувати оптимальну стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних, організаційно-економічних основ управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

*Методи дослідження:* аналізу та синтезу, абстрагування та узагальнення, історичний, статистичний аналіз, порівняльний, графічний, SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз.

*Наукова новизна.* Отримали подальший розвиток пропозиції щодо пропозицій щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

*Ключові слова:* ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, SWOT АНАЛІЗ, PESTEL-АНАЛІЗ

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та основні принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10
1.2. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	16
1.3. Методичні підходи щодо визначення ефективності зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз динаміки фінансових показників підприємства	31
2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	43
3.2. Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	51
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки зовнішньоекономічна діяльність підприємства є визначальним фактором його розвитку та конкурентоспроможності. За умов зростання конкуренції на міжнародних ринках, коливання валютних курсів, торговельні обмеження та економічні кризи роблять ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідним для забезпечення стабільності та прибутковості підприємства.

Дослідження управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів, оптимізувати процеси зовнішньоекономічних операцій та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, виходу на нові ринки та залученню інвестицій, що робить тему актуальною як з практичної, так і з наукової точки зору.

Проблеми та питання управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених та дослідників: Діброва Л. В. [19, 20], Ковтун О. А. [32], Мостенська Т. Л. [32], Акименко О. Ю. [1], Бабець І. Г. [3], Багатуров О. П. [4], Боднарчук О. І. [8], Бурка А. Я. [10], Запорожець Г. В. [10], Васюк Т. В. [11], Гадзало Я. М. [12], Лузан Ю. Я. [12], Гобела В. В. [13], Грицан Ю. І. [16], Зось-Кіор М. В. [16], Ільїн В. Ю. [16], Дімчогло А. І. [16], Ралко О. С. [20], Запша Г. М. [24], Кобець С. П. [24], Кузьменко С. В. [24], Зелінська О. М. [25], Галазюк Н. М. [25], Зеліч В. В. [26], Матвеєв М. Е. [26], Кваша, С. [31], Павленко О. [31], Вакуленко В. [31], Ляшевська В. І. [40], Євтушенко В. А. [40], Чупринюк Ю. В. [40], Олійник О. В. [43], Ксендзук В. [43] та інші.

Однак у вивчених працях мало уваги присвячено специфіці та методам удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети в магістерській кваліфікаційній роботі нами були визначені завдання:

- узагальнити сутність та основні принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо визначення ефективності зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити динаміку фінансових показників підприємства;
- здійснити оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- сформулювати оптимальну стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційно-економічних основ управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети були використані такі методи: аналізу та синтезу при вивченні наукових підходів, законодавства та економічних теорій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю; абстрагування та узагальнення при формуванні основ управління зовнішньоекономічною діяльністю; історичний метод при дослідженні еволюції

та розвитку зовнішньоекономічних відносин; статистичний аналіз для оцінки зовнішньоторговельних показників діяльності підприємства, міжнародних операцій та ринкових часток; порівняльний метод при проведенні аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності організації для порівняння з конкурентами; графічний при наочному відображенні результатів аналізу зовнішньоекономічної діяльності організації; SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз при виявленні сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у міжнародній діяльності.

При написанні магістерської кваліфікаційної роботи використовували такі джерела інформації: нормативно-правові та законодавчі документи державних органів влади, дані Державної служби статистики України, наукові статті та фахові журнали, монографії, підручники та посібники з питань особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку пропозицій щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в магістерській кваліфікаційній роботі, отримані особисто автором.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 10 таблиць та 22 рисунки. Основний зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства нині є важливим чинником його розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку. У сучасних умовах глобалізації, інтеграції світової економіки та нестабільності міжнародних ринків (як то економічні кризи, політичні конфлікти та зміни валютних курсів) ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає вкрай необхідним для забезпечення стійкого розвитку підприємств [22].

Актуальність дослідження управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства обумовлена наступними факторами [19]:

- зростання конкуренції на світових ринках. За таких умов підприємства, що беруть участь у міжнародній торгівлі, стикаються з підвищеними вимогами щодо якості продукції, дотримання стандартів та оптимізації витрат, що вимагає застосування системного підходу до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

- необхідність оптимізації ресурсів. Мова йде про ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволить підприємству раціонально використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси, зменшувати ризики та підвищувати рентабельність зовнішньоекономічних операцій;

- вплив зовнішніх економічних чинників. В таких умовах коливання валютних курсів, митних тарифів, торговельних обмежень та глобальних криз безпосередньо впливають на результати зовнішньоекономічної діяльності. Це потребує впровадження інструментів управління ефективністю для прийняття оперативних управлінських рішень;

– стратегічне значення зовнішньоекономічної діяльності для розвитку підприємства. При цьому зовнішньоекономічна діяльність сприяє збільшенню обсягів виробництва, виходу на нові ринки, залученню іноземних інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності. Оцінка ефективності вказаної діяльності стає ключовою складовою стратегічного управління підприємством;

– науково-практичний інтерес. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, залишається актуальним питання саме комплексної оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням специфіки конкретного ринку та галузі.

У працях вчених, таких як Дунська А. Р., Кузнецова К. О., Запша Г. М., Кобець С. П., Кузьменко С. В. зазначено, що зовнішньоекономічна діяльність втілює саме форму господарювання, яка виходить за межі національних кордонів й пов'язана з додаванням у багатокomпонентний цикл економічних відносин різних національних суб'єктів [22, 24]. Відповідно до визначення деяких вчених, таких як Зеліч В. В., Матвеев М. Е., Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. зовнішньоекономічну діяльність розуміють як таку, що включає в себе діяльність, завдяки якій виникають зовнішньоекономічні відносини і при цьому перебувають в одному правовому режимі й регулюються відповідними правовими нормами [26, 50].

Таким чином дослідження управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства нині своєчасним й важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, адже дозволяє підвищити стабільність функціонування, рівень конкурентоспроможності й стратегічну стійкість підприємств у сучасних умовах міжнародної економіки [59].

Більшість вчених під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розуміють сукупність виробничих, фінансових, господарських й організаційних операцій, які здійснюються у взаємодії з іноземними партнерами з метою розширення ринків збуту, отримання прибутку, доступу до нових технологій й ресурсів [39, 41, 47, 59]. Зовнішньоекономічна діяльність включає в собі коопераційне виробництво, інвестиційну діяльність, експорт та імпорт товарів і

послуг, участь у міжнародних виставках та тендерах, створення спільних підприємств тощо.

Тому зовнішньоекономічна діяльність є досить важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, інтеграції підприємства у світову економіку та залучення іноземних інвестицій.

До основних принципів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відносять [23]:

- принцип економічної самостійності суть якого полягає в тому, що підприємство самостійно приймає рішення щодо форм і напрямів зовнішньоекономічної діяльності, укладає угоди з іноземними партнерами, визначає ціни та умови поставок;

- принцип рівноправності та взаємної вигоди, що полягає у взаємодії з міжнародними контрагентами має базуватись саме на паритеті інтересів, дотриманні контрактних зобов'язань і отриманні обопільної вигоди;

- принцип недискримінації та добросовісної конкуренції, який означає те, що учасники ринку повинні мати рівні умови щодо доступу до зовнішніх ринків без необґрунтованих обмежень;

- принцип правового регулювання та відповідності законодавству, що полягає в тому, що уся діяльність повинна здійснюватися згідно з міжнародними договорами, митним та податковим законодавством України та країни-партнера;

- принцип державного регулювання у визначених межах, тобто держава повинна контролювати стратегічно важливі сфери (експорт зброї, стратегічної сировини) проте загалом сприяє лібералізації торгівлі та підтримує бізнес;

- принцип захисту національних інтересів і безпеки, який означає те, що угоди не повинні загрожувати економічній чи політичній безпеці держави;

- принцип прозорості та відкритості інформації тобто мова йде про надання достовірної інформації щодо товарів, цін й умов щодо співпраці для запобігання шахрайству та конфліктам;

– принцип ефективності та конкурентоспроможності, що означає орієнтацію на підвищення продуктивності, якості продукції та послуг для успішного виходу на зовнішні ринки.

Щодо механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю зазначимо, що це система інструментів, організаційних структур методів та правових норм, за допомогою яких підприємство організовує, координує, планує й контролює свою діяльність на зовнішніх ринках, при цьому забезпечуючи її ефективність й відповідність законодавству [21]. На рис. 1.1 наведені основні компоненти механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю.

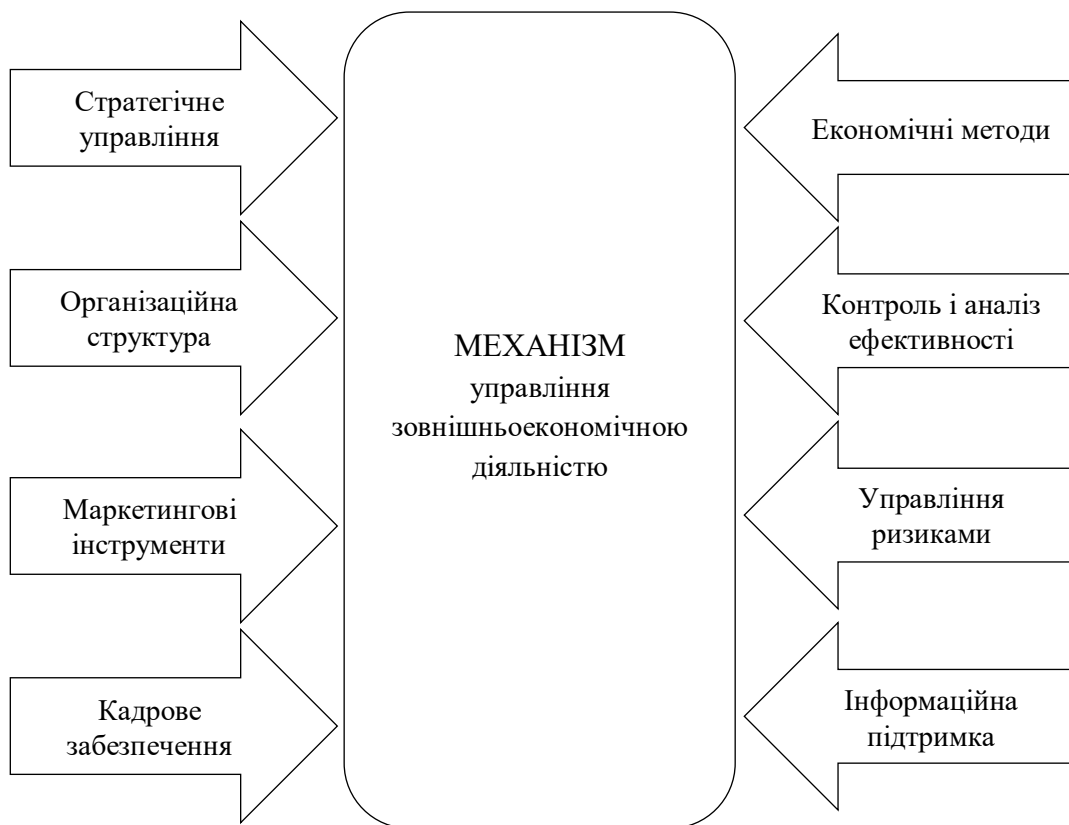


Рис. 1.1. Основні компоненти механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: сформовано за даними [22]

Узагальнена схема реалізації механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю наведена на рис. 1.2

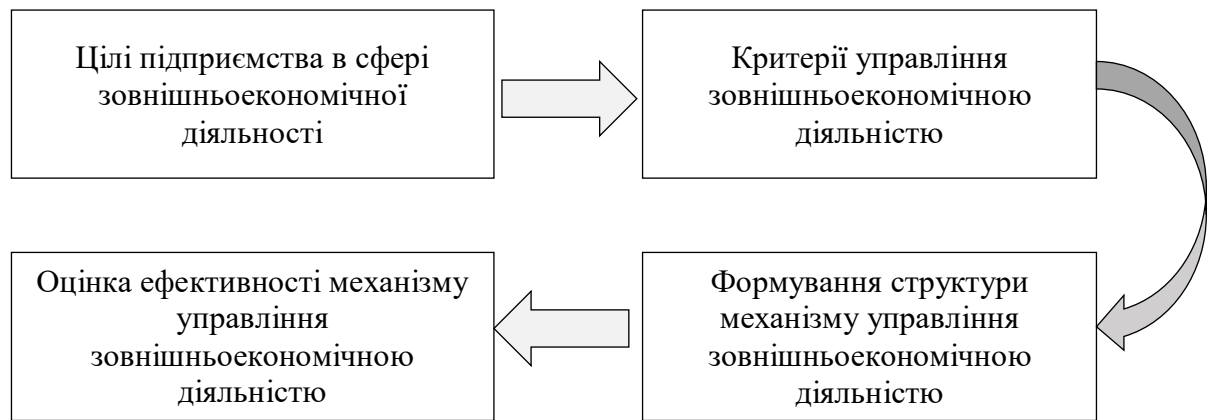


Рис. 1.2. Схема реалізації механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: сформовано за даними [22]

Отже, відзначимо, що ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю охоплює весь процес менеджменту й саме тому має містити такий комплекс елементів:

- виокремлення макро- та мікроекономічних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка та реалізація стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку;
- моніторинг та діагностика зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;
- впровадження та реалізація обраних зовнішньоекономічних напрямів;
- оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямків;
- розробка та прийняття управлінських рішень щодо усуненню негативних відхилень для підвищення рівня прибутковості зовнішньоекономічної діяльності [40].

На рис. 1.3 наведена функціональна модель механізму управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

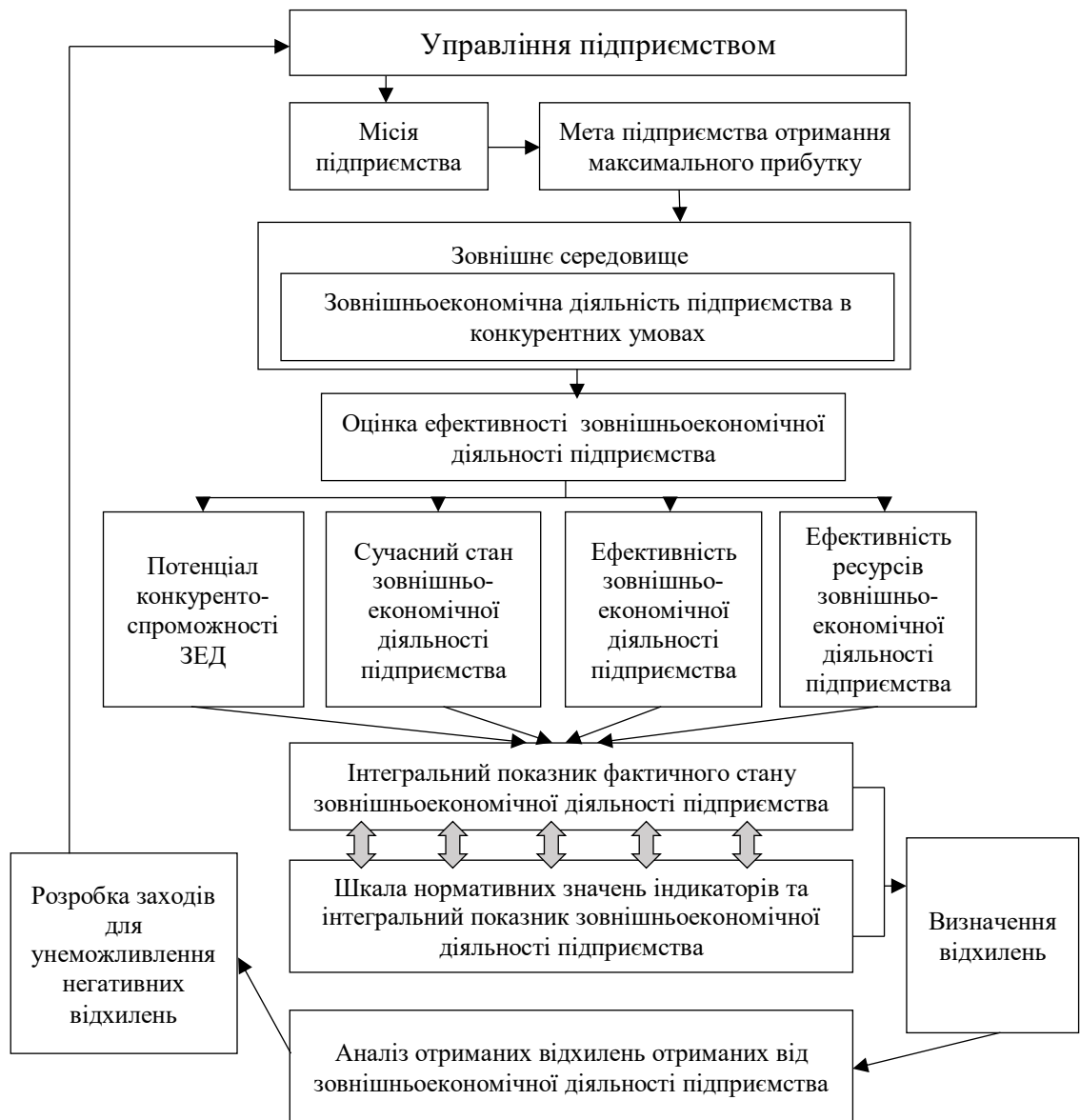


Рис. 1.3. Функціональна модель механізму управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано за даними [49]

Наведений на рис. 1.3 механізм є одним з прикладів мета якого полягає в контролі та регулюванні показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, постійному моніторингу процесів на світовому ринку, розробці заходів щодо усунення виявлених відхилень.

## 1.2. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В сучасних умовах процес інтеграції України в світову економічну систему певним чином залежить від якості та ефективності управлінських рішень саме у сфері зовнішньоекономічної діяльності. При цьому організація зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості, адже внутрішні операції бізнесу надто легше організувати та є менш ризикованими. Схожі проблеми можуть виникати й в інших особливостях управління зовнішньоекономічною діяльністю. Така ситуація призводить до того, що саме загальна система управління рано чи пізно стає відокремленою підсистемою управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. На рис. 1.4 наведена підсистема управління ЗЕД підприємства.

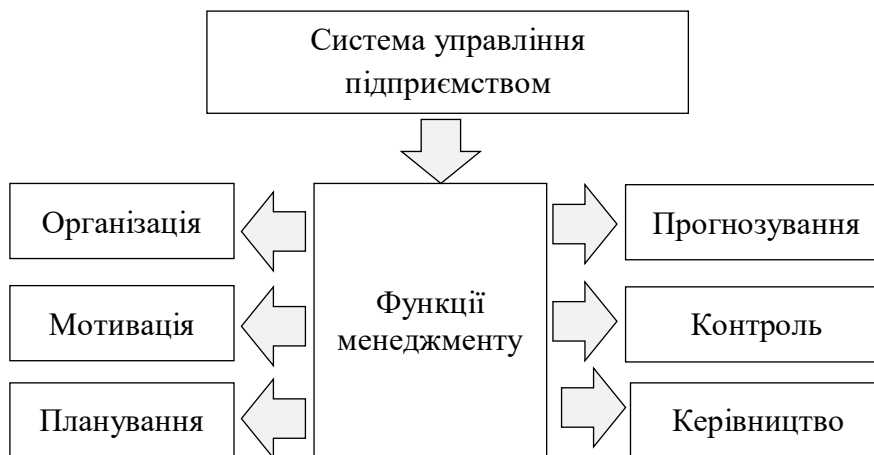


Рис. 1.4. Підсистема управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними [53]

Отже, управління ЗЕД поєднує використання загальних принципів й концепцій менеджменту у всіх складових зовнішньоекономічної діяльності (експорті, імпорті товарів, робіт та послуг, лізингові операції пряме інвестування та ін.). Головна мета управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає саме в детальному вивченні та моніторингу міжнародного

оточення разом з поєднанням ефективної взаємодії для всіх відділів й працівників організації для успішного досягнення сформованих зовнішньоекономічних стратегій [55].

Відмітимо, що до основних нормативних актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність як по відношенню до вітчизняних підприємств, так і до міжнародних відносять:

- Конвенція ООН щодо визначення й виконання зарубіжних арбітражних рішень (м. Нью-Йорк, 1958 рік);
- Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (м. Відень, 1980 рік);
- Угода про порядок вирішення сперечань відносно здійснення господарської діяльності (м. Київ, 1992 рік);
- ФЗ «Щодо валютного регулювання і валютний контроль», 2003 рік;
- ФЗ «Про основи державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності», 2003 рік;
- ФЗ «Про іноземні інвестиції», 1999 рік;
- ФЗ «Про угоди про розподіл продукції», 1995 рік

Зазначимо, що важливим моментом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на досить високому рівні виступають саме знання та орієнтація у вищевказаних нормативних актів з метою уникнення проблем. В сучасних умовах, де мають місце локальні військові конфлікти, світові фінансові кризи, нестабільне економічне зростання й процес інтернаціоналізації бізнесу, нарощування фінансових показників підприємств відносно їх зовнішньоекономічної діяльності певним чином залежить саме від вирішення завдань, щодо оцінки поточної результативності діяльності в поєднанні з підвищенням її ефективності.

У підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (займаються експортом й імпортом продукції, робіт та послуг) зовнішньоторговельні функції менеджменту розділяють на дві форми: у вигляді частки внутрішньовиробничої структури – це зовнішньоекономічний відділ у

вигляді відносно самостійної організації – це зовнішньоторговельна фірма. На рис. 1.5 показано форми управління ЗЕД на підприємстві.



Рис. 1.5. Форми управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Джерело: сформовано за даними [42]

Отже, до ключових функцій зовнішньоекономічного відділу зазвичай відносять:

- експорт й імпорт продукції;
- облік фінансових результатів конкурентних організацій, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- прогнозування міжнародних економічних тенденцій та трендів міжнародних відносин;
- маркетингову діяльність (входить аналіз можливих ринків збуту й закупки продукції);
- діяльність, пов'язана з виставками, конференціями тощо;
- підготовка й здійснення реклами власної продукції;
- моніторинг цінової політики й споживчих вподобань на ринках;
- збір та обробка інформації відносно цін, якості та обсягів продажу товарів конкурентів;
- підписання контрактів й оформлення необхідних документів;
- організація зустрічей з іноземними покупцями та партнерами;

- формування стратегії експорту та імпорту товарів;
- розрахунок витрат, потрібних для здійснення ефективної ЗЕД.

Зазначимо, що зовнішньоторговельна фірма виступає посередником при самій організації чи інших компаніях. Крім того вона надає гарантії на оплату продукції безпосередньо споживачу а також виконує деякі формальності, що стосуються процесу розмитнення [40]. Дослідивши компоненти управління зовнішньоекономічною діяльністю, варто також здійснити дослідження відносно факторів впливають на таку діяльність. До факторів, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, можна віднести зовнішні й внутрішні. На рис. 1.6 наведено зовнішні фактори впливу на ЗЕД підприємства.

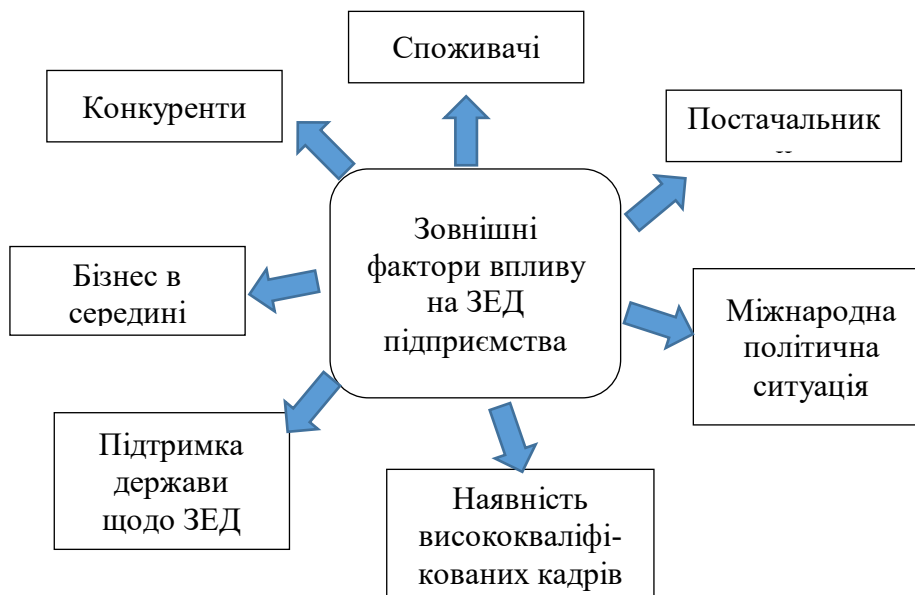


Рис. 1.6. Зовнішні фактори впливу на ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними [38]

Як видно з рис. 1.6 під постачальниками вимірюється потребою імпорту імпортової сировини та компонентів. Конкуренти при цьому характеризується тісною концентрацією конкуренції як на внутрішніх ринках так і високими бар'єрами саме для входу на зовнішні ринки, що можна здолати з використанням більш низьких цін порівняно з конкурентами та кращою за якістю продукцією.

На рис. 1.7 наведено внутрішні фактори впливу на ЗЕД підприємства.

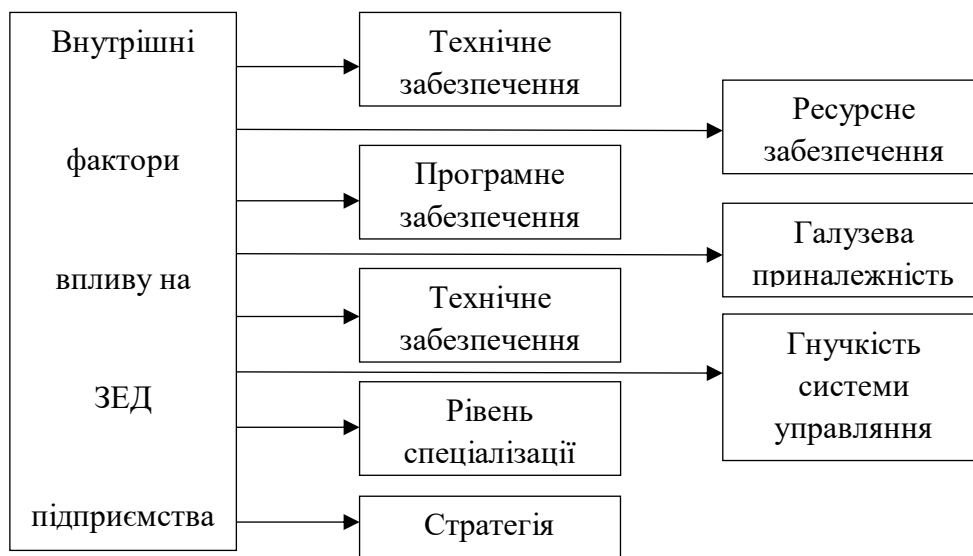


Рис. 1.6. Внутрішні фактори впливу на ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними [38]

Отже, для ефективного управління підприємством, діяльність якого пов'язана з веденням бізнесу щодо експортно-імпорتنих операцій, існує потреба у висококваліфікованих працівниках здатними аналізувати та моніторити як внутрішні так і зовнішні фактори й зможуть вирішувати проблеми, які будуть виникати. Крім того існують фактори, які можуть визначати форму організації управління зовнішньоекономічною діяльністю до яких можна віднести такі як:

- мотиви й потреби, що сприяють участі у міжнародному поділі праці та інших факторах виробництва;
- ступінь інтернаціоналізації виробничої діяльності підприємства (визначають рівень, на якому знаходиться зовнішньоекономічна діяльність чи обсяги операцій);
- масштаби організації та обсяги її фактичних та реальних операцій, пов'язаних зовнішньою діяльністю;
- вид господарської діяльності організації;
- методи реалізації та збуту продукції організації (від продавця до покупця чи через посередника);

– характер та особливості зовнішньоекономічних операцій (мова йде про постійні або періодичні) [29].

Ефективне функціонування підприємств в сучасних умовах розвитку економіки є неможливим саме без розробки та впровадження розробленого власного комплексу функціональних планів розвитку, що формують єдину стратегію ведення власного бізнесу. При розробці вказаної стратегії розвитку варто правильно оцінити ступінь впливу як внутрішніх так і зовнішніх чинників на зовнішньоекономічну діяльність організації. При аналізі впливу факторів на формування та впровадження й вибір експортної стратегії організації, можна встановити що більшість спеціалістів, які займаються саме стратегічним менеджментом й створюють власний набір факторів як внутрішнього так і зовнішнього впливу безпосередньо на зовнішньоекономічну діяльність організації. Саме тому доцільним є формування особистих факторів впливу, з урахуванням специфіки галузі, де працює підприємство. Для підприємства, котре займається зовнішньоекономічною діяльністю важливим моментом є розробка механізмів управління.

Враховуючи стан, в якому перебуває зовнішньоекономічна діяльність підприємства, зазвичай можуть:

- розширювати зовнішньоекономічні зв'язки із підприємствами країн, споживачі яких мають значний рівень платоспроможності;
- підвищувати рівень конкурентоспроможності товарів й послуг, покращувати їх якості, порівняно з іноземними конкурентами;
- покращувати роботи відносно структури експорту чи імпорту продукції;
- застосувати актуальні методи маркетингу та менеджменту у сфері зовнішніх зв'язків;
- використовувати технічні можливості Торгово-промислової палати України й торгівельних представництв України, які знаходяться за кордоном з метою створення та організації презентацій власних товарів або послуг;

- активно брати участь в проведенні як вітчизняних так і міжнародних виставках та інших заходах;
- залучати іноземні інвестиції у власне виробництво;
- створювати та впроваджувати сучасні форми управління та організації на виробництві та підвищувати рівень кваліфікації працівників;
- посилювати зв'язки з різними міжнародними установами [38].

На ефективність управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливають чинники:

- виявлення та вирішення проблем відносно поставок сировини й підвищення цін на супутні послуги;
- формування та впровадження комплексу заходів загальнодержавного рівня щодо розвитку внутрішнього ринку та пропозицій щодо виходу на зовнішній ринок;
- специфіка характеру зовнішньоторговельної політики, що регламентується урядом, а також як цінової так і податкової політики саме на внутрішньому ринку з метою максимізації прибутку підприємства;
- активність діяльності банківських установ щодо кредитування й зменшення відсоткових ставок саме для залучення коштів на виробництво, будівництво чи інші види діяльності [47].

Отже, механізм управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є складною системою економічних відносин і водночас є визначальним фактором ефективності діяльності організації на світових ринках, показуючи себе як інструмент для досягнення визначених цілей. В цілому в даному підрозділі розглянули компоненти, фактори й механізми управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначали та розкрили їх сутність та виявили позитивні тенденції, які вони у собі містять.

### 1.3. Методичні підходи щодо визначення ефективності зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Участь будь-якого підприємства у міжнародному поділі праці дає можливість досягти вищий рівень прибутковості з використанням менших витрат виробничих ресурсів. Відомо, що міжнародний обмін товарами може бути досить вигідним саме для всіх учасників зовнішньоекономічних відносин за умови збалансованого та структурованого експорту й імпорту. Тому оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю організації стає особливою в сучасних умовах господарювання і при цьому господарська самостійність й незалежність можуть привезти саме до підвищеного рівня відповідальності та обґрунтованості прийнятих ефективних управлінських рішень [51].

Для підприємства розробка та провадження рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю обґрунтовується саме через економічний аналіз різноманітних показників та індексів ефективності. Більшість показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна розділити на дві групи. Відомо, що ефекти являють собою саме абсолютні величини, які вимірюються у відповідних грошових одиницях й відображають різницю між доходами й витратами. Крім того показники ефективності, які розраховують співвідношенням доходів до витрат, як правило обраховуються у відносних одиницях – відсотки, вартість відносно витрат, одиниці валюти у розрахунку на одиницю валюти тощо.

Також витрати охоплюють й грошові витрати саме на виробничі ресурси, які потрібні для здійснення контрактів або операцій (сировина, праця, послуги сторонніх організацій, матеріали, обов'язкові внески до державних фондів, енергія й інші витрати). Результатом є грошова вартість отриманих переваг для організації – доходи від реалізації продукції, виконаних робіт або послуг, вартість отриманої продукції, виконаних робіт, наданих послуг та інше.

При розрахунку вищезазначених показників потрібно дотримуватися певних принципів. На рис. 1.7 наведено методологічні положення щодо розрахунку показників ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

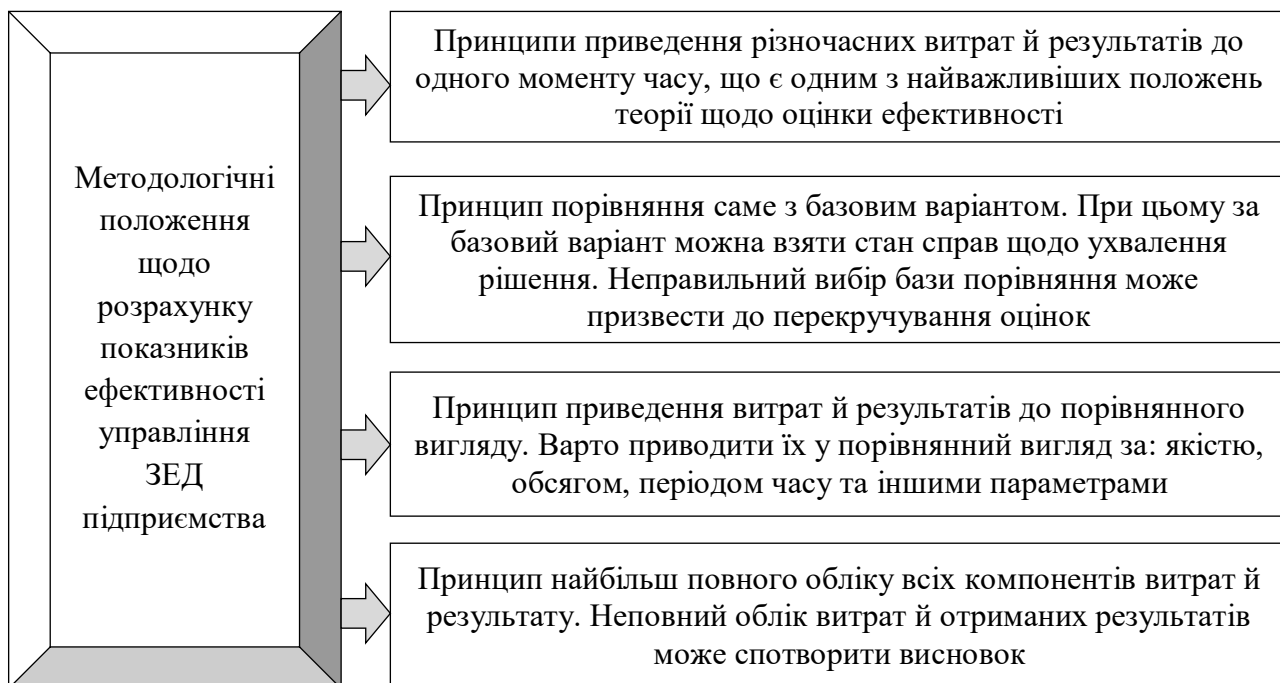


Рис. 1.7. Методологічні положення щодо розрахунку показників ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: сформовано за даними [38]

Методичні підходи щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна поділити на декілька підходів.

Використання фінансово-економічного підходу передбачає:

- аналіз прибутковості від здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- співвідношення між доходами та витратами у зовнішній торгівлі;
- визначення впливу зовнішньої діяльності на фінансові результати підприємства.

Застосування ресурсного підходу дозволяє визначити:

- ефективність використання матеріальних, інформаційних, трудових, та фінансових ресурсів у сфері зовнішньої діяльності;
- продуктивність праці при здійсненні міжнародних операціях.

За допомогою порівняльного підходу визначають:

- співставлення показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства саме з внутрішньогосподарською діяльністю;
- бенчмаркінг із конкурентами а також середньогалузевими стандартами.

Інтегральний підхід дозволяє сформуванати узагальнений інтегральний показник ефективності з використанням зваженої системи коефіцієнтів таких як рентабельність, експортна квота, прибутковість, валютна виручка тощо.

Ефективність управління ЗЕД підприємства можна визначити завдяки показникам. До таких відносять показник прибутковості ЗЕД (формула 1.1).

$$П_{ЗЕД} = Д_{ЗЕД} - В_{ЗЕД} \quad (1.1)$$

де  $Д_{ЗЕД}$  – доходи від зовнішньоекономічної діяльності;

$В_{ЗЕД}$  – витрати для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Рентабельність ЗЕД підприємства розраховують за формулою 1.2.

$$Р_{ЗЕД} = \frac{П_{ЗЕД}}{В_{ЗЕД}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де  $П_{ЗЕД}$  – прибуток від зовнішньоекономічної діяльності;

$В_{ЗЕД}$  – витрати для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Експортну квоту розраховують за формулою 1.3.

$$Е_{кв} = \frac{В_{ЕКСП}}{В_{ЗАГ}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де  $В_{ЕКСП}$  – вартість експортованої продукції;

$В_{ЗАГ}$  – загальний обсяг реалізації підприємства.

Ефективність експорту підприємства розраховують за формулою 1.4.

$$Е_{ЕКСП} = \frac{ВІРУЧКА_{ЕКСП}}{ВІТРАТИ_{ЕКСП}} \quad (1.4)$$

Коефіцієнт доцільності імпорту розраховують за формулою 1.5.

$$ЕФ_{ІМП} = \frac{Ц_{ВНУТ}}{Ц_{ІМП}} \quad (1.5)$$

де  $Ц_{ВНУТ}$  – ціна аналогічної продукції на внутрішньому ринку;

$Ц_{ІМП}$  – ціна імпортованої продукції з урахуванням митних платежів і транспорту.

Коефіцієнт ефективності зовнішньоторговельної операції розраховують за формулою 1.6.

$$E\Phi_{\text{ЗТО}} = \frac{\text{РЕЗУЛЬТАТ}}{\text{ВИТРАТИ}} \quad (1.6)$$

Валютна ефективність експорту розраховують за формулою 1.7.

$$E_{\text{ВАЛ}} = \frac{\text{ВАЛЮТА}_{\text{ЕКСП}}}{\text{ВИТРАТИ}_{\text{ВАЛ}}} \quad (1.7)$$

Для узагальненої оцінки часто розраховують інтегральний індекс (формула 1.8).

$$I_{\text{ЗЕД}} = \sum_{i=1}^n W_i \times K_i$$

Іє  $K_i$  – нормалізовані часткові показники ефективності (рентабельність, експортна квота, валютна ефективність тощо;

$W_i$  – вагові коефіцієнти значущості.

Отже, використання сучасних методів та інструментів ефективного стратегічного планування розвитку дає можливість сформувану та обґрунтовану та реалістичну стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства яку можна впроваджувати і яка відповідає цілям та відповідно можливостям й сприяє зміцненню позицій підприємства на світових ринках.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Нині МХП – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій і є виробником якісних й смачних продуктів харчування. Відомо, що дочірні компанії МХП знаходяться у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, Нідерландах та інших країнах. У 2008 році підприємство стало першою вітчизняним аграрним підприємством, що залучило іноземний акціонерний капітал у ході первинного розміщення цінних паперів саме на Лондонській фондовій біржі [45].

Щодо управління зазначимо, топменеджмент підприємства складають професіонали з значним досвідом роботи як в міжнародних так і в українських компаніях. Вони впроваджують в діяльність підприємства сучасні бізнес-підходи й формують сильні команди однодумців яких об'єднують спільні цінності.

Також під час повномасштабної війни МХП бачить своїм завданням підтримку вітчизняної економіки та продовольчої безпеки. Так у 2023 році внесок компанії у структур ВВП України скла 2 млрд. дол. США або 1,1% від загального обсягу. Це досить суттєвий показник як для одного підприємства, що є співставним із внеском деяких окремих галузей економіки. В умовах війни та загального падіння виробництва вказаний результат показує системну роль ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у підтримці фінансової стійкості країни.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» вже декілька років підряд є найбільшим платником податків у агросекторі. Так за в період з 2022 по 2024 воєнні роки підприємство сплатило податків та зборів на суму 18,2 млрд. гривень [45]. Також попри повномасштабну війну, підприємство продовжує не лише стабільно працювати, але й активно інвестує. У 2024 році ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було визнано одним з найбільших інвесторів країни (за версією

Forbes Ukraine, NV) і за 2022-2024 роки інвестував на суму 690 млн. дол. США у розвиток бізнесу [45].

Основними напрямками для інвестування є підтримка та модернізація технологій й обладнання, проекти зі збільшення ефективності виробництва й зменшення собівартості продукції, диджитальна трансформація, енергоефективність та енергонезалежність підприємства, соціальні ініціативи, з нового – розвиток кулінарного бізнесу та випуск нових продуктів [45]. Підприємство інвестує в інновації та бізнеси тим самим розширює власну food-екосистему, що дозволяє розвивати стратегічні партнерства з учасниками food-індустрії. Такі інвестиції не просто зміцнюють бізнес, але й дають можливість підтримувати харчову безпеку країни, при цьому створювати нові робочі місця та робити більший внесок в розвиток національної економіки.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» розвиває понад 15 брендів їжі в різних форматах (від охолодженого та маринованого м'яса до готових страв й снєків) Відзначимо бренди «Легко!», «Наша Ряба», «Бащинський», Skott Smeat, РябСhіck та інші. Для того, щоб зазначені продукти були більш доступні для споживачів, МХП працює з сотнями партнерів у різних регіонах України (торгові мережі, дистриб'ютори) та спільно з партнерами-франчайзі продовжує розвивати ритейл та заклади фастфуду [45].

Нині МХП є одним із найбільших виробників комбікормів, зерна, олії та молока в Україні. МХП включає в себе 3 заводи з виробництва комбікормів, 11 рослинницьких підприємств, 17 елеваторів для зберігання зерна та 28 тваринницьких ферм (утримують понад 25 000 голів ВРХ). У 2024 році земельний банк МХП склав 360 000 гектарів і розташований у 12 областях України.

Для виробництва якісної продукції в МХП впроваджений багаторівневий контроль якості та безпечності саме на всіх етапах: від вирощування, транспортування готової продукції до полиць супермаркетів та реалізації відповідно у власних точках продажу [45].

В МХП виробництво організоване відповідно до міжнародних стандартів: Global S.L.P., ISO 22000, BRCGS Food, GMP+, Global G.A.P., HALAL, KOSHER. Крім того у 37 власних лабораторіях підприємства щодня проводять близько 11 тисяч досліджень для перевірки від зерна до кінцевого продукту.

МХП у 2019 році вперше за останні двадцять років своєї діяльності презентував власний оновлений логотип, який було реалізовано спільно з вітчизняним брендинговим агентством «Tough Slate Design» (рис. 2.1).

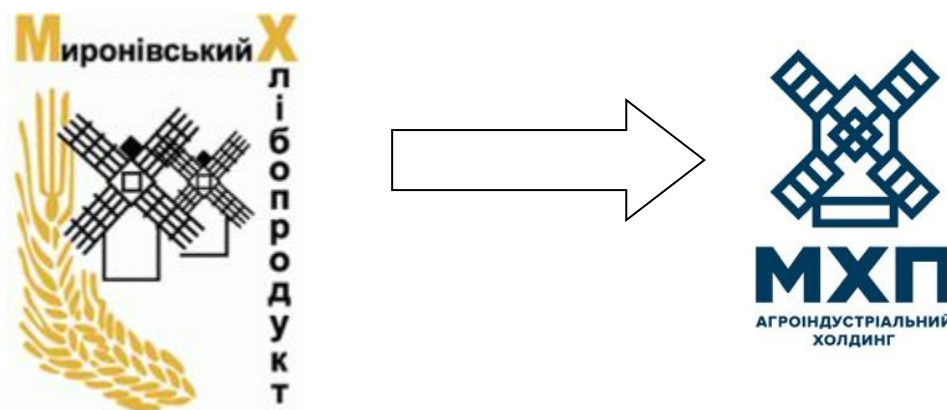


Рис. 2.1. Трансформація логотипу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»  
Джерело: сформовано за даними [45]

Нині до складу Ради директорів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» входять топ менеджери з міжнародним досвідом:

Юрій Косюк – Голова Ради директорів, засновник та головний акціонер компанії (понад 20 років досвіду в агробізнесі);

Вікторія Капелюшна – Фінансовий директор, член Ради директорів (значний досвід роботи в міжнародних фінансових установах);

Андрій Булах – Заступник голови Ради директорів, відповідає за стратегію та розвиток бізнесу підприємства;

Др. Джон Річ – Незалежний директор, міжнародний експерт з корпоративного управління;

Роджер Уїллс – Незалежний директор (працював раніше у фінансовому секторі).

В табл. 2.1 наведена коротка характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 2.1

### Коротка характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Назва	Опис
Загальна інформація	Повна назва: ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Рік заснування: 1998. Засновник: Юрій Косюк. Штаб-квартира: м. Київ, Україна. Форма власності: приватне акціонерне товариство.
Галузь діяльності	Агропромисловий комплекс, основний акцент на виробництві курятини. Виробництво: м'ясо птиці (бренд <i>Наша Ряба</i> ), ковбасні та м'ясні вироби ( <i>Легко, Апетитна</i> ), рослинництво (зернові, соняшник, ріпак, кукурудза), комбікорми, біоенергетика (виробництво біогазу та відновлюваної енергії)
Місія та стратегія	Місія: забезпечувати споживачів якісними, безпечними та доступними харчовими продуктами. Стратегія розвитку: вертикальна інтеграція (контроль усього циклу – від зерна до готового продукту), розширення міжнародних ринків, інновації в агро- та біоенергетиці, сталий розвиток та зниження вуглецевого сліду
Ринки збуту	Україна (лідер на ринку курятини). Понад 80 країн світу: ЄС, Близький Схід, Північна Африка, Азія. ТОП-3 експортерів курятини до ЄС. Власна мережа магазинів та франшиз в Україні ( <i>М'ясомаркет, Наша Ряба</i> ).
Фінансово-економічні показники	Один із найбільших експортерів агропродукції України. У 2018 р. купив Perutnina Ptuj (Словенія), що дало вихід на ринки Південно-Східної Європи. Акції МХП торгуються на Лондонській фондовій біржі (LSE).

Джерело: сформовано за даними [45]

## 2.2. Аналіз динаміки фінансових показників підприємства

Військовий конфлікт, який розпочався у 2022 році та девальвація валют вплинули на економічну діяльність діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». У 2024 році ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зазнав негативного впливу саме через девальвацію гривні. Проте у першому кварталі 2024 р. чистий прибуток знизився до 16 млн. дол. США через валютні втрати. Також внаслідок бойових дій було пошкоджено складський об'єкт, що призвело до втрату в розмірі до 8 млн. дол. США. В табл. 2.1 наведено показники діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 2.1

### Фінансові результати діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», тис. грн.

Показник	Роки			2024 р. до (%)	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 072 255	51 298 072	46 793 252	101,6	91,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 095 966	43 497 444	34 207 457	87,5	78,6
Валовий прибуток	6 976 289	7 800 628	12 585 795	180,4	161,3
Інші операційні доходи	52 236	541 469	474 477	908,3	87,6
Адміністративні витрати	2 299 167	3 451 293	6 860 421	298,4	198,8
Витрати на збут	3 467 982	4 552 283	6 255 190	180,4	137,4
Інші операційні витрати	1 483 854	966 350	807 744	54,4	83,6
Фінансовий результат від операційної діяльності - збиток	222 478	627 829	863 083	у 3,8 раза	137,5
Чистий фінансовий результат - збиток	423 136	747 096	1 821 815	у 4,3 раза	243,9

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

Як видно з даних табл. 2.1 за останні роки спостерігається тенденція до зменшення прибутку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Так у 2024 році чистий фінансовий результат збиток склав 1 821 815 тис. грн., що на 1074719 тис. грн. менше порівняно з 2023 роком та на 1398679 тис. грн. менше порівняно з 2022 роком. Водночас спостерігається зростання валового прибутку. Так у 2024 році валовий прибуток склав 12 585 795 тис. грн, що 61% більше порівняно з 2023 роком та на 80,4% більше порівняно з 2022 роком.

Розглянемо фінансовий скоринг ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». В табл. 2.2 наведено показники фінансового скорингу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

**Показники фінансового скорингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», %**

Показник	Роки			2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Поточна ліквідність	43,3	48,1	42,2	-1,1	-5,9
Абсолютна ліквідність	3,8	6,8	4,3	0,5	-2,5
Коефіцієнт «кислотний тест»	41,9	45,5	39,8	-2,1	-5,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	37,0	44,6	38,6	1,6	-6,0
Відношення грошових коштів до активів	4,0	7,6	4,5	0,5	-3,1
Проміжний коефіцієнт покриття	37,0	44,6	38,6	1,6	-6,0

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

Щодо показника поточна ліквідність, зазначимо, що він характеризує здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року завдяки оборотним активам. Коефіцієнт дозволяє зрозуміти, чи є у підприємства

ресурси, які можна використати саме для погашення короткострокових вимог кредиторів при цьому рекомендоване значення становить  $> 100\%$ . З даних табл. 2.2 зазначимо, що у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» показник поточної ліквідності у 2024 році становив 42,2%.

Під абсолютною ліквідністю розуміють найбільш жорсткий індикатор ліквідності, що показує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів або їх еквівалентів. Даний показник дозволяє зрозуміти, чи є у підприємства кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату при цьому рекомендоване значення становить  $> 20\%$ . у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» абсолютна ліквідність у 2024 році становив 4,3%, що на 2,5% менше порівняно з 2023 роком.

В табл. 2.3 наведено показники платоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

#### Показники платоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Показник	Роки			2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Коефіцієнт автономії, %	-22,0	-17,0	-17,4	4,6	-0,4
Відношення чистого боргу до ЕВІТДА, %	51,6	66,4	86,2	34,6	19,8
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	-40,6	-36,6	-31,2	9,4	5,4

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

Під коефіцієнтом автономії розуміють індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу підприємства у загальній сумі коштів, що інвестовані у її діяльність. Тому чим вищий цей коефіцієнт, тим більш підприємство є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових підприємств оптимальне значення складає  $\geq 50\%$ . В досліджуваному

підприємстві даний коефіцієнт у 2024 році був негативним -17,4, що на 0,4 % менше порівняно з 2023 роком.

Під показником відношення чистого боргу до EBITDA розуміють індикатор платоспроможності, що показує у скільки разів чистий борг підприємства (загальний борг мінус грошові кошти) перевищує розмір EBITDA (прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань). Отже, показник показує рівень боргового навантаження підприємства від нуля (мінімального боргового тягаря) до прийнятних рівнів 3-5, або ж вищих значень, що вважаються критичними. У ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» показник відношення чистого боргу до EBITDA у 2024 році склав 86,2%, що на 19,8% більше порівняно з 2023 роком.

На рис. 2.2 показано рентабельність активів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

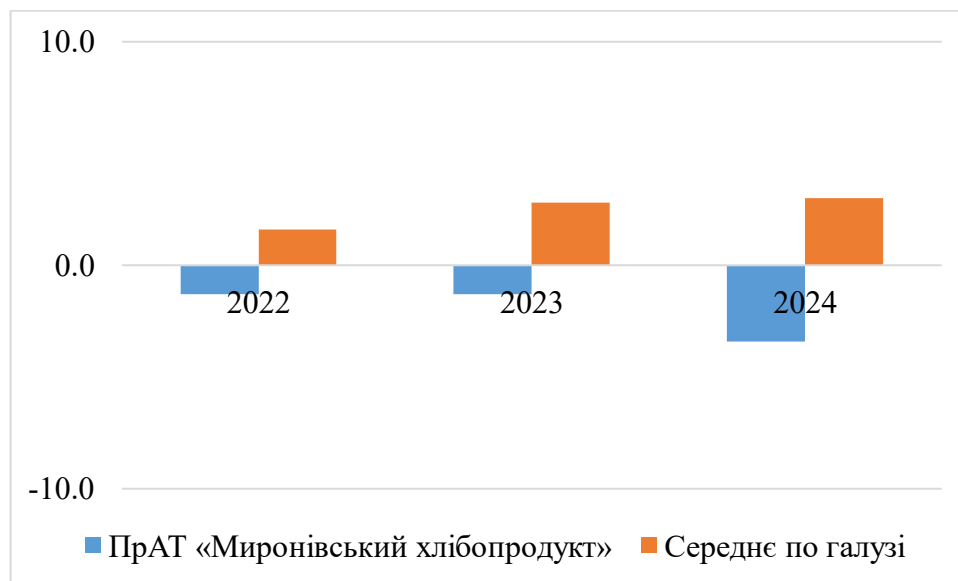


Рис. 2.2. Рентабельність активів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

На рис. 2.3 показано чисту маржу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Чиста маржа є індикатором прибутковості, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки підприємства. Чим вища чиста маржа, тим більш ефективною вважається підприємство з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток. Від'ємні значення свідчать про збитки підприємства.

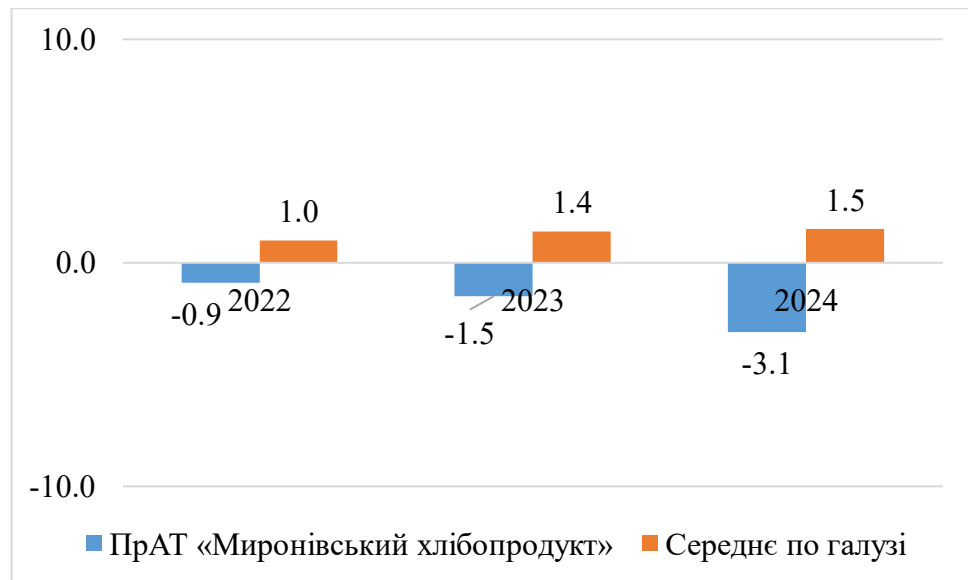


Рис. 2.3. Чиста маржа ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

В табл. 2.4 наведено інші показники прибутковості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Таблиця 2.4

**Показники прибутковості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Показник	Роки			2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Рентабельність загальних активів (ROTA)	-0,1	-0,1	-1,9	-1,8	-1,9
Валова рентабельність собівартості	17,8	17,9	37,1	19,3	19,2
Рентабельність операційних витрат	96,2	87,0	91,8	-4,4	4,8
Чиста рентабельність витрат	-0,5	-1,2	-1,4	-0,9	-0,2

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

В таблиці 2.5 наведено показники ділової активності прибутковості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності прибутковості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Показник	Роки			2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Оборотність загальних активів	1,4	1,3	1,0	-0,4	-0,3
Оборотність робочого капіталу	-2,7	-2,2	-1,8	0,9	0,4
Оборотність дебіторської заборгованості	3,3	3,3	2,7	-0,6	-0,6

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

Відмітимо, що показник MarketScore є скоринговим індексом ринкової потужності підприємства, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку підприємства, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень показника MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів підприємства (рис. 2.4).

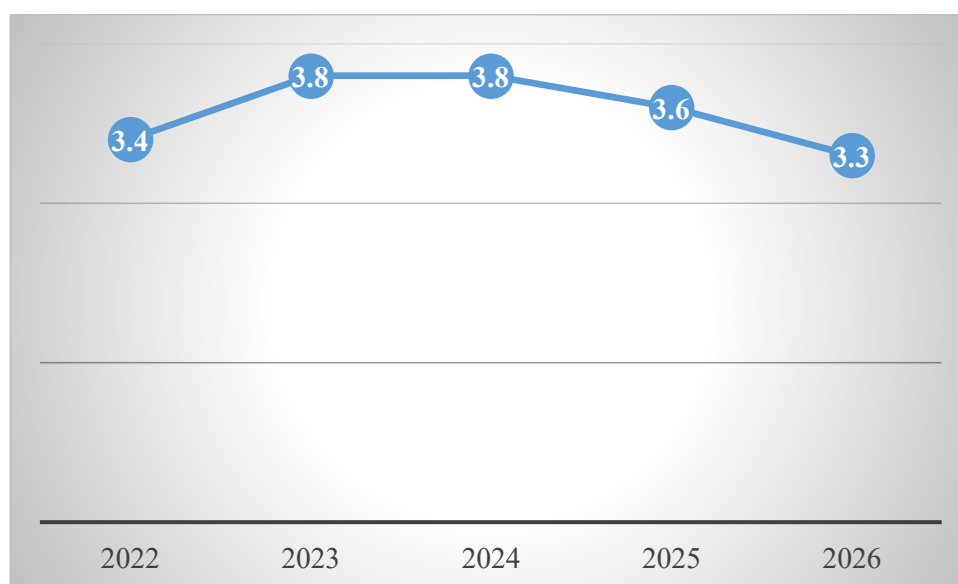


Рис. 2.4. Показник MarketScore ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

В табл. 2.26 наведено дані щодо основних індикаторів ринкового скорингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Показник частки у секторі показує ринкова частка підприємства у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Даний показник вказує на загальний масштаб діяльності підприємства та рівень її впливу на економіку країни в цілому.

Таблиця 2.6

**Показники ринкового скорингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Показник	Роки			2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Частка у секторі, %	1,2	1,0	0,8	-0,3	-0,2
Частка ринку, %	8,9	7,3	6,5	-2,4	-0,8
Частка на субринку, %	74,8	72,3	67,4	-7,3	-4,8
Місце підприємства в секторі	6	7	8	2,0	1,0
Місце підприємства на ринку	2	2	2	0,0	0,0
Місце підприємства на субринку	1	1	1	0,0	0,0
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	75,3	5225,8	-4504,8	-4580,1	-9730,6
Відносний приріст виручки за рік, %	0,2	11,3	-8,8	-9,0	-20,1
Абсолютний середньорічний приріст виручки з 3 роки, млн. грн.	3073,2	5108,1	265,4	-2807,8	-4842,7
Сукупний середньорічний темп зростання виручки, %	7,7	12,6	0,6	-7,1	-12,0

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

Отже, в результаті аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було детально досліджено структуру витрат, майновий стан, фінансові результати та фінансову стійкість тощо. Виходячи з даних фінансових звітів визначили, що підприємство характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення.

### 2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства

Нині ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є одним із лідерів виробництва та реалізації курятини й готової м'ясної продукції. Продукти ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» успішно постачаються до більше ніж 80 країн світу. Вся продукція виготовляється з відповідним дотриманням найвищих європейських стандартів якості [45].

Щодо продукції яка йде на експорт відзначимо такі торгові марки:

- Chick&Go;
- Assilah;
- Qualiko;
- Sultanah;
- Ukrainian Chicken.

Відмітимо, що забій птиці відбувається відповідно до законів ісламу, під постійним контролем і наглядом представників Центру сертифікації і досліджень HALAL (Сертифікат халяль є документом, що офіційно підтверджує відповідність продукту ісламським нормам й стандартам, які виходять із законів шариату. Даний сертифікат гарантує, що продукція не містить заборонених інгредієнтів (свинина або кров) а також що в процесі виробництва, зберігання та транспортування дотримано всіх релігійних вимог. Крім того дотримання стандартів HALAL запобігає будь-якому можливому забрудненню чи накопиченню шкідливих речовин в курячому м'ясі, що робить продукцію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» придатною для вживання саме мусульманами й гарантує найвищу якість та безпеку продуктів.

В табл. 2.7 наведені дані щодо обсягів імпорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

### Обсяги імпорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Рік	Обсяг імпорту, грн.	Контрагентів (кількість)	Операцій (кількість)
2024	2 000 000 000 – 2 500 000 000	200 - 250	850 - 900
2023	3 000 000 000 – 3 500 000 000	200 - 250	950 - 1 000
2022	1 000 000 000 – 1 500 000 000	250 - 300	650 - 700

Джерело: сформовано за даними [45]

На рис. 2.5 показано географію імпорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

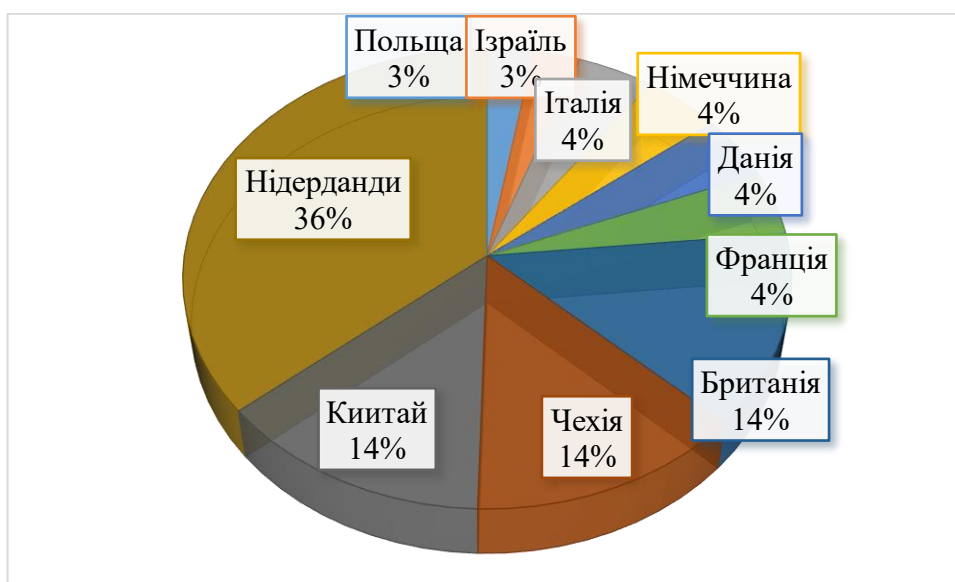


Рис. 2.5. Географія імпорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2024 р.

Джерело: сформовано за даними [45]

Як видно з рис. 2.5 ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2024 році найбільше імпортували з Британії 14%, Чехії 14%, Китаю 14%, Нідерланди 36%. На рис. 2.6 наведено топ 10 контрагентів, які імпортували продукцію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2024 році.

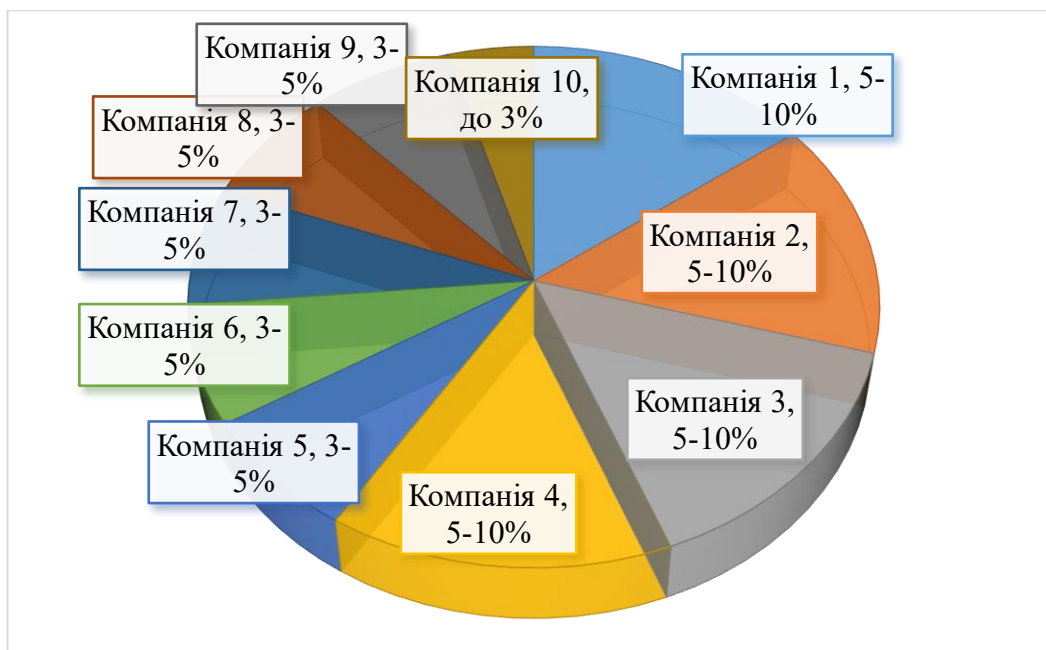


Рис. 2.6. Топ 10 контрагентів які імпортували продукцію ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2024 році

Джерело: сформовано за даними [45]

На рис. 2.7 наведено дані щодо доходу та доходу ввiд експорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

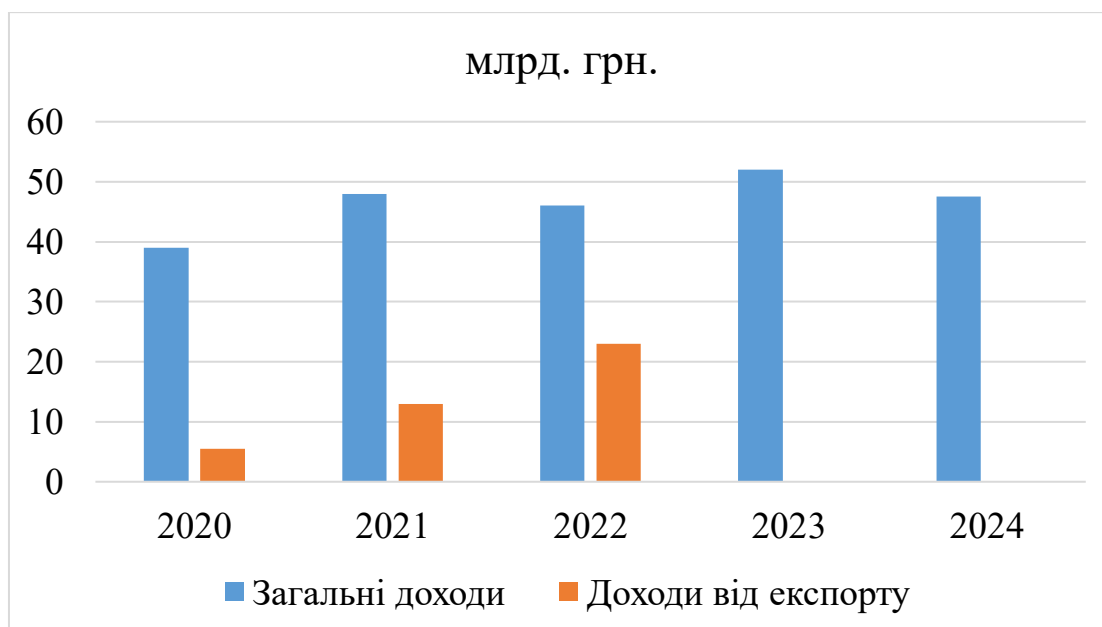


Рис. 2.7. Загальні доходи та доходи ввiд експорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: сформовано за даними [45]

Отже, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» експортує продукцію понад у 70-80 країн і у 2024 році компанія зберегла сильну експортну присутність попри воєнні та ринкові складнощі. При цьому експорт (за виручкою) залишався значною часткою доходів і склав 1,37 млрд. дол. США. Зазначимо, що головні експортні групи продуктів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є м'ясо птиці (сире, охолоджене чи заморожене), олії (соняшникова або соєва), зернові або кормові продукти та кулінарні чи готові страви.

Однак у 2024 році спостерігалось зниження обсягів експорту м'яса птиці в тонах, проте виручка від експорту залишалася суттєвою.

Таким чином в результаті широкого використання брендингу з 2024 р. ринок м'яса птиці України за представленими брендами в розрізі торгових марок дає всі підстави вважати його структурованим. Крім того досвід щодо створення й просування бренду ТМ «Наша Ряба» (виробник ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та у співпраці із рекламною агенцією «D'Агсу») є досить класичним в Україні, що певним чином повторили й всі інші виробники м'яса птиці в Україні, в процесі брендингу власної продукції.

На підставі проведених досліджень пропонуємо сформуванню технологічну послідовність створення та просування бренду «Наша Ряба» ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на ринку м'яса птиці України, що включає в себе декілька етапів, які відображають функціональні складові пошукових, управлінських, комунікативних, логістичних процесів а також рекрутинг (табл. 2.8).

Отже, власне бренд, а також брендинг не є можливими без чітко визначеної основи щодо позиціонування торгової марки виробника продукції. Головними факторами успіху розробки й просування бренду «Наша Ряба» та основою позиціонування даної торгової марки розглядаються всі чотири компоненти комплексу маркетингу.

**Пропозиції щодо розробки та просування бренду «Наша Ряба» на вітчизняному ринку м'яса птиці**

№	Етапи створення та просування бренду
1	Пошук проблеми, її осмислення, формулювання та постановка завдання
2	Оголошення тендеру серед рекламних агенцій на розробку проекту й проведення конкурсу
3	Презентація та представлення рекламними агенціями з розробки проектів
4	Здійснення якісних й кількісних маркетингових досліджень щодо основи позиціонування бренду
5	Створення імені, слогану й логотипу майбутнього бренда
6	Програма для розробки та впровадження бренду (формування та розвиток виробником розвинутої логістичної системи із застосуванням франчайзингу, брендування рекламною агенцією лише торгових точок саме з продажу продукції
7	Програма щодо запуску й просування самого бренду. Перша хвиля рекламної активності у 18 друкованих виданнях були опубліковані інтерв'ю саме з дієтологами, керівниками підприємства, державними службовцями та споживачами; друга хвиля рекламної активності - у вигляді креативних
8	Аналіз проведеної роботи та опрацювання результатів

Джерело: узагальнено на основі даних джерела [47]

Отже, оцінка існуючого стану брендингу птахівничих підприємств, представлених відповідними франчайзі на регіональних продуктових ринках Житомирської області передбачає насамперед аналіз ставлення споживачів безпосередньо до цих брендів. Респондентів попросили визначити за 5-бальною шкалою, наскільки певні твердження відповідають характеристикам 6-ти представлених брендів.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Проведене дослідження діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» дає можливість зазначити, що у 2024 підприємство зуміло зберегти значну експортну присутність і при цьому експортна виручка склала близько 1,4 млрд . млрд. дол. США а значна частка виручки у різні квартали була в межах 50-60%, що дозволило підприємству постачала продукцію більш ніж у 80 країн.

Також відмітимо, що основні експортні товарні групи для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» були м'ясо птиці (курятина), рослинні олії, зернові комбікорми та продукти з доданою вартістю. Обсяги експорту птиці з у 2024 році дещо знизився у тонах у порівнянні з 2023 (в середньому від 6 до 11%) проте експортна виручка залишалась значною саме через часткове підвищення цін й диверсифікацію ринків.

Щодо географії експорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відмітимо, що найбільше продукції купували країни Європи (в т.ч. ЄС). Проте у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» спостерігалось зростання виручки саме від співпраці з європейськими партнерами. Однак ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» збільшив кількість продукції до країн Близького Сходу та Північної Африки як традиційно важливих покупців української курятини та перероблених продуктів. Також спостерігалася позитивна тенденція від експорту продукції до країн Азійського регіону.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має розгалужену велику мережу виробничих й логістичних активів в Україні й за кордоном а також активно інвестує кошти в зберігання та переробку, що в свою чергу дозволяє стимулювати експорт, незважаючи на існуючі логістичні обмеження (зміни маршрутів та морські ризики через війну).

Саме через блокади та ризики на Чорному морі підприємство постійно шукає альтернативні сухопутні або перенаправлені маршрути з акцентом на ринки ближнього зарубіжжя.

Попри існуючі ризики ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» залишається великим експортним гравцем у 2024. Підприємство диференціює ринки (країни Європи та MENA) та працює над вертикальною інтеграцією (value-added) й міжнародними активами (розширення в ЄС), що дозволяє знизити залежність від одного ринку.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є важливим аспектом менеджменту, що включає комплексне та систематичне вдосконалення виробництва продукції, пошук нових каналів реалізації, підвищення якості та конкурентних переваг як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Для підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» успіх на міжнародних ринках залежить від чітко продуманих та обґрунтованих дій, що виходять із визначених довгострокових цілей.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства досить тісно пов'язана саме зі стратегічними напрямками розвитку компанії. Тому сучасні погляди щодо стратегічних напрямків і розглядають їх як ділову концепцію, що разом з реальними діями дає можливість отримати тривалу конкурентну перевагу для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Ділова та ефективна концепція підприємства має відповідати на такі питання: чи потрібна спеціальна стратегія сталого розвитку, чи потрібний план стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності чи міжнародні (експортні та імпорتنі) операції можна розглядати як частину загальної стратегії. Чи ефективного розробляти та впроваджувати окремі стратегії для експорту та імпорту? Однак єдиної правильної відповіді важко знайти, проте існує логічний підхід щодо пошуку правильних рішень саме для кожної конкретної ситуації. Такі рішення певним чином залежать саме від ролі та масштабів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Тому для визначення головних чинників, що впливають на стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було проведено SWOT- та PEST- аналізи.

На основі SWOT-аналізу визначені зовнішні можливості і загрози ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» а також внутрішні сильні й слабкі сторони (табл. 3.1). Також в результаті SWOT-аналізу були визначені зовнішні можливості й загрози, а також внутрішні сильні й слабкі сторони для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

### Матриця стратегічних дій ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

<p><b>Сильні сторони (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Потужна експортна діяльність (експорт в понад 80 країн світу та ТОП-3 постачальників курятини в ЄС).</li> <li>– Лідерство на ринку курятини в Україні.</li> <li>– Вертикальна інтеграція (повний цикл: зерно → комбікорми → вирощування птиці → переробка → готовий продукт → продаж).</li> <li>– Власні відомі бренди (<i>Наша Ряба, М'ясомаркет Легко, Апетитна</i>).</li> <li>– Інвестиції у біоенергетику (відновлювальна енергія, біогазові комплекси).</li> <li>– Сучасні виробничі технології, сертифікати якості (НАССР, ISO,).</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Значні капітальні витрати (логістика, енергетика, будівництво комплексів).</li> <li>– Репутаційні ризики (критика щодо впливу на довкілля, екологічні скандали).</li> <li>– Висока залежність від ринку курятини (обмежена диверсифікація).</li> <li>– Сильна прив'язаність до зовнішніх ринків та регуляцій (митні обмеження, квоти ЄС).</li> </ul>
<p><b>Можливості (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення продуктового портфеля (готові страви, здорове харчування, напівфабрикати,).</li> <li>– Розвиток власної роздрібної мережі (франшизи, м'ясомаркет).</li> <li>– Інвестиції у біоенергетику та «зелену» економіку (можливість зменшення собівартості й отримання додаткового доходу).</li> <li>– Зростання попиту на м'ясо птиці у світі (особливо в країнах Азії та Африці).</li> <li>– Поглиблення присутності на ринках ЄС та Близького Сходу.</li> </ul>	<p><b>Загрози (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилення конкуренції на світовому ринку (з боку Бразилії, Туреччини, США).</li> <li>– Коливання валютних курсів (експортер залежить від стабільності гривні та курсу євро/долара).</li> <li>– Можливі торгові бар'єри (квоти ЄС, митні обмеження).</li> <li>– Геополітичні ризики (закриття портів, війна, логістичні проблеми).</li> <li>– Ризики, пов'язані з екологічними вимогами та стандартами ЄС.</li> </ul>

Джерело: сформовано за даними [45]

В результаті SWOT-аналізу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» можна зробити висновок, що підприємство має сильну позицію на ринку саме завдяки масштабам, інтеграції та брендам, проте значною мірою залежить від експорту та глобальної конкуренції.

Проведемо PESTEL-аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (табл. 3.2). Методика проведення PESTEL-аналізу є це інструментом для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Дана методика включає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) та фактори навколишнього середовища (Environmental).

Таблиця 3.2

### PESTEL-аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Р (Політичні фактори)	Е (Економічні фактори)	S (Соціальні фактори)	Т (Технологічні фактори)	Е (Екологічні фактори)	L (Правові фактори)
Угода про асоціацію Україна–ЄС відкриває доступ до європейського ринку. Підтримка аграрного сектору з боку держави (програми кредитування, пільги). Війна в Україні створює ризики для виробництва та експорту. Торгові обмеження та квоти з боку ЄС, країн Близького Сходу, Африки.	Високий попит на м'ясо птиці у світі (особливо у країнах, що розвиваються). Стабільний попит на продукцію в Україні. Валютні ризики (експортер залежить від курсу гривні до долара та євро). Висока вартість логістики через руйнування портів та інфраструктури. Інфляція та зростання цін на енергоносії.	Підвищення попиту на здорове харчування та доступне м'ясо. Лояльність українських споживачів до бренду Наша Ряба. Негативні публічні дискусії щодо впливу великого агробізнесу на довкілля та громади. Зростаюча увага до етичності ведення бізнесу та умов праці.	Вертикальна інтеграція з використанням сучасних технологій (від зернового виробництва до готових продуктів). Інвестиції у біогазові комплекси та відновлювану енергетику. Використання систем якості (ISO, HACCP). Потреба в інноваціях для скорочення викидів та підвищення екологічності виробництва.	Розвиток біоенергетики та «зеленої» економіки. Використання відходів виробництва для отримання енергії. Претензії громад щодо забруднення навколишнього середовища. Посилення екологічних вимог у ЄС (зниження викидів CO <sub>2</sub> , поводження з відходами).	Наявність міжнародних сертифікатів якості дозволяє виходити на нові ринки. Гармонізація українського законодавства з європейським сприяє експорту. Ризики зміни податкової політики та правил ведення бізнесу в Україні. Можливі санкції чи торгові бар'єри на зовнішніх ринках.

Джерело: сформовано за даними [45]

Проведений PESTEL аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» показує, що підприємство має потужні можливості саме для розвитку через інновації та глобальний попит проте стикається з політичними та екологічними ризиками та залежністю від зовнішніх ринків.

Нині в Україні, як й у багатьох інших, саме сільське господарство є досить важливою галуззю, адже зачіпає інтереси майже кожної людини. Наша країна з давніх часів відома та славилась власне своїми родючими землями та працьовитим населенням. Тому аграрна галузь є одним з фундаментів економіки України й запорукою добробуту багатьох своїх мешканців. Аграрна галузь частково постраждала через повномасштабну війну, адже деякі підприємства втратили свої активи, проте змогли впоратись з труднощами та продовжують ефективно розвиватися. Розглянемо реалії агропромислового комплексу та проаналізуємо рейтинг найкращих агрохолдингів України за 2024 рік.

Отже, до 15 найкращих агрохолдингів України за версією Ukrainian Business Award увійшли: НІБУЛОН, МХП, ЛНЗ, Укрпромінвест-Агро, Астарта-Київ, Prometeu, Agroprosperis, Kernel, Укрпромінвест-Агро, Астарта-Київ, Prometeu, Agroprosperis, KSG Agro, ІМК, Епіцентр Агро, Контінентал Фармерз Груп, UkrLandFarming, HarvEast, AgroVista. На рис. 3.1 показано найбільші агрохолдинги України за земельним банком.

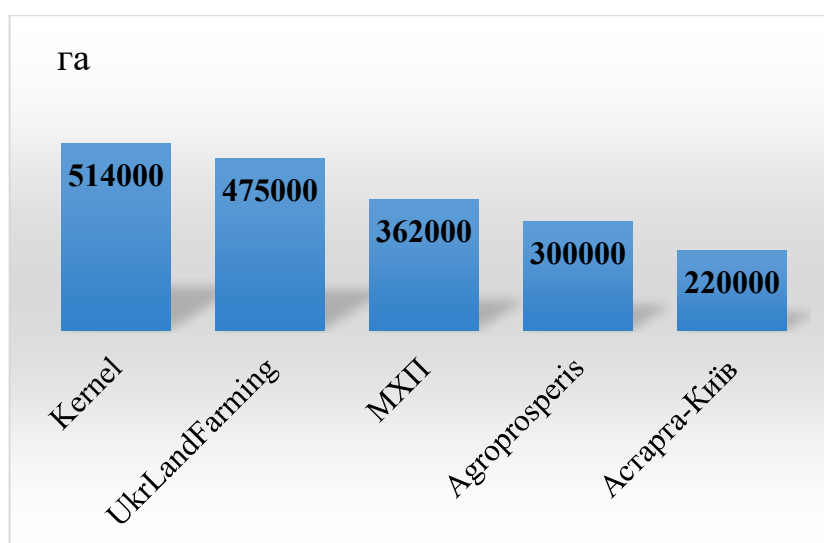


Рис. 3.1. Земельний банк найбільших агрохолдингів України, 2024

Джерело: сформовано за даними [44-46]

Як видно з даних рис. 3.1 за величиною земельного банку впевнено лідирує підприємство Kernel, маючи в обробці 514 тис. га землі, при цьому МХП займало 3 місце із 362 тис. га.

На рис. 3.2 наведено рейтинг агрохолдингів за кількістю працевлаштованих людей.

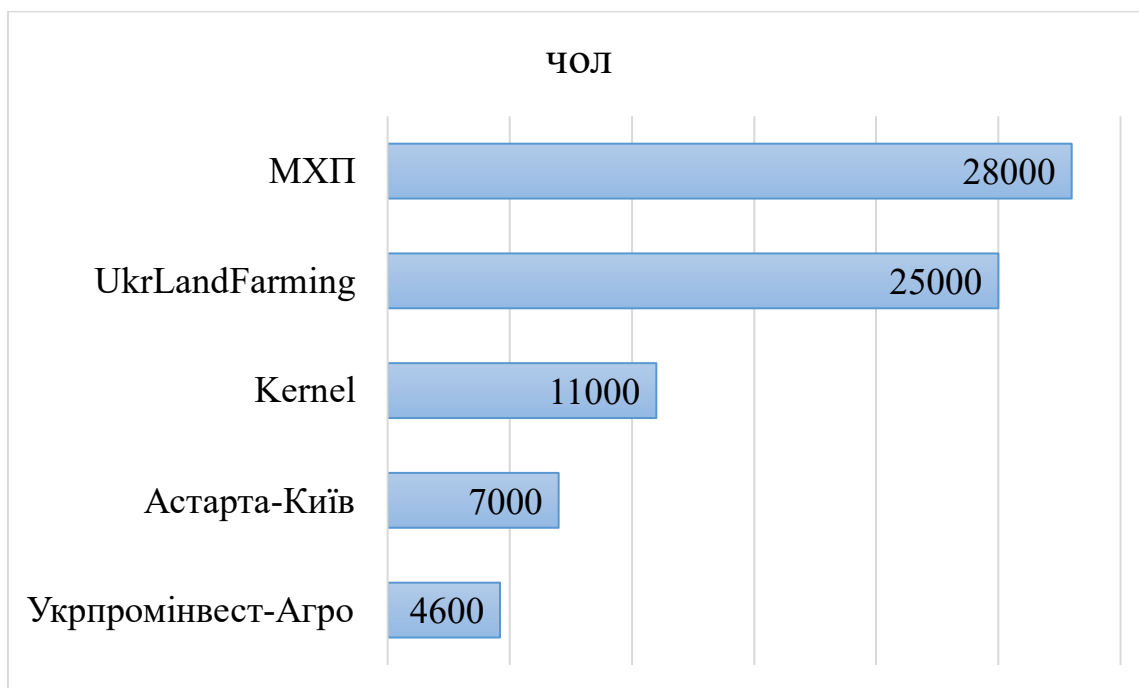


Рис. 3.2. Рейтинг агрохолдингів за кількістю працевлаштованих людей, 2024

Джерело: сформовано за даними [44-46]

Як видно з даних рис. 3.3 найбільше працівників в МХП – 28 тис., на другому місці UkrLandFarming – 25 тис. замикає трійку – Kernel 11 тис. працівників.

На рис. 3.4 наведено рейтинг агрохолдингів за кількістю експорту країн-ринків збуту. Як видно з рис. 3.5 лідером щодо кількості країн експортерів за 2024 рік було підприємство МХП – 85 країн, на другому місці - Kernel (80 країн), на третьому – НІБУЛОН (75 країн), 4 та 5 місце відповідно UkrLandFarming та Астарта-Київ по 40 країн.

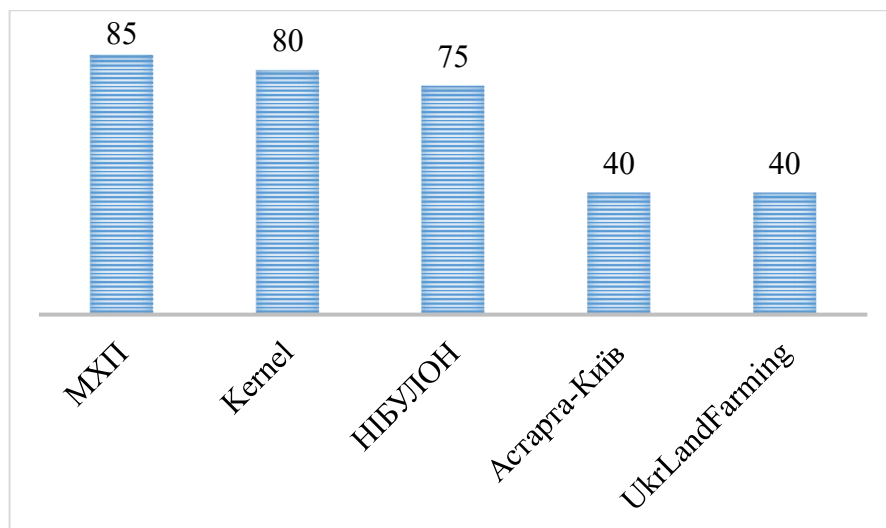


Рис. 3.4. Рейтинг агрохолдингів за кількістю експорту – країн ринків збуту, 2024

Джерело: сформовано за даними [44-46]

За останні три десятиліття майже всі вітчизняні агрохолдинги є старожилами на ринку що багато років ведуть свою професійну діяльність та завойовують вітчизняні та міжнародні нагороди, відзнаки та титули. На рис. 3.5 показано рейтинг холдингів за кількістю років функціонування на ринку.

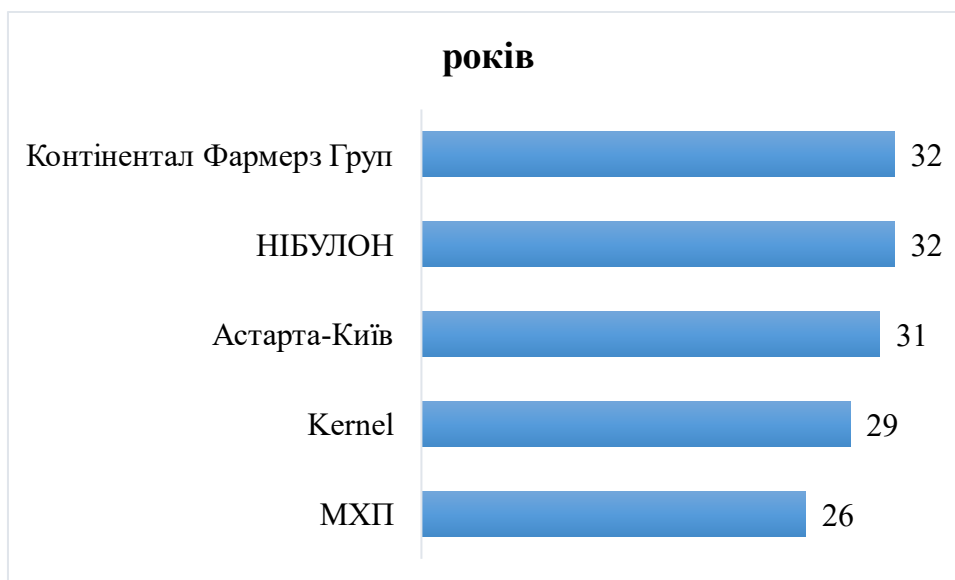


Рис. 3.5. Рейтинг агрохолдингів за кількістю років діяльності, 2024

Джерело: сформовано за даними [44-46]

За 32 роки на ринку найбільший вік, як і у Континентал Фармерз Груп та агрохолдинг НІБУЛОН, який здобув 27 різноманітних нагород, що показує масштабну діяльність та визнання саме у своїй ніші. Дещо менше (а саме 22 нагороди) має Kernel, працюючи на українському ринку теж доволі довгий час - 29 років. МХП має 26 років діяльності та посідає 5 місце в рейтингу 2024 року (рис. 3.6).

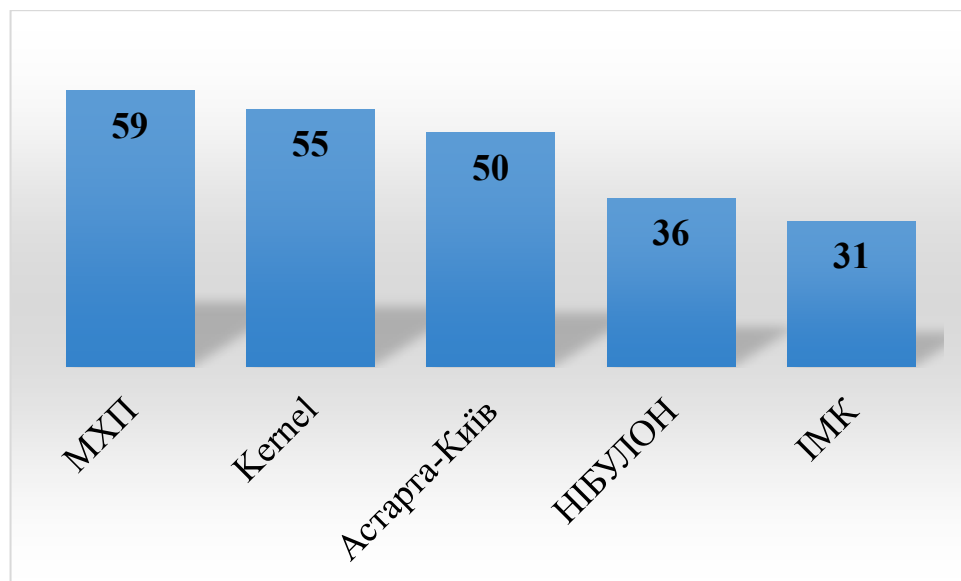


Рис. 3.6. Рейтинг агрохолдингів за благодійністю, 2024

Джерело: сформовано за даними [44-46]

Дані рис. 3.7 свідчать про масштабну активність в цьому напрямку абсолютно всіх учасників рейтингу, що не може не радувати, оскільки в непростий для України час, дуже багато хто потребує допомоги й підтримки. Відомо, що 4 холдинги мають власні благодійні фонди, що успішно функціонують й надають всебічну підтримку армії та переселенцям, підтримують спорт а також інші соціальні ініціативи.

Благодійні фонди мають такі компанії МХП, Kernel, Астарта-Київ та KSG Agro. Однак, найбільшу кількість благодійних ініціатив та проєктів мають МХП, Kernel а також Астарта-Київ відповідно 59, 55 та 50 проєктів.

## 2.2. Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Відомо, що більшість підприємств можуть збанкрутувати або не можуть вийти на нові ринки через певні причини, однією з яких є неправильний підхід щодо управління зовнішньою діяльністю що може призвести до зниження ефективності її діяльності, що в свою чергу може сприяти зменшенню кількості замовлень від покупців, зростанню залежності від кредитування та збільшення кількості боргів.

Крім того збитків фірми можуть зазнавати саме через переоцінку власних можливостей в питаннях ефективного ведення бізнесу або ж за недооцінки таких можливостей, що може призвести до зменшення прибутковості.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства варто розрахувати співвідношення отриманого економічний результату саме до витрат й витрачених сил, які були використані для досягнення результату [49]. Якщо після зазначеного розрахунку кінцевий результат буде становити більше одиниці за досліджуваний період, то в підприємства відсутній збитку проте при цьому варто враховувати також податки.

Таким чином показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності можуть бути досліджені підприємствами за алгоритмом:

- 1) щоквартальний моніторинг витрат та доходів;
- 2) зведення витрат та доходів в єдину базу для порівняння;
- 3) збір, обробка та аналіз достовірної інформації про підприємство;
- 4) порівняння даних звітного року з попередніми (базовими) з метою формування економічних прогнозів майбутніх фінансових результатів діяльності [54].

Нині питання визначення оптимальних підходів щодо ефективного управління підприємством з урахуванням викликів, таких як початок пандемії корона вірус, ситуації на сході України 2014 років, повномасштабне вторгнення РФ лютий 2022 року та інших політичних ситуацій в інших країнах відіграють

значну роль для діяльності підприємства, особливо для тих, діяльність яких пов'язана із зовнішньоекономічною діяльністю. Тому ефективне управління підприємством в кризових ситуаціях дозволить збільшити власну конкурентоспроможність у порівнянні з тими фірмами, які не звертають на це уваги та працюють у штатному режимі.

Початок епідемії Covid-19 та повномасштабне Миронівський хлібопродукт хлібопродукт», що призвело до того, що стали більш актуальними використання та уніфікації інструменти управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю:

- ретельне вивчення та аналіз державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, беручи до уваги також можливі різні види діяльності;
- розробка та впровадження маркетингової стратегії щодо виходу підприємства на міжнародний ринок та розрахунок актуальної ціни з метою забезпечення добросовісної та здорової конкуренції експортованих товарів;
- моніторинг існуючої та розробка нової технічної документації в сфері міжнародної діяльності;
- формування та розробка зовнішньоекономічної й організаційно функціональної служб;
- формування, впровадження та використання валютних фондів, з метою покращення способів роботи з валютним рахунком;
- пошук вигідних варіантів для кредитування;
- пошук нових міжнародних партнерів та постачальників;
- здійснення роботи над покращенням проведення переговорів.

Наведемо приклад типової структури експортного контракту на постачання курятини з України до Нідерландів.

Експортний контракт № \_\_\_\_

м. Київ, Україна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

#### 1. Предмет контракту

Продавець (українська компанія) зобов'язується поставити, а Покупець (компанія в Нідерландах) прийняти та оплатити партію курятини охолодженої (філе) у кількості 100 тон на умовах CIF Роттердам (Incoterms 2020).

#### 2. Ціна та загальна вартість

- Ціна за 1 т: 2 100 дол. США (FOB Одеса).
- Вартість партії: 210 000 дол. США.
- Фрахт та страхування: 9 050 дол. США.
- Загальна вартість за CIF: 219 050 дол. США.
- Валюта контракту: дол. США.

#### 3. Умови платежу

- Оплата здійснюється шляхом безвідкличного акредитиву, підтвердженого банком першої категорії, у строк до 30 календарних днів від дати відвантаження.
- Банківські витрати на території України – за рахунок Продавця, за межами України – за рахунок Покупця.

#### 4. Умови поставки

- Умови: CIF Роттердам, Incoterms 2020.
- Порт відвантаження: Одеса, Україна.
- Порт призначення: Роттердам, Нідерланди.
- Термін поставки: до « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.
- Допустиме відхилення у вазі:  $\pm 5\%$ .

#### 5. Якість та сертифікація

- Продукція має відповідати санітарним та ветеринарним нормам ЄС.
- Кожна партія супроводжується сертифікатами якості та ветеринарним свідоцтвом, виданими уповноваженими органами України.

#### 6. Упаковка та маркування

- Продукція пакується у вакуумні пакети по 20 кг.
- На кожній упаковці вказуються: назва продукту, вага нетто, країна походження, дата виробництва, строк придатності, умови зберігання.

## 7. Приймання товару

- Кількість та якість перевіряються у порту призначення.
- У разі розбіжностей складається комерційний акт із залученням незалежного експерта (SGS або інша сертифікована організація).

## 8. Форс-мажор

Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань у разі настання обставин непереборної сили (війна, блокада, стихійні лиха тощо), підтверджених відповідним сертифікатом Торгово-промислової палати.

## 9. Арбітраж та вирішення спорів

Усі спори вирішуються шляхом переговорів. У разі недосягнення згоди спір передається на розгляд Арбітражного інституту Торгової палати м. Стокгольм (Швеція) згідно з його Регламентом.

## 10. Інші умови

- Контракт набуває чинності з моменту підписання і діє до повного виконання сторонами своїх зобов'язань.
- Усі зміни та доповнення до контракту дійсні лише у письмовій формі, підписані обома сторонами.

## 11. Реквізити сторін

### **Продавець:**

ТОВ «\_\_\_»

Адреса: \_\_\_\_\_

IBAN: \_\_\_\_\_

SWIFT: \_\_\_\_\_

### **Покупець:**

Company «\_\_\_»

Address: \_\_\_\_\_

IBAN: \_\_\_\_\_

SWIFT: \_\_\_\_\_

Підписи сторін:

Продавець \_\_\_\_\_

Покупець \_\_\_\_\_

Запропонуємо розрахунок ефективності експорту курятини з України до Нідерландів.

## 1. Основні умови контракту

Товар: курятина охолоджена (філе)

Кількість: 100 тон

Ціна (на умовах FOB Одеса): 2100 дол. США за 1 т

Умови поставки (Incoterms 2020): CIF Роттердам

Курс валют: 1 USD = 0,93 EUR

## 2. Розрахуємо вартість товару

*Вартість партії (FOB):*  $100 \text{ т} \times 2100 = 210\,000$  дол. США

## 3. Транспортні витрати

*Морський фрахт* Одеса – Роттердам: 80 дол. США за 1 т x 100 т = 8 000 дол. США

*Страхування* (0,5% від вартості вантажу):

$210\,000 \times 0,005 = 1\,050$  дол. США

## 4. Повна вартість за умовами CIF

$210\,000 + 8\,000 + 1\,050 = 219\,050$  дол. США

У євро:  $219\,050 \times 0,93 = 203\,716$  Євро

## 5. Митні платежі в Нідерландах (ЄС)

Для України діють квоти та преференції, але базове мито на м'ясо птиці поза квотою: 10,9% + специфічна ставка. Умовно візьмемо 10%:

$203\,716 \times 0,10 = 20\,372$  Євро

## 6. ПДВ (Нідерланди, 9% на продукти харчування)

$(203\,716 + 20\,372) \times 0,09 = 20\,166$  Євро

## 7. Всього витрат для імпортера (CIF + мито + ПДВ)

$203\,716 + 20\,372 + 20\,166 = 244\,254$  Євро

Собівартість 1 т курятини для імпортера:

$244\,254 / 100 = 2\,442$  Євро

Отже, в результаті запропонованої угоди український експортер отримає 210 000 дол. США (на умовах FOB) або 219 050 дол. США (на умовах CIF). При цьому імпортер у Нідерландах сплатить із урахуванням мит та ПДВ приблизно 244 тис. євро, тобто 2 442 EUR/т.

Наступним зробимо порівняльний розрахунок ефективності продажу курятини:

- експорт до Ізраїлю,
- реалізація на внутрішньому ринку України.

### *1. Вихідні дані для розрахунку*

Обсяг: 100 т курячого філе.

Собівартість виробництва в Україні: 1600 дол. США за 1 т ( $\approx 60\,000$  грн./т).

Середня ціна продажу на внутрішньому ринку: 70 000 грн. за 1 т ( $\approx 1\,860$  дол. США за 1 т).

Експортна ціна (FOB Одеса): 2 300 USD/т.

Фрахт Одеса – Ашдод: 100 USD/т.

Страхування та додаткові витрати: 15 USD/т.

Мито в Ізраїлі: залежить від квот. Усреднено можна закласти 5% (пільговий імпорт за угодами з Україною).

Курс: 1 USD = 40 грн (спрощено).

### *2. Продаж у середині країни*

Дохід:

$$100 \text{ т} \times 70\,000 \text{ грн.} = 7\,000\,000 \text{ грн.} (\approx 175\,000 \text{ дол. США})$$

Витрати (собівартість):

$$100 \text{ т} \times 60\,000 \text{ грн.} = 6\,000\,000 \text{ грн.} (\approx 150\,000 \text{ дол. США})$$

Прибуток:

$$7\,000\,000 - 6\,000\,000 = 1\,000\,000 \text{ грн.} (\approx 25\,000 \text{ дол. США})$$

### *3. Експорт до Ізраїлю*

Дохід (на умовах FOB):

$$100 \text{ т} \times 2\,300 \text{ дол. США} = 230\,000 \text{ дол. США}$$

Витрати:

Собівартість: 160 000 дол. США

Фрахт + страхування: 11 500 дол. США

Мито (5% від 230 000): 11 500 дол. США

Разом витрати:

$$160\,000 + 11\,500 + 11\,500 = 183\,000 \text{ дол. США}$$

Прибуток:

$$230\,000 - 183\,000 = 47\,000 \text{ дол. США } (\approx 1\,880\,000 \text{ грн})$$

#### 4. Порівняння ефективності

Внутрішній ринок: прибуток ~25 тис. дол.США.

Експорт до Ізраїлю: прибуток ~47 тис. дол. США.

В результаті проведених розрахунків зазначимо, що експорт курятини до Ізраїлю вигідніший майже вдвічі, ніж реалізація на внутрішньому ринку України. Проте він має додаткові ризики. Мова йде про необхідність сертифікації (Kosher/Halal), логістичні витрати, валютні ризики, залежність від митної політики Ізраїлю.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» активно працює над розробкою та впровадженням стратегії розвитку, яка орієнтована саме на сталий розвиток. Сталий розвиток є концепцією, яка забезпечує економічне зростання без шкоди для довкілля та суспільства. Вона дає можливість задовольняти потреби нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх. Основою зазначеної концепції є баланс трьох ключових компонентів: економічного, соціального та екологічного розвитку.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» визнає важливість сталого розвитку як для особистої діяльності, так і для суспільства загалом. Підприємство прагне не лише досягти високих економічних показників, а й зробити вагомий внесок саме у соціальний добробут та екологічну стійкість. Це свідчить про відповідальне ставлення до природних ресурсів, підтримку саме соціальних ініціатив а також забезпечення високих стандартів якості життя населення.

На рис. 3.7 наведена стратегія сталого розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».



Рис. 3.7. Стратегія сталого розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: сформовано за даними [45]

На рис. 3.8 наведені пропозиції для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

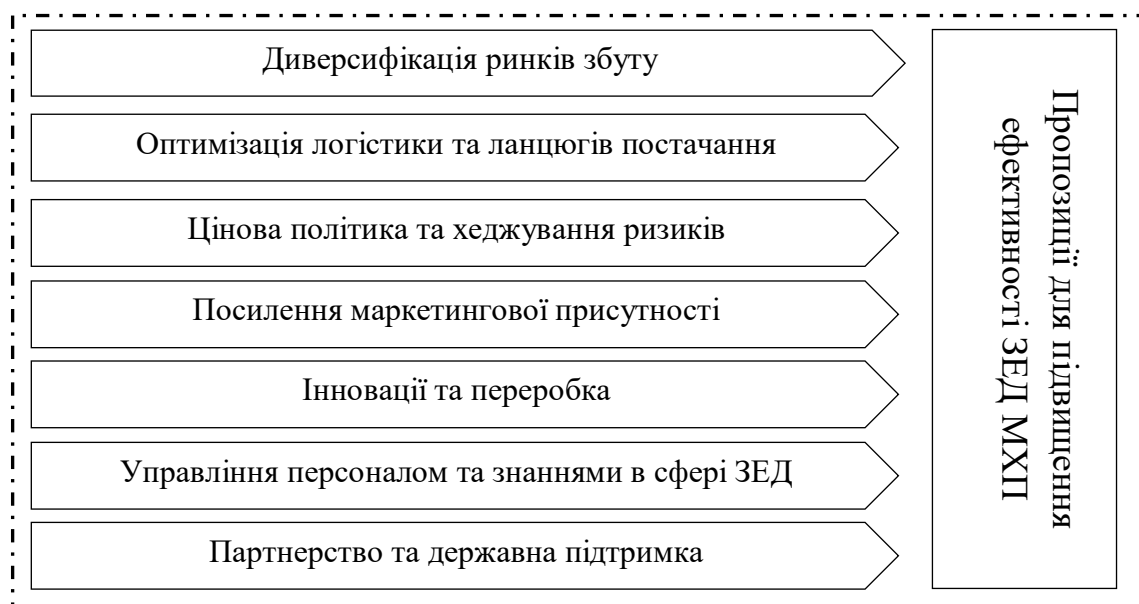


Рис. 3.8. пропозиції для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: сформовано за даними [45]

Щодо пропозицій для підвищення ефективності зовнішньої діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» потрібно:

Диверсифікація ринків збуту (зменшення залежності від ЄС та країн Близького Сходу через вихід на ринки Африки, Південної Америки та Азії; пошук партнерів для створення спільних виробничих майданчиків (наприклад у країнах MENA));

Оптимізація логістики та ланцюгів постачання (використання мультимодальних перевезень (морський та залізничний транспорт через Польщу, Румунію); інвестиції у власну логістичну інфраструктуру (холодильні склади за кордоном, термінали); перехід на довгострокові контракти з перевізниками, щоб зменшити ризики стрибків тарифів);

Цінова політика та хеджування ризиків (використання біржових інструментів для хеджування валютних ризиків (форварди, опціони); запровадження гнучкої цінової політики: адаптація контрактів до зміни цін на зерно та енергоносії; перехід на розрахунки в євро/локальних валютах для уникнення коливань курсу долара);

Посилення маркетингової присутності (формування бренду української курятини як екологічно чистого та безпечного продукту; участь у міжнародних виставках (Gulfood, SIAL, Anuga); запуск digital-маркетингу для B2B клієнтів (онлайн-каталоги, платформи для дистриб'юторів);

5. Інновації та переробка (розширення експорту не лише сировини (філе, четвертина), а й продуктів із високою доданою вартістю (напівфабрикати, готові страви); розробка екологічної упаковки для європейського ринку (відповідність Green Deal); інвестиції у біоенергетику (переробка відходів виробництва → зниження собівартості);

6. Управління персоналом та знаннями в сфері ЗЕД (навчання менеджерів міжнародній торгівлі, інкотермс 2020, митному законодавству; створення відділу Country Risk Management для моніторингу змін у митній та торговельній політиці різних країн; розширення використання CRM/ERP для відстеження контрактів, дебіторки, ефективності постачань);

Партнерство та державна підтримка (використання програм ЄБРР, ЄІБ, USAID для фінансування інвестицій у ЗЕД; лобіювання з боку уряду України розширення квот на безмитний експорт у ЄС та Ізраїль; участь у державно-приватних проєктах (будівництво портової інфраструктури, сертифікаційних центрів). Отже, підвищення ефективності зовнішньої діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» можливе за рахунок диверсифікації ринків, зменшення логістичних витрат, фінансових інструментів захисту від ризиків, інноваційної продукції та активної маркетингової політики.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі зроблено наступні пропозиції та висновки.

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства нині є важливим чинником його розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку. У сучасних умовах глобалізації, інтеграції світової економіки та нестабільності міжнародних ринків (як то економічні кризи, політичні конфлікти та зміни валютних курсів) ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає вкрай необхідним для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Щодо механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю зазначимо, що це система інструментів, організаційних структур методів та правових норм, за допомогою яких підприємство організовує, координує, планує й контролює свою діяльність на зовнішніх ринках, при цьому забезпечуючи її ефективність й відповідність законодавству.

2. В сучасних умовах процес інтеграції України в світову економічну систему певним чином залежить від якості та ефективності управлінських рішень саме у сфері зовнішньоекономічної діяльності. При цьому організація зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості, адже внутрішні операції бізнесу надто легше організувати та є менш ризикованими. Схожі проблеми можуть виникати й в інших особливостях управління зовнішньоекономічною діяльністю. Така ситуація призводить до того, що саме загальна система управління рано чи пізно стає відокремленою підсистемою управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

3. Зазначимо, що важливим моментом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на досить високому рівні виступають саме знання та орієнтація у вищевказаних нормативних актів з метою уникнення проблем. В сучасних умовах, де мають місце локальні військові конфлікти, світові фінансові кризи, нестабільне економічне зростання й процес інтернаціоналізації бізнесу, нарощування фінансових показників підприємств

відносно їх зовнішньоекономічної діяльності певним чином залежить саме від вирішення завдань, щодо оцінки поточної результативності діяльності в поєднанні з підвищенням її ефективності.

4. Об'єктом дослідження є ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Нині МХП – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій і є виробником якісних й смачних продуктів харчування. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» вже декілька років підряд є найбільшим платником податків у агросекторі. Так за в період з 2022 по 2024 воєнні роки підприємство сплатило податків та зборів на суму 18,2 млрд. гривень. Також попри повномасштабну війну, підприємство продовжує не лише стабільно працювати, але й активно інвестує. У 2024 році ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було визнано одним з найбільших інвесторів країни (за версією Forbes Ukraine, NV) і за 2022-2024 роки інвестував на суму 690 млн. дол. США у розвиток бізнесу.

5. Військовий конфлікт, який розпочався у 2022 році та девальвація валют вплинули на економічну діяльність діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». У 2024 році ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зазнав негативного впливу саме через девальвацію гривні. Проте у першому кварталі 2024 р. чистий прибуток знизився до 16 млн. дол. США через валютні втрати. Також внаслідок бойових дій було пошкоджено складський об'єкт, що призвело до втрату в розмірі до 8 млн. дол. США.

6. Нині ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є одним із лідерів виробництва та реалізації курятини й готової м'ясної продукції. Продукти ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» успішно постачаються до більше ніж 80 країн світу. Вся продукція виготовляється з відповідним дотриманням найвищих європейських стандартів якості. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2024 році найбільше імпортували з Британії 14%, Чехії 14 %, Китаю 14%, Нідерланди 36%. Отже, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» експортує продукцію понад у 70-80 країн і у 2024 році компанія зберегла сильну експортну присутність попри воєнні та ринкові складнощі. При цьому експорт (за виручкою) залишався значною часткою доходів і склав 1,37 млрд. дол. США. Зазначимо, що головні

експортні групи продуктів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є м'ясо птиці (сире, охолоджене чи заморожене), олії (соняшникова або соєва), зернові або кормові продукти та кулінарні чи готові страви.

7. На основі SWOT-аналізу визначені зовнішні можливості і загрози ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» а також внутрішні сильні й слабкі сторони (табл. 3.1). Також в результаті SWOT-аналізу були визначені зовнішні можливості й загрози, а також внутрішні сильні й слабкі сторони для досліджуваного підприємства. Проведений PESTEL аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» показує, що підприємство має потужні можливості саме для розвитку через інновації та глобальний попит проте стикається з політичними та екологічними ризиками та залежністю від зовнішніх ринків.

8. Ми запропонували розрахунок ефективності експорту курятини з України до Нідерландів а також в результаті проведених розрахунків зазначимо, що експорт курятини до Ізраїлю вигідніший майже вдвічі, ніж реалізація на внутрішньому ринку України. Проте він має додаткові ризики. Мова йде про необхідність сертифікації (Kosher/Halal), логістичні витрати, валютні ризики, залежність від митної політики Ізраїлю. На рис. 3.7 наведена стратегія сталого розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

9. На рис. 3.8 наведені пропозиції для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Отже, підвищення ефективності зовнішньої діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» можливе за рахунок диверсифікації ринків, зменшення логістичних витрат, фінансових інструментів захисту від ризиків, інноваційної продукції та активної маркетингової політики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактору економічної стабільності держави. *Причорноморські економічні студії: науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 381. С. 37-42. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/9.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/9.pdf) (дата звернення: 20.08.2025).
2. Акименко О. Ю. Формування механізму сучасного регулювання зовнішньоекономічної діяльності як важливої передумови розвитку експортно орієнтованого виробництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. №24(1). С. 5-9.
3. Бабець І. Г. Теоретико-методологічні засади дослідження впливу зовнішньоекономічних чинників на економічну безпеку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2021. Вип. №4. С. 85-91.
4. Багатуров О. П. Євроінтеграційні аспекти регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Журнал європейської економіки*. 2021. № 4. Т. 20, С. 55-62.
5. Балдинюк В. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 36-43.
6. Батюк Р. Б. Моделювання зовнішньоекономічної взаємодії аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1809> (дата звернення: 03.05.2025).
7. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6993> (дата звернення: 11.03.2025).

8. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. Вип. №1. С. 83-86.
9. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. Випуск № 1. С. 146-159.
10. Бурка А. Я., Запорожець Г. В. Вплив пандемії COVID-19 на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. №68. С. 50-54.
11. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 131-136.
12. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2021. Вип. № 4. С. 6-17.
13. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
14. Гонтарук Я. В., Мазур К. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. *East European Scientific Journal*. 2021. № 5 (57). Part 1. Р. 4-10.
15. Гребельник О. П. Управління митними ризиками під час здійснення експортно-імпортних операцій підприємства. *Зб. наук праць. НАУ*. Київ, Вип. 6 (74). Ч. 2. 2019. С. 40-45.
16. Грицан Ю. І., Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю., Дімчогло А. І. Моделювання зовнішньоекономічної стратегії ризик-менеджменту екобезпечно орієнтованих підприємств сфери послуг при

- актуалізації агресивної маркетингової політики інноваційних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. № 19. С. 34-40.
17. Даниленко В., Дядик, Т. Особливості маркетингового ціноутворення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах військового стану. 2022. *Економічний простір*. Вип. №181. С. 55-59.
18. Данкевич В. Є. Управління конкурентоспроможністю агропродовольчої продукції при виході на зовнішні ринки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 64. 2021. С. 19-24.
19. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.
20. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С 35-39.
21. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1357> (дата звернення: 17.08.2025).
22. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
23. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 11.05.2025).
24. Запша Г. М., Кобець С. П., Кузьменко С. В., Бердник Б. М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності.

- Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1(283). С. 157-174. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174 (дата звернення 30.03.2025).
25. Зелінська О. М., Галазюк Н. М. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 70. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/5296-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5216-1-10-20250211.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
26. Зеліч В. В., Матвеев М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. №5. 2023. С. 93-97.
27. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (дата звернення: 11.09.2025).
28. Зосимова Ж. С. Методичні підходи до оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2018. Вип. №9. С. 112-116.
29. Каленська О. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: зарубіжний досвід та українські реалії. *Економіка та держава*. 2020. Випуск №4. С. 86-92.
30. Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. Ефективність функціонування національного господарства та організаційні форми управління національною економікою. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4 (54). С. 7-19.
31. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024.

- Вип. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6> (дата звернення: 08.08.2025).
- 32.Ковтун О. А., Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С., Драган О. І., Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колективна монографія. Київ: Кафедра, 2020. 404 с.
- 33.Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 21-26.
- 34.Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81-85.
- 35.Кузьменко С. В. Управління інноваційною стратегією розвитку підприємства. The XIII International Science Conference «Development of modern science: theory, methodology, practice», March 18-19, 2021, Madrid, Spain. 221 p.
- 36.Кузьменко С. В., Буряк Р. І. Продовольча безпека України в умовах євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. №1-2 (73). С. 20-26.
- 37.Легостаєва О. О., Кондратенко Н. Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. Вип. №2. С. 28-32.
- 38.Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2021. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2002/> (дата звернення 19.08.2025).
- 39.Люльов О. В., Пронікова Ж. С. Формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України: зарубіжний досвід. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Випуск №1. С. 120-126.

- 40.Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.
- 41.Максименко І. Я., Максименко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: облікове відображення придбання запасів за іноземну валюту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Випуск № 21-22. С. 73-77.
- 42.Мельник О. Г., Горошко Ю. В., Передало Х. С. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72-81.
- 43.Олійник О. В., Ксендзук В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Міжнародні економічні відносини*. 2022. Вип. № 4 (102). С. 50-59.
- 44.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 45.Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 11.05.2025).
- 46.Приватне акціонерне товариство «МХП». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295557&tb=history> (дата звернення: 24.09.2025).
- 47.Петченко М. В., Баган Н. В., Кузьменко С. В. Безпекові засади ефективного управління ресурсами інноваційно активних підприємств в системі активізації маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024 №9. С. 87-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.87> (дата звернення: 11.06.2025).

48. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. №13-14. С. 125-129.
49. Полякова Я. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с.
50. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. №47. С. 39-44.
51. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Вип. №3(14). С. 58-71.
52. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №38. С. 28-35.
53. Стеблянко І. О., Фролова В. Ю. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: світовий досвід та вітчизняна практика. *Економічний простір*. 2020. Випуск №154. С. 29-32.
54. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 137-140.
55. Чиркова Ю. Л., Квасниця В. М. Цінова стратегія суб'єктів ЗЕД в Україні: особливості формування та напрями розвитку. *Економічний простір*. 2021. Вип. №171. С. 47-51.
56. Чорненька О. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32> (дата звернення: 30.07.2025).

57. Шапоренко О. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.
58. Шацька З. Я., Кравчук О. О. Особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: німецький досвід. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск № 11(1). С. 125-130.
59. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
60. Яковлев А. І., Косенко О. П. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Випуск № 1. Т. 29. С. 108-115.
61. Buryak R. I., Kuzmenko S. V., Marketing research and forecasting the development of agro-food markets: Monography. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. 946 p.
62. Doing Business. Economy profile of Ukraine. URL: [https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ukraine#DB\\_tax](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ukraine#DB_tax) (дата звернення 30.08.2025).
63. Kovtun, O., Lutsiak, V., Ostapchuk, A., Lavinska, D., Sieriebriak, K., Kononenko, A., Bebko, S. (2022). Contemporary Management of University`s Strategic Development: The Case Study on Ukrainian Universities // *International Journal of Computer Science and Network Security*. Volume 21. №12: 269-279.