

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ППП)

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД

(підпис)

Олена КОВТУН

(ППП)

« _____ » _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Управління експортною діяльністю підприємства»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Наталія ГОЛОМША

Виконала

(підпис)

Катерина ЖУЛЕНКО

КИЇВ – 2025

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Управління експортною діяльністю підприємства» викладена на 71 сторінках друкованого тексту, включає 21 таблицю та 9 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 50 літературних джерел.

Ключові слова: експорт, управління експортною діяльністю, ефективність управління.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління експортною діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та напрями його вдосконалення.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, статистико-економічний, графічний, розрахунково-конструктивний та експериментальний.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному і цілісному підході до управління експортною діяльністю підприємства та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції автора щодо ефективного управління експортною діяльністю підприємства, зокрема впровадження цифрових інструментів для автоматизації управління експортом, оптимізація логістичних ланцюгів через створення або партнерське використання регіональних хабів мають практичну цінність.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р.) в м. Луцьк та VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і

молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

1. Жуленко К., Голомша Н. Сучасні методи управління експортною діяльністю підприємства. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2025 р.) . Відп. ред. проф. Л.Черник. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 269 с. С. 68-71.

2. Жуленко К.Р., Голомша Н.Є. Шляхи удосконалення управління експортною діяльністю підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України, 2025. С.124 – 128.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	2
1.1. Сутність та значення експортної діяльності в сучасних умовах.....	2
1.2. Управління експортною діяльністю: концепції, функції та інструменти	9
1.3. Методика оцінки ефективності експортної діяльності	18
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ МХП	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «МХП».....	23
2.2. Аналіз експортної діяльності компанії МХП.....	29
2.3. Ефективність управління експортною діяльністю компанії, проблеми та ризики в експортному менеджменті підприємства	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1. Розробка пропозицій експортної стратегії компанії.....	42
3.2. Впровадження цифрових інструментів у зовнішньоекономічну діяльність компанії «МХП».....	47
3.3. Покращення логістики та управління ланцюгами поставок	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Експортна діяльність завжди була і залишається важливим ступенем економічного розвитку підприємства та складником процвітання держави. В умовах глобалізації світового господарства на сучасному етапі економіки України зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств набуває дедалі більшої популярності серед вітчизняних виробничих підприємств. Головна мета експорту – збільшити збут продукції та підвищити дохідність підприємства. Для досягнення поставленої мети підприємство має здійснювати систему принципів ЗЕД, яка закріплена у Законі України про зовнішньоекономічну діяльність. Ця система охоплює такі принципи: суверенітет, свободу, юридичну рівність, верховенство закону, захист інтересів суб'єктів ЗЕД, еквівалентність обміну. На продуктивність діяльності впливає чимало різних чинників. Від їх особливості, тривалості, ризикованості залежать кінцеві результати, зокрема: обсяг виробництва та реалізації продукції, собівартість, рентабельність, стійкість та прибуток [1]. Висока конкуренція за кордоном зумовлює потребу підвищення ефективності діяльності, ключовим складником чого є вдосконалення ЗЕД підприємств.

Ступінь дослідженості теми. Питання щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливості її організації досліджували такі вчені, як: Аверхіна Т.В., Абдул Н.А., Матковський А.К. [2], Астаф'єва В.А., Козак Ю.Г. [5], Бушовська Л.Б., Поплавська О.В., Ядуха С.Й. [7], Горященко Ю., Пильгун А., Швець А. [11], Дибач І. Л., Туманян Е. А. [13] та ін. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання підвищення ефективності експортної діяльності підприємства потребує подальшого дослідження.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління експортною діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Основними завданнями виконання роботи є:

- визначити сутність, роль та значення експортної діяльності підприємства;
- розкрити концепції, функції та інструменти управління експортною діяльністю;
- охарактеризувати організаційно-економічні показники та структуру компанії МХП;
- провести аналіз експортної діяльності компанії;
- оцінити ефективність управління експортною діяльністю компанії МХП;
- розробити пропозиції щодо формування та вдосконалення експортної стратегії компанії;
- визначити можливості впровадження цифрових інструментів та інформаційних технологій для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- запропонувати заходи щодо оптимізації логістики та управління ланцюгами поставок для забезпечення безперебійного експорту.

Об’єктом дослідження є процес управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та напрями його вдосконалення .

Методологічну і теоретичну основу дослідження становить фундаментальну базу сучасної економічної теорії, наукових концепцій і теоретичних розробок українських і зарубіжних учених з питань управління експортною діяльністю підприємства.

Інформаційною базою для дослідження послужили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична інформація, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства за останні 3 роки, матеріали досліджень

українських та зарубіжних вчених, опубліковані в періодичних виданнях та опубліковані в мережі Інтернет.

У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз управління експортною діяльністю ПрАТ

«МХП»), графічний (для наочного зображення інформації), розрахунково- конструктивний та експериментальний (розробка напрямів підвищення ефективності управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП») та інші.

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

1. Жуленко К.Р., Голомша Н.Є. Управління експортною діяльністю підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р.), Луцьк, ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 68-71

2. Жуленко К.Р., Голомша Н.Є. Шляхи удосконалення управління експортною діяльністю підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України, 2025. С.124 – 128.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 21 таблицю, 9 рисунків. Загальний обсяг роботи - 71 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення експортної діяльності в сучасних умовах

Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортоорієнтованих підприємств з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії форм і методів роботи на ринку партнера.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства має на увазі:

- вивезення продукції за межі даної держави в інші країни – експорт.
- ввіз продукції в дану країну з-за кордону – імпорт.
- перетин через продукції з однієї держави в третю – реекспорт.

Експорт одна з головних складових зовнішньоекономічної діяльності фірми та її зовнішньоекономічних зв'язків. Тож використання новітніх засобів і кращих методів організації експортної діяльності підприємства, вдосконалення роботи на зовнішніх ринках набувають першочергового значення для подальшого збільшення експортних операцій підприємств.

Традиційно експортна діяльність розглядається вченими, аналітиками та підприємцями як одна з найважливіших сфер діяльності. Дослідженню сутності експортної діяльності підприємств присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Поширеним в наукових працях є паралельне вживання термінів «експортна діяльність» та «експорт», що підтверджує невизначеність та складність цієї економічної категорії. Тому у процесі ідентифікації сутності експортної діяльності важливим моментом є дослідження змісту понять «експортна діяльність підприємств» та «експорт» в економічній літературі та законодавчих актах (табл. 1.1).

Експортна діяльність здійснюється на рівні виробничих структур та орієнтована на отримання прибутку. Вона є складовою частиною виробничо-

комерційної діяльності підприємства та характеризується самодостатністю у виборі іноземних партнерів, номенклатури продукції, встановлення цін, об'ємів та строків поставки.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «експортна діяльність підприємства»

Автори	Визначення	Ключова характеристика
І. Харченко, А. Дунська	Експортна діяльність підприємств - це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок.	Послідовність виконання етапів
О.Мельник, Ю. Горошко	Експортна діяльність підприємства - це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону.	Низка взаємопов'язаних операцій
Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз	Експортна діяльність підприємства - це послідовність стадій передекспортної діяльності, реструктуризації та власне експорту.	Послідовність стадій
Н.Тюріна	Експорт - це реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у країні.	Реалізація
Ю. Козак, В.Гончаренко І. Артеменко	Експорт - продаж товарів чи послуг, що були виготовлені на території країни-експортера суб'єктам країни- імпортера.	Продаж
Закон України «Про зовнішньо- економічну діяльність»	Експорт - продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.	Продаж товарів

Джерело: складено на основі [1; 6, с. 215; 18, с. 127; 29; 43; 45].

Отже, експортна діяльність підприємства – це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та власне здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки. Тобто різниця між експортом та експортною діяльністю полягає у тому, що під «експортом» вчені розуміють лише операцію з продажу продукції та доставки іноземному суб'єкту, а «експортна діяльність» включає в себе ряд операцій з виходу підприємства на зовнішній ринок.

Визначемо, що змушує підприємства виходити на зарубіжні ринки, тобто мотиви започаткування експортної діяльності промисловими підприємствами. Кузьмін О.Є вважає, що мотивами започаткування експорту є:

- створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняного ринку;
- розширення ринків збуту з метою збільшення норми доходу;
- перерозподіл ринку, який зумовлює підприємство здійснювати пошук нових партнерів за межами локального ринку; реструктуризація підприємства [24, с. 173-174].

Ліпич Л.Г. зазначає, що існують мотиви, які ставлять під сумнів вигідність здійснення експортних операцій підприємством [25, с. 147].

Узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених дозволяє виділити основні збуджуючі мотиви та мотиви, що викликають сумнів доцільності здійснення експортної діяльності, проілюстровані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Мотиви започаткування експортної діяльності

Джерело: сформовано на основі [24; 25; 49].

Важливо зазначити, що при намірах здійснювати експортну діяльність, промислове підприємство повинно бути добре підготовлене до цього процесу та мати певні конкурентні переваги.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами: конкурентна перевага впливає з поліпшень, нововведень та перемін; конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей; конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням; підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел.

Досліджуючи експортну діяльність підприємств, А. Голятко виділяє такі основні передумови для впровадження експорту:

1. Наявність кваліфікованих кадрів. Підприємство повинно обирати персонал, що спеціалізується саме на взаємодії з зовнішніми ринками збуту. Крім того, підприємство повинно проаналізувати готовність виробничого персоналу до змін у виробничому процесі, починаючи від збільшення обсягів виробництва до можливості швидко вносити зміни у існуючий продукт, відповідно до вимог клієнта, або впровадження нового продукту у виробництво.

2. Спроможність підприємства збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість та збільшувати асортимент продукції.

3. Наявність значних фінансових ресурсів. Так як експортна діяльність потребує великих фінансових витрат на всіх етапах: від кадрової політики підприємства до рекламних бюджетів, керівникам підприємства важливо оцінити можливості фінансування витрат, що пов'язані з експортом [14, с.18-20].

Й. Гессель та А. ван Стель висувають гіпотезу про те, що підприємства, які хочуть розпочати експортну діяльність, повинні мати необхідні конкурентні переваги, такі як конкретні ресурси та інноваційні можливості, оскільки їм

необхідно адаптувати свої продукти та послуги до вимог іноземних ринків. Вони вважають, що підприємства повинні володіти цими ресурсами та можливостями до початку виходу на зовнішні ринки. Згідно з цією гіпотезою, наявність ресурсів є важливим елементом у набутті підприємством конкурентних переваг, що передують здатності підприємства виходити на закордонні ринки [49].

Експортна діяльність позитивно впливає на стан функціонування підприємств-експортерів, так само, як і твердження про те, що показники діяльності підприємств-експортерів є в цілому кращими за аналогічні показники підприємств не експортерів. У результаті здійснення експортної діяльності промислові підприємства можуть отримувати такі вигоди:

- використання надлишкових виробничих потужностей, які підприємства мають іноді у своєму розпорядженні, але які не користуються внутрішнім попитом;
- отримання більш високого прибутку. Завдяки відмінності конкурентного середовища на зовнішньому ринку від вітчизняного, виробник може вигідніше продавати там свою продукцію;
- значний обсяг зарубіжного продажу, що робить національних виробників менш залежними від внутрішніх економічних умов;
- зменшення витрат виробництва, що пов'язано з покриттям умовно-постійних витрат за рахунок випуску більшого обсягу продукції, підвищенням ефективності за рахунок досвіду, отриманого при виробництві великих партій продукції. На практиці існує тенденція до зменшення витрат на 20 - 30 % у випадку підвищення обсягів випуску продукції у 2 рази;
- розподіл ризику. Виробник може знизити коливання попиту, організовуючи збут на закордонних ринках, оскільки цикли ділової активності країн перебувають у різних фазах, а ті самі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу;

– досвід, отриманий підприємствами від експортної діяльності може стимулювати їх досліджувати нові іноземні ринки та спонукати до використання інших форм діяльності, таких, як створення спільних підприємств, ліцензування та прямих іноземних інвестицій [20, с. 41-42]. В зарубіжній літературі таке явище отримало назву «learning-by-exporting», тобто отримання досвіду від експортної діяльності [49].

Основними видами експортних операцій є:

1. експорт товарів в рахунок міждержавних угод;
2. експорт товарів у межах державних контрактів;
3. експорт товарів на умовах державного або комерційного кредиту, або на умовах відстрочення платежу;
4. експорт товарів на умовах компенсаційної угоди;
5. експорт товарів на умовах бартеру;
6. експорт товарів в рахунок надання допомоги.

Нині підприємства-експортери можуть використовувати кілька способів організації експорту виробленої продукції, а саме непрямий і прямий експорт продукції.

Непрямий експорт – це спосіб експорту, організований за допомогою мережі незалежних посередників всередині країни-виробника продукції. Непрямий експорт, як правило, вимагає менших фінансових вкладень в маркетингові розробки, але, оскільки у виробника товарів обмежений контроль над своєю продукцією на міжнародному ринку, підприємство втрачає можливість управління процесом міжнародного маркетингу.

Можна виділити кілька типових варіантів організації продажів продукції на міжнародному ринку за способом непрямого експорту (табл. 1.2).

Найчастіше організацію експорту продукції на основі непрямих варіантів використовують підприємства з метою уникнення фінансових ризиків або дрібні підприємства, які мають недостатні компетенції та обмежені трудові ресурси для здійснення експортної діяльності самостійно.

Варіанти організації продажів продукції за непрямим способом

Назва варіанта	Зміст
1) Поставка продукції внутрішнім компаніям	Експорт компанією закупленої у виробника продукції.
2) Поставка продукції внутрішнім покупцям	Покупці продукції є представниками іноземних компаній.
3) Експорт продукції	Вироблена продукція експортується через спеціалізовану торговельну компанію, а саме експортного менеджера.
4) Франчайзинг	Поширений у сфері ресторанного бізнесу, проте принципи організації продажів за цим варіантом можуть бути адаптовані для виробничого підприємства.
5) Ліцензування	Продаж на міжнародному ринку ліцензій, патентів та інших об'єктів нематеріальної власності, зокрема ліцензій на товарні знаки, патенти, дизайнерські розробки, авторські права або програмне забезпечення. Ліцензування дає змогу швидко вийти на міжнародний ринок та оптимізувати потреби в ресурсах.
6) Ріддубаск-маркетинг	Крім того, його називають спільним просуванням супутніх товарів. Варіант виходу на міжнародний ринок, за якого підприємства-виробники не конкуруючої продукції представляють продукцію один одного на відповідному ринку. Підприємства укладають угоди і спільно допомагають експортувати продукцію, що взаємодоповнює одна одну і не конкурує між собою.
7) Експортний опт (купецтво)	Посередництво оптових компаній, які закупають у виробників не упакований товар або незібраний товар для перепродажу на міжнародних ринках під своїм власним брендом. Перевагою експортного купецтва є просування товару. Серед недоліків використання експортного купецтва слід назвати можливість присутності ідентичних товарів на ринку під різними брендами.

Джерело: сформовано на основі [24]

Ідентифікація наявних варіантів організації експортних поставок за методом непрямого експорту дає можливість враховувати як позитивні, так і негативні сторони цього способу.

Прямий експорт є основним способом експорту. На основі сучасних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі і звичаїв товарообігу разом з перевагами можна назвати й недоліки прямого експорту, що згруповано в порівняльній (табл. 1.3).

Обсяги експортних поставок підприємства можуть бути збільшені за рахунок використання підприємством додаткових видів експорту.

Таблиця 1.3

Характеристика способів організації експорту продукції

Непрямий експорт	Прямий експорт
<i>Переваги</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. швидкий доступ на міжнародний ринок; 2. концентрація ресурсів підприємства на виробничих процесах; 3. мінімізація фінансових ризиків і зобов'язань, оскільки експортні посередники і партнери зазвичай покривають більшість витрат, пов'язаних з процесом організації продажів продукції на зовнішньому ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. контроль над вибором зарубіжних ринків та іноземних компаній представника; 2. гарний зворотний зв'язок з цільовим ринком; 3. найкращий захист товарних знаків, патентів та іншого нематеріального майна; 4. потенційно великий обсяг продажів, що залежить від ємності ринку.
<i>Недоліки</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. підприємство не має прямого управління експортними процесами, що призводить до низького рівня або до повної відсутності контролю над міжнародною дистрибуцією, продажами, маркетингом; 2. залежність обсягу продажів продукції не від ємності вибраного ринку, а від можливостей посередників та дистриб'юторів; 3. недостатній зворотний зв'язок з ринком, на якому пропонується продукція підприємства; 4. відсутність можливості освоїти самостійну організацію роботи підприємства з постачання продукції на міжнародні ринки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. високі початкові витрати і високі ризики; 2. високі вимоги до маркетингової інформації; 3. більший час підготовки до виходу на міжнародний ринок, на відміну від непрямого експорту.

Джерело: сформовано на основі [24]

Отже, експортна діяльність підприємств – це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та власне здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки.

1.2. Управління експортною діяльністю: концепції, функції та інструменти

Управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства розглядається як комплекс дій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів задля

ефективного використання конкурентного потенціалу та забезпечення економічної стійкості. Основною метою створення механізму управління є досягнення раціональної взаємодії всіх виробничих підрозділів, що забезпечує стабільність та результативність їхньої роботи. Система управління зовнішньоекономічними операціями має відповідати сучасним умовам господарювання, що передбачає підвищення гнучкості виробничих процесів, оперативність управлінських рішень, інтелектуалізацію праці, вдосконалення технологій і поліпшення якості продукції.

Механізм управління експортно-імпортною діяльністю можна визначити як впорядковану систему взаємопов'язаних елементів – структурних підрозділів, служб і працівників, об'єднаних у стійкі організаційні зв'язки, які забезпечують ефективне функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Такі зв'язки поділяються на горизонтальні – що мають характер координації між рівноправними ланками, та вертикальні – що виражають підпорядкованість у межах ієрархії управління. Крім того, управлінські зв'язки можуть бути лінійними та функціональними. Лінійні характеризують рух управлінських рішень і інформації між керівниками, відповідальними за зовнішньоекономічну діяльність, тоді як функціональні відображають реалізацію окремих управлінських функцій, пов'язаних із плануванням, контролем, аналізом чи координацією експортно-імпортних процесів [7].

1) Управління експортною діяльністю підприємства базується на кількох концепціях, що визначають підходи до формування стратегії та використання ресурсів. Ресурсна концепція орієнтується на внутрішній потенціал підприємства для підвищення ефективності та зниження витрат. Маркетингова концепція зосереджується на потребах зовнішніх ринків і адаптації продукції до їх вимог. Інноваційна концепція передбачає впровадження цифрових технологій та гнучких управлінських рішень для швидкої адаптації до змін ринку. Інтеграційна концепція спрямована на розвиток міжнародних партнерств і спільних проєктів. Концепція сталого

розвитку акцентує на екологічній та соціальній відповідальності експорту [11, с. 345-350].

Формування ефективного механізму управління передбачає розв'язання низки завдань: впровадження інноваційних технологій, зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції, скорочення витрат на всіх етапах виробничо-збутового циклу, а також розширення асортименту та номенклатури експортної продукції. Ключовою метою управлінської діяльності у сфері зовнішньоекономічних операцій є підвищення ефективності виробництва, що досягається через зростання рентабельності, продуктивності праці, якості товарів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку [7].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів техніко-технологічного, інвестиційно-інноваційного та організаційно-адміністративного характеру. Це передбачає формування системи принципів інвестиційної, технологічної та маркетингової політики, а також упровадження процедур моніторингу, діагностики й прогнозування експортно-імпортних процесів.

Процес формування механізму управління експортно-імпортними операціями охоплює три основні етапи: розробку, адаптацію та оцінювання:

- 1) створення системи управління, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства; розробляються альтернативні варіанти управлінських рішень та інструментів впливу на експортну діяльність;

- 2) удосконалення розроблених варіантів, їх адаптація до умов забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності, після чого формується інтегрований механізм управління;

- 3) оцінювання ефективності реалізації механізму, порівняння альтернативних управлінських рішень за рівнем досягнення стратегічних і економічних цілей, а також наповнення системи управління конкретними

інструментами, методами та показниками результативності [7].

Загалом формування механізму управління експортно-імпоротною діяльністю має бути структурно послідовним і системно організованим (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Складові механізму управління експортно-імпортними операціями на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [7]

На суб'єктно-об'єктному рівні визначаються межі, учасники та напрями

експортно-імпоротної діяльності підприємства. На управлінському рівні окреслюються завдання, функції, принципи та організаційні форми управління зовнішньо-економічними процесами. На інструментальному рівні визначаються конкретні інструменти, методи й засоби забезпечення ефективності та розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Управління експортною діяльністю підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечують ефективну реалізацію зовнішньоекономічної стратегії:

- аналітична – передбачає дослідження зовнішнього ринку, оцінювання конкурентного середовища, визначення потенційних ринків збуту, споживачів і партнерів;

- планова полягає у розробленні стратегічних і тактичних планів експорту, визначенні цілей, пріоритетів і ресурсного забезпечення експортної діяльності;

- організаційна – забезпечує створення структури управління експортом, координацію діяльності підрозділів, залучених до виконання зовнішньоекономічних операцій;

- мотиваційна – спрямована на стимулювання персоналу, підрозділів і партнерів до досягнення високих результатів у реалізації експортної стратегії;

- регулююча – охоплює розроблення внутрішніх нормативів, процедур, а також адаптацію діяльності підприємства до вимог міжнародного законодавства й ринкових змін;

- координаційна забезпечує узгодженість дій між усіма учасниками експортного процесу – від виробничих до логістичних і фінансових структур;

- контрольна полягає у моніторингу результатів експортної діяльності, аналізі ефективності управлінських рішень, виявленні відхилень і розробленні коригувальних заходів;

- інноваційна – передбачає впровадження нових технологій, цифрових рішень, маркетингових інструментів та управлінських підходів для

підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках [8; 36].

В основу організаційної структури управління експортно-імпортними операціями покладена концептуальна модель диверсифікованого підприємства, орієнтованої на забезпечення його економічної безпеки. Це програмно-цільовий підхід зовнішньоекономічної діяльності, передбачає децентралізацію що управління підприємством. До переваг такого типу формування механізму управління експортно імпортними операціями слід віднести:

- створення прогресивної організаційної структури управління, що адекватно і оперативно реагує на тенденції у зовнішньому конкурентному середовищі на внутрішньому і зовнішньому ринках;

- реалізація системи управління, що зовнішньоекономічній сприяє стратегічного ефективній діяльності в довгостроковій перспективі;

- покращення якості управлінських рішень вищого керівництва та посилення інтелектуалізації праці;

- підвищення оперативності рішень у подоланні загроз і ризиків експортно імпортої діяльності;

- залучення до експортно-імпортних операцій широкого кола працівників, здатних розширити номенклатуру продукції, підвищити гнучкість господарських процесів і, тим самим, підвищити економічну безпеку підприємства [7].

Ефективне управління експортно-імпортними операціями на підприємстві передбачає використання системи інструментів, що забезпечують узгоджене функціонування всіх елементів зовнішньоекономічної діяльності. Під інструментами управління експортно-імпортними операціями розуміють сукупність методів, засобів і важелів впливу, які застосовуються для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства на зовнішніх ринках [36, с. 72-77].

До основних інструментів управління експортно-імпортою діяльністю належать: економічні; організаційно-управлінські; маркетингові; фінансові;

інформаційно-аналітичні; інноваційно-технологічні; нормативно-правові; кадрові інструменти [23].

Економічні інструменти включають систему заходів фінансового регулювання, спрямованих на підвищення прибутковості експортної діяльності. До них належать ціноутворення на зовнішніх ринках, застосування митних пільг, валютне регулювання, кредитування, факторинг, форфейтинг, страхування експортних ризиків. Вони забезпечують гнучкість і фінансову стабільність зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Організаційно-управлінські інструменти полягають у формуванні оптимальної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначенні функціональних обов'язків працівників, розробленні внутрішніх регламентів, процедур і стандартів здійснення експортно-імпортних операцій. Вони сприяють узгодженості дій структурних підрозділів та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Маркетингові інструменти спрямовані на аналіз і прогнозування кон'юнктури зовнішнього ринку, розроблення стратегії просування продукції, позиціонування бренду та формування позитивного іміджу підприємства на міжнародній арені [4, с. 213-220]. До них належать участь у міжнародних виставках, рекламних кампаніях, програмах співпраці з торговими представництвами тощо.

Інформаційно-аналітичні інструменти базуються на використанні цифрових технологій управління, таких як ERP-, CRM- та SCM-системи, аналітика великих даних (Big Data), системи бізнес-інтелекту (BI). Вони забезпечують моніторинг зовнішнього середовища, оперативний аналіз результатів діяльності та прогнозування тенденцій ринку.

Фінансові інструменти передбачають управління валютними потоками, використання акредитивів, банківських гарантій, хеджування валютних ризиків, залучення інвестиційних ресурсів. Застосування таких інструментів дає змогу підвищити ліквідність і фінансову стійкість підприємства в умовах

коливань світової кон'юнктури [8, с. 115-121].

Інноваційно-технологічні інструменти охоплюють упровадження новітніх технологій, цифрових платформ, автоматизацію управлінських процесів, підвищення ефективності логістики та якості продукції. Вони є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства у глобальному економічному середовищі.

Нормативно-правові інструменти визначають правову основу здійснення експортно-імпортних операцій. До них належить дотримання міжнародних договорів, угод, стандартів, митного та валютного законодавства, правил Інкотермс. Застосування цих інструментів забезпечує правомірність і прозорість зовнішньоекономічних операцій.

Кадрові інструменти спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу, розвиток міжкультурних компетенцій, створення системи мотивації працівників, що залучені до зовнішньоекономічної діяльності. Професійна компетентність персоналу визначає результативність реалізації експортної стратегії підприємства [7].

Експортна діяльність – це комплекс етапів, що передбачають вихід на новий ринок підприємства з метою продажу товарів за кордон [5; 26]. Першим етапом на шляху експортної діяльності є встановлення мети здійснення операції. Цей процес передбачає обґрунтування доцільності та фінансової прибутковості від діяльності на даний час. Другий етап – аналіз умов функціонування підприємств-партнерів. Аналіз включає в себе оцінювання потенційного контрагента, стабільність середовища та можливостей розвитку співробітництва, що дасть змогу порівнювати та обирати найбільш вигідний варіант. Третій етап – оцінювання зовнішнього середовища. В умовах військового стану ситуація в нашій країні є нестабільною. У такому випадку необхідна побудова адаптивного стратегічного управління, що дозволить знайти нові види доставки товарів або послуг в екстремальних та непередбачуваних умовах. Четвертий етап – це вибір ринків збуту. Цей етап

включає в себе порівняльну характеристику ринків: ринковий потенціал, транспортні витрати, рівень конкуренції, особливості регулювання імпорту в партнерській країні, необхідність внесення змін у товар, легкість виходу з ринку. П'ятий етап – пошук можливості виходу на ринок. Шостий етап – складання угоди на реалізацію товару. Сьомий етап – визначення ціни товару та умови його постачання. На ефективне управління експортом, окрім його стратегії, також впливає розмір фірми, складність продукції, особливості ринку контрагентів [3].

На сучасних виробничих підприємствах управління експортною діяльністю здійснюється переважно завдяки відділу «global», який відноситься до сектору маркетингу та продажів. Здійснення управління експортною діяльністю – це процес взаємовідносин вітчизняного виробника з контрагентом, які виникають під час здійснення або планування операцій.

Цей процес охоплює весь шлях виходу на зовнішній ринок, а також безпосередньо суб'єкти, об'єкти діяльності та взаємовигідні умови. У такому випадку організаційна структура може мати такий вигляд (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Приклад організаційної структури системи управління експортною діяльністю

Джерело: сформовано на основі [2, с. 5-7]

Застосування сучасних інформаційних та аналітичних систем управління дозволяє оперативно відстежувати зміни на зовнішніх ринках, прогнозувати попит та адаптувати стратегію підприємства у відповідь на зовнішні виклики.

Таким чином, управління експортною діяльністю підприємства є комплексним процесом, що поєднує концептуальні підходи, функції та інструменти для ефективного виходу на зовнішні ринки та забезпечення конкурентоспроможності. Концепції управління визначають стратегічні орієнтири та підходи до формування механізму управління, який включає послідовні етапи розробки, адаптації та оцінювання. Застосування економічних, організаційно-управлінських, маркетингових, фінансових, інформаційно-аналітичних, інноваційно-технологічних, нормативно-правових і кадрових інструментів забезпечує узгоджене функціонування всіх підрозділів і адаптацію до змін у глобальному ринковому середовищі.

1.3. Методика оцінки ефективності експортної діяльності

Оцінювання результативності зовнішньоекономічної, у тому числі експортної, діяльності підприємства дозволяє виявити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, ефективність використання ресурсів, а також визначити напрями підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Такий аналіз має здійснюватися за кількома ключовими напрямками:

1. Оцінювання ефективності діяльності підприємства з метою формування оптимальної стратегії управління.
2. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності з позиції визначення інвестиційної привабливості підприємства.
3. Оцінювання ефективності механізму управління на макрорівні, яке проводиться державними інституціями з метою визначення результативності державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності [35].

Методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що застосовуються у процесі оцінювання ефективності, наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№ з/п	Методичний інструментарій	Основні параметри методу	Результат використання методу
1	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства та його ринкової позиції	Виявлення переваг і недоліків підприємства для формування можливих напрямів розвитку, у тому числі у сфері ЗЕД
2	ABC-аналіз, XYZ-аналіз	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат	Оптимізація асортиментного портфеля підприємства у зовнішньоекономічній діяльності
3	Діловий комплексний аналіз (PIMS – Profit Impact of Market Strategy)	Визначення найвагоміших факторів впливу на прибутковість	Встановлення закономірностей впливу виробничих і ринкових факторів на довгострокову прибутковість у ЗЕД
4	Матриця GE/McKinsey	Групування об'єктів за привабливістю ринку товару та відносними конкурентними перевагами	Оцінювання стану та потенціалу конкретного міжнародного ринку товару
5	Матриця І. Ансоффа	Аналіз конкурентної позиції підприємства через характеристики товару та ринку	Визначення можливих стратегій розвитку експортної діяльності в умовах зростаючого ринку
6	Конкурентні стратегії Ф. Котлера	Визначення позиції підприємства залежно від його ролі на цільовому ринку	Обґрунтування вибору оптимальної стратегічної альтернативи для розвитку зовнішньоекономічної діяльності
7	Модель «Три ціннісні критерії»	Аналіз товару через оцінку ставлення споживачів до його характеристик	Вибір найбільш привабливого цільового сегмента зовнішнього ринку
8	Методика стратегічного аналізу витрат (SCA)	Формування ланцюга створення вартості	Визначення собівартості продукції на зовнішньому ринку та побудова цінової стратегії
9	Аналіз трьох «К» (3C's analysis)	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності	Визначення взаємозв'язку між клієнтами, конкурентами і компанією, оцінка конкурентних переваг і можливостей
10	Мережа (ланцюг) цінностей (Value Net)	Виявлення сильних сторін підприємства, що мають стратегічне значення для ринку	Визначення рівня привабливості ринку та можливостей підприємства щодо зміцнення позицій у міжнародному середовищі

Джерело: сформовано на основі [13; 44]

Застосування сучасних методів стратегічного аналізу дозволяє здійснити комплексне дослідження стратегічного потенціалу підприємства у сфері експорту, виявити сильні та слабкі сторони експортної діяльності, оцінити привабливість зовнішніх ринків і визначити оптимальні напрями їх освоєння. Використання таких підходів забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства, його ресурсними можливостями та динамікою зовнішнього середовища [44].

Важливим етапом управління експортною діяльністю є обґрунтування системи показників, що дозволяють оцінити результативність експортних операцій. Така система показників формується з урахуванням специфіки підприємства, галузевих особливостей і цільових ринків. Вона має відображати як економічні результати (прибутковість, рентабельність, частка експорту в загальному обсязі реалізації), так і стратегічні аспекти (розширення ринків збуту, зростання частки на зовнішніх ринках, формування позитивного іміджу бренду тощо).

Раціональне поєднання кількісних та якісних показників дозволяє оцінити не лише фінансову результативність експортної діяльності, але й рівень організаційної ефективності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства до стратегічного розвитку. Основні показники ефективності функціонування експортної діяльності підприємства наведено у табл. 1.5.

Економічне обґрунтування управлінських рішень у сфері експортної діяльності підприємства здійснюється шляхом розрахунку системи економічних показників ефективності. Така оцінка дозволяє виявити рівень результативності реалізації експортної стратегії, оптимальність використання ресурсів і доцільність виходу на зовнішні ринки. Конкретні методики розрахунку показників ефективності залежать від типу експортної операції, її стратегічної мети, ринкових умов та інших характеристик конкретної угоди в межах зовнішньоекономічної діяльності підприємства. З урахуванням галузевої

специфіки та особливостей міжнародного ринку такі показники дозволяють визначити економічну доцільність експорту, оцінити прибутковість і конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках.

Таблиця 1.5

Показники ефективності експортної діяльності підприємства

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	Формула
1	Експортна квота	Відображає частку експорту у загальному обсязі реалізації продукції підприємства. Показує значимість зовнішньоторговельних операцій для підприємства	$K_e = E/P \times 100\%$, де E – обсяг експорту, P – загальний обсяг продажів
2	Обсяг експорту	Загальна вартість товарів, вивезених за межі країни за певний період.	E у грошовому вираженні
3	Товарна структура експорту	Відображає розподіл експорту за товарними групами, дозволяє оцінити пріоритетні напрямки експорту.	$TS_i = E_i/E \times 100\%$, де E_i – обсяг експорту конкретної товарної групи
4	Географічна структура експорту	Визначає розподіл експорту за країнами та регіонами; оцінює диверсифікацію зовнішньоторговельних зв'язків.	$GS_j = E_j/E \times 100\%$, де E_j – обсяг експорту в країну/регіон j
5	Темпи росту експорту	Показують динаміку зміни обсягу експорту порівняно з попереднім періодом.	$T_r = E_{\text{поточн}}/E_{\text{базис}} \times 100\%$
6	Темпи приросту експорту	Відображають абсолютне або відносне збільшення обсягу експорту за період.	$T_p = (E_{\text{поточн}} - E_{\text{базис}})/E_{\text{базис}} \times 100\%$

Джерело: сформовано на основі [10; 12; 22]

Аналіз ефективності експортної діяльності підприємства забезпечує наукове підґрунтя для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо реалізації продукції на зовнішніх ринках. Основним критерієм ефективності експортної діяльності є прибуток, отриманий від реалізації продукції на зовнішньому ринку, за умови мінімізації витрат підприємства. Такий аналіз дозволяє обґрунтовано визначити найефективніші напрями збуту, мінімізувати ризики фінансових втрат, пов'язаних із коливаннями валютних курсів, недооцінкою обсягів експорту, асортиментної політики чи ціноутворення.

Отже, оцінювання ефективності експортної діяльності підприємства є ключовим елементом системи управління зовнішньоекономічною діяльністю,

оскільки дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, раціональність використання ресурсів та прибутковість експортних операцій. Використання сучасних методів стратегічного аналізу та системи економічних показників забезпечує комплексне дослідження сильних і слабких сторін підприємства, оцінку привабливості зовнішніх ринків і доцільності виходу на них, а також наукове обґрунтування управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках, формуванню ефективної експортної стратегії та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ МХП

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «МХП»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів. Працює в напрямках агро, логістики, виробництва продуктів харчування та ритейлу і має виробничі потужності в Україні та Південно-Східній Європі, а також дочірні компанії у Великобританії, ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та інших країнах ЄС.

МХП – найбільший виробник (64% ринку) і експортер (86% обсягу експорту) курятини в Україні. Найбільший виробник м'яса (41% ринку) та комбікорму (25%) [31]. МХП володіє та контролює всі етапи виробництва курятини: від вирощування зернових та олійних культур, виробництва комбікормів до виробництва інкубаційних яєць та вирощування бройлерного поголів'я, переробки, збуту, дистрибуції та продажу м'яса птиці (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Географія бізнесу компанії «МХП»

Джерело: сформовано на основі [31]

Сегмент птахівництва є ключовим напрямом діяльності компанії «МХП» та формує основу його виробничо-економічної потужності. У структурі підприємства функціонує три бройлерні птахофабрики – «Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика» та «Оріль-Лідер», які забезпечують повний цикл виробництва м'яса птиці – від вирощування поголів'я до його забою, переробки та пакування готової продукції. Важливою складовою інтегрованої виробничої системи є дві птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційних яєць – «Старинська птахофабрика» та «Птахофабрика «Перемога Нова». Їхня діяльність забезпечує стабільне функціонування ланцюга постачання та високу якість генетичного матеріалу, що є запорукою ефективного розведення бройлерів [31].

Для забезпечення високої якості кінцевої продукції МХП здійснює повний виробничий цикл: вирощування птиці, великої рогатої худоби та гусей на власних підприємствах, їх відгодівлю кормами власного виробництва, забій, переробку та реалізацію готових м'ясних виробів. Така інтеграція всіх етапів виробництва гарантує стабільність поставок, контроль якості та ефективність витрат. Основу м'ясопереробного комплексу МХП становлять два сучасних підприємства – Миронівський м'ясопереробний завод «Легко» та ТОВ «Український бекон». Ці виробничі потужності спеціалізуються на виготовленні широкого асортименту м'ясних виробів, ковбас, делікатесів і продуктів швидкого приготування. На заводах упроваджені міжнародні стандарти безпеки та управління якістю, зокрема HACCP, ISO 22000 та ISO 9001, що забезпечує відповідність продукції світовим вимогам харчової промисловості.

Продукція компанії реалізується під відомими торговими марками (табл. 2.1), серед яких ключове місце посідає бренд «Наша Ряба», створений 25 грудня 2001 року. Під цією торговою маркою виробляється високоякісне м'ясо птиці на трьох провідних підприємствах компанії – «Миронівська птахофабрика», «Вінницька птахофабрика» та «Оріль-Лідер».

Таблиця 2.1

Торгові марки компанії «МХП»

Торгова марка	Географія	Охолоджена/Заморожена	Продукт
Наша Ряба	Україна	Охолоджена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Охолоджена/Заморожена	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Заморожена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Експорт (окрім ЄС та Азії)	Заморожена	Тушка та частини
Assilah	Експорт (Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка
Sultanah	Експорт (Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка
Al Hassanat	Експорт (Ірак)	Заморожена	Тушка та частини
Bibilo	Експорт (Грузія)	Заморожена	Тушка

Джерело: сформовано на основі [50]

Іншою вагомою торговою маркою МХП є «Бащинський», під якою представлено понад 200 найменувань ковбасних виробів та м'ясних делікатесів преміальної якості. Виробництво цієї продукції зосереджене на підприємстві «Український бекон», де поєднано традиційні технології м'ясопереробки з сучасними стандартами харчової безпеки. Крім того, близько 60 найменувань готових до споживання м'ясних виробів виготовляються на заводі «Легко», що спеціалізується на інноваційних рішеннях у сфері зручного харчування.

У межах стратегії інтернаціоналізації та розширення присутності на зовнішніх ринках компанія МХП активно розвиває експортноорієнтовані торгові марки, серед яких ключову роль відіграють бренди Qualiko та Ukrainian Chicken (табл. 2.2). Торгова марка Qualiko, створена у 2011 році, є одним із глобальних брендів МХП, який представлений на ринках Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії та Африки. Асортимент продукції бренду включає заморожене та охолоджене м'ясо птиці, зокрема цілу тушку та частини курчати-бройлера, що відповідають міжнародним стандартам безпечності та якості. Продукція Qualiko експортується більш ніж у 60 країн світу, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності бренду та ефективність зовнішньоекономічної діяльності МХП у сфері агропромислового виробництва.

Таблиця 2.2

Основні експортні торгові марки ПрАТ «МХП»

Назва бренду	Характеристика продукції	Регіони експорту	Цільовий сегмент ринку
Qualiko	Заснований у 2011 р. бренд із широким асортиментом охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса. Продукція позиціонується як якісний вибір для споживачів, які піклуються про здорове харчування.	Країни ЄС, Близького Сходу, Азії, Африки	Середній та преміальний сегмент
Sultanah	Преміальний бренд, розроблений спеціально для ринків Близького Сходу та Африки. Підкреслює статусність і високу якість продукції.	Країни Близького Сходу, Африки	Преміальний сегмент
Assilah	Продукт масового ринку, орієнтований на доступність і збереження якості. До асортименту входить заморожене м'ясо курки (тушка і частини).	Країни Близького Сходу, Африки	Масовий споживчий сегмент
Ukrainian Chicken	Представляє продукцію із замороженого м'яса курятини (тушка та її частини).	Країни Близького Сходу, Азії та Африки	Середній сегмент
Chick&Go	Інноваційний бренд перекусів із тонко нарізаних сушених курячих слайсів, виготовлених із філе найвищої якості. Продукт позиціонується як зручний та поживний снєк для активних людей.	Європейський Союз, Близький Схід	Молодіжна аудиторія, сегмент healthy snacks

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Іншим експортним напрямом є бренд Ukrainian Chicken, продуктовий портфель якого складається переважно із замороженого м'яса птиці – цілої тушки курчати-бройлера та її окремих частин. Основними ринками збуту продукції під цією маркою є країни Близького Сходу та Африки, де спостерігається стабільно високий попит на якісну українську курятину.

Рослинництво є стратегічним напрямом діяльності компанії «МХП» і становить важливу складову його вертикально інтегрованої бізнес-моделі. Цей сегмент забезпечує виробництво високоякісної сировини для власних комбікормових заводів, що гарантує стабільність постачання, ефективне використання ресурсів і повний контроль за якістю кормової бази для птахівництва та тваринництва. Рослинницька діяльність МХП охоплює

вирощування зернових і олійних культур, серед яких ключовими є кукурудза, соняшник, пшениця та ріпак. Кукурудза та насіння соняшнику використовуються для виробництва комбікормів, що забезпечують повноцінне харчування поголів'я птиці та великої рогатої худоби, тоді як пшениця, ріпак, соя та інші культури реалізуються на зовнішньому ринку.

Вирощування зернових культур забезпечує 100% самозабезпечення кормами та сприяє підтриманню високого рівня біологічної безпеки й якості продукції на всіх етапах виробничого циклу у компанії «МХП». Крім того, експорт зернових культур створює додаткове джерело валютної виручки, що дозволяє компанії ефективно хеджувати ризики коливань валютного курсу і забезпечувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. До складу рослинницького сегмента входять провідні агропідприємства МХП, серед яких: «Зернопродукт МХП», «НПФ Урожай», «Захід-Агро МХП», «Урожайна країна», «Рідний край», «Перспектив», «Агро-С», «МХП – Агрокряж», «Агрофорт», «Агрофірма Веселиновка», «Баффало» та Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер».

Важливим елементом компанії «МХП» є власна система виробництва кормів, що забезпечує компанію повним контролем за якістю та безпечністю харчування поголів'я. Завдяки високотехнологічним виробничим потужностям підприємство досягає повної сировинної самодостатності, що дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників і знизити виробничі витрати. До складу цього сегмента входять такі ключові підрозділи: філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів», «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», «Катеринопільський елеватор», а також 11 елеваторних комплексів, розташованих у різних регіонах України. Завдяки злагодженій роботі цих підприємств МХП на 100% забезпечує власні потреби у соєвому шроті та соняшниковій макусі, які є основними компонентами для виробництва комбікормів. Це дозволяє компанії підтримувати стабільну якість продукції, зберігати оптимальний раціон годівлі

птиці та худоби, а також забезпечувати економічну ефективність виробництва.

Окремим стратегічним напрямом діяльності компанії є виробництво біогазу, що відображає екологічну та енергетичну орієнтацію МХП. Реалізація цього напрямку спрямована на досягнення трьох основних цілей:

- забезпечення енергетичної незалежності підприємств компанії;
- виробництво екологічно чистих органічних добрив;
- покращення екологічного стану у районах розташування виробничих потужностей [50].

Початок розвитку біоенергетичного напрямку було покладено навесні 2012 року, коли компанія МХП розпочала будівництво першої біогазової станції на базі птахофабрики «Оріль-Лідер» у Дніпропетровській області. Цей проєкт став важливим кроком до формування циркулярної економіки в межах підприємства, адже дозволяє ефективно переробляти відходи виробництва на біогаз і добрива, знижуючи навантаження на довкілля. Завдяки поєднанню інноваційних технологій у сфері кормовиробництва та біоенергетики, МХП утверджується як лідер агропромислового розвитку України.

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку компанія «МХП» контролює дистриб'юторську мережу, яка складається з 15 дистрибуційних центрів у великих містах України. Компанія використовує власні вантажівки для доставки своєї продукції, що знижує загальні транспортні витрати і час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції в торгові точки. З фабрики продукція розподіляється по 14 логістичним центрам, після чого потрапляє під франчайзингові точки, яких у компанії більше 2600. Основні напрямки реалізації продукції (61%) – це франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали збуту. Близько 55% виробленої продукції компанії «МХП» йде на експорт [33].

Компанія «МХП» співпрацює з 7 групами стейкхолдерів: співробітники, громади, державні органи (державні органи всіх рівнів і установи на території присутності компаній МХП), медіа (регіональні, обласні, всеукраїнські ЗМІ),

бізнес-партнери, міжнародні та неурядові громадські організації, інвестори (IFC, EBRD, банківських установ, акціонерів компанії).

Таким чином, компанія «МХП» є високоефективним агропромисловим холдингом, який поєднує повний цикл виробництва – від вирощування зернових культур і виготовлення комбикормів до переробки м'яса та реалізації готової продукції під відомими торговими марками. Завдяки диверсифікованій структурі бізнесу, сучасним технологіям, власній логістичній інфраструктурі та активній експортній діяльності, компанія утримує лідерські позиції на ринку України та є одним із провідних експортерів курятини у світі.

2.2. Аналіз експортної діяльності компанії МХП

ПрАТ «МХП» є експортноорієнтованим, його політика спрямована на постійне збільшення експорту у загальному обсязі продажів підприємства. За останні 5 років спостерігається стійка експортна активність ПрАТ «МХП», що свідчить про стабільне позиціонування компанії на зовнішніх ринках, незважаючи на складні економічні та логістичні умови, пов'язані з повномастбним вторгненням. Продукти компанії успішно постачаються до понад 80 країн світу. Конкурентна перевага компанії – розширенням напрямів діяльності та внутрішнє використання частини зернових ресурсів для забезпечення власного виробництва м'яса птиці та великої рогатої худоби.

На рис. 2.2 наведено структуру експорту компанії «МХП» за групами продукції у 2022-2024 рр. У структурі експорту ПрАТ «МХП» простежується чітка домінанта продукції птахівництва. Питома вага експорту курячого м'яса у 2022-2024 рр. демонструє стабільне зростання – з 50% до 61%. Водночас спостерігається скорочення частки експорту рослинної олії (з 26% до 23%) та більш істотне зменшення обсягів експорту зернових культур – із 21% у 2022 р. до 11% у 2024 р.

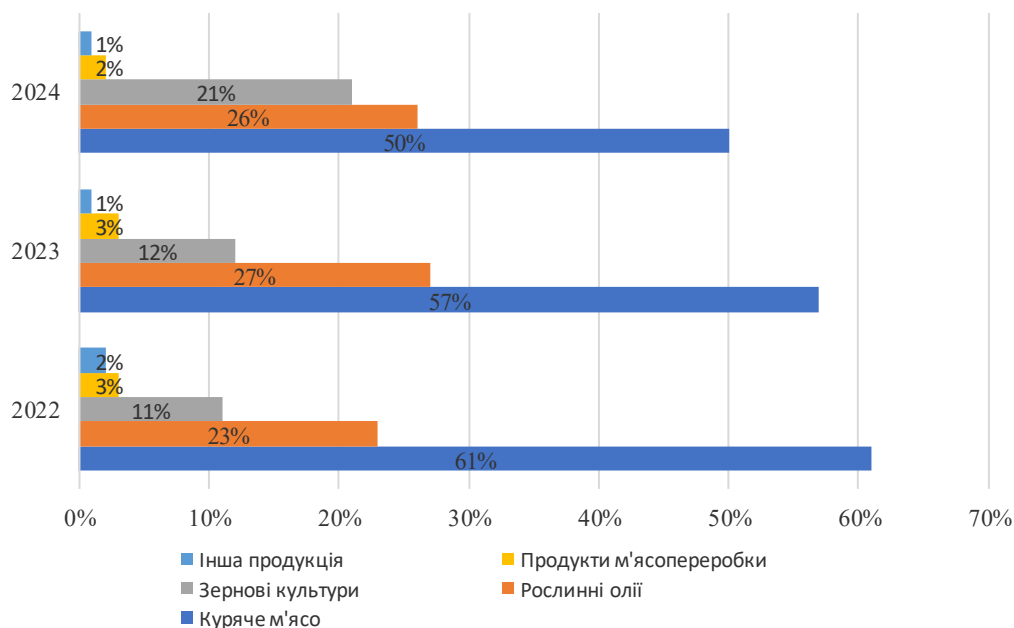


Рис. 2.2. Структура експорту компанії «МХП» у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Така динаміка пояснюється тим, що МХП функціонує як агрохолдинг із чітко сформованою виробничою моделлю, у центрі якої – вирощування та переробка курятини. Саме цей напрям залишається базовим джерелом експортного доходу компанії.

Обсяги експорту у 2020-2024 рр. коливалися в межах 370-400 тис. т, що підтверджує здатність компанії зберігати виробничу стабільність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка експорту компанії «МХП» у 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 від			
	2020	2021	2022	2023	2024	2020		2023	
						Абс. (+,-)	%	Абс. (+,-)	%
Обсяг експорту, тис. т	373,7	402,4	368,4	396,9	371,2	-2,5	99,3	-25,7	93,5
Експортна виручка, млн дол. США	1016	1265	1601	1807	1840	824	181,1	33	101,8
Частка експорту в загальному виборі, %	53	53	61	60	60,4	7,4	114,0	0,4	100,7

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Найвищий показник зафіксовано у 2021 р. – 402,4 тис. т, після чого у 2022 р. відбулося незначне скорочення до 368,4 тис. т, зумовлене порушенням логістичних ланцюгів через воєнні дії. У 2023 р. експорт відновився (396,9 тис. т), однак у 2024 р. знову зафіксовано незначне зниження до 371,2 тис. т. Порівняно з 2020 р., відбулося скорочення на 2,5 тис. т, або 0,7%, а відносно 2023 р. – зменшення на 25,7 тис. т, що становить 93,5% від рівня попереднього року.

Натомість експортна виручка демонструє чітку тенденцію до зростання. За п'ятирічний період вона зросла майже вдвічі – з 1016 млн дол. США у 2020 р. до 1840 млн дол. США у 2024 р. (збільшення на 824 млн дол., або 181,1%). Лише за 2023-2024 рр. виручка підвищилася на 33 млн дол. США (на 1,8%), що свідчить про зростання середніх експортних цін та оптимізацію продуктового портфеля. Такі результати пояснюються переорієнтацією частини експортних потоків на більш платоспроможні ринки Близького Сходу, ЄС та Азії, а також розширенням продажів під міжнародними брендами Qualiko, Sultanah, Ukrainian Chicken та Chick&Go. Частка експорту у загальній виручці компанії також зросла – з 53% у 2020-2021 рр. до 61% у 2022 р., що відображає підвищення ролі зовнішньоекономічної діяльності в загальній структурі доходів МХП. У 2023-2024 рр. показник стабілізувався на рівні близько 60%. У 2024 році МХП очолила рейтинг Forbes Ukraine «50 головних експортерів країни», у категорії харчового виробництва, зміцнюючи свою позицію як ключового драйвера галузі.

Як міжнародна компанія у сфері харчових технологій та агробізнесу, МХП не лише утримує лідерські позиції серед українських експортерів, а й активно розширює свою присутність на світових ринках. Продукція компанії – від м'яса птиці до зерна, олії, напівфабрикатів та інших продуктів – постачається у 86 країн світу. Компанія продовжує реалізовувати стратегію диверсифікації експортних ринків та шукає нові бізнес-можливості в Азії, на

Блиькому Сході та в Африці для збільшення обсягів експорту курятини до цих регіонів, включаючи ринок Саудівської Аравії (рис. 2.3).

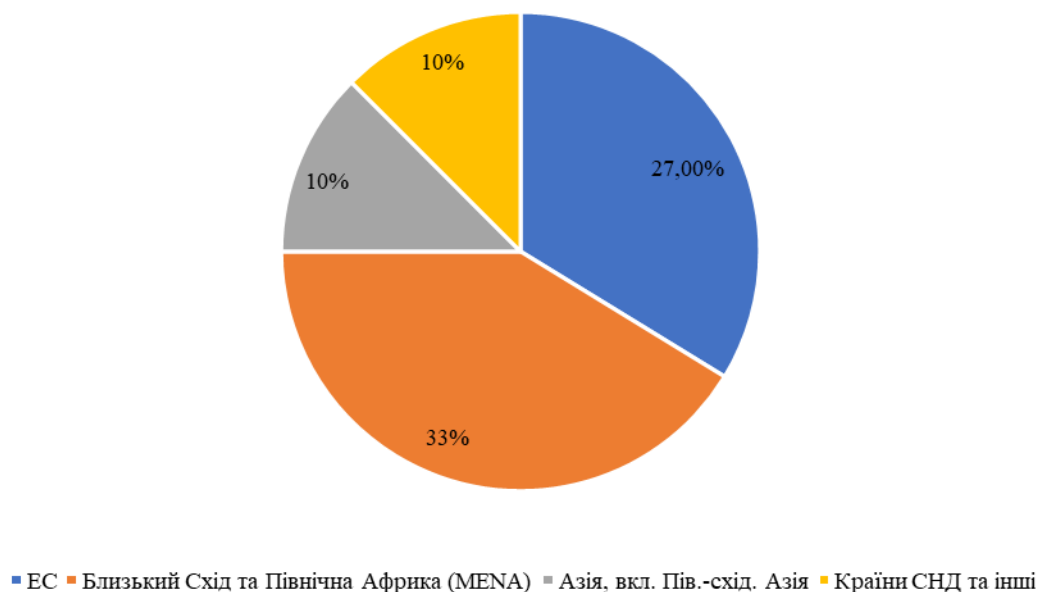


Рис. 2.3. Структура експорту компанії «МХП» у 2024 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

У 2024 році структура експорту ПрАТ «МХП» демонструє чітку географічну диверсифікацію поставок. Найбільшу частку у загальному експорті займає регіон Блиького Сходу та Північної Африки (MENA) – близько 33%, що зумовлено високим попитом на продукцію халяльного сегмента та активним розвитком брендів Sultanah і Assilah, орієнтованих саме на ці ринки. Країни Європейського Союзу посідають другу позицію – близько 27%, зберігаючи стабільний рівень попиту на продукцію під торговою маркою Qualiko. Зростання поставок у ЄС обмежується жорсткими регуляторними вимогами та конкуренцією з боку місцевих виробників, однак МХП поступово адаптує свої виробничі стандарти до норм ЄС, що дозволяє утримувати позиції на цьому ринку. На ринки Азії, включно з Південно-Східною Азією, припадає близько 20% експорту. Цей напрям демонструє позитивну динаміку завдяки збільшенню поставок готової м'ясної продукції та снєків Chick&Go, що користуються попитом серед споживачів молодого покоління. Країни Африки

забезпечує приблизно 10% експорту, а країни СНД та інші напрями – ще близько 10%. Частка останніх має тенденцію до поступового скорочення через переорієнтацію компанії на більш прибуткові та стабільні ринки.

ПрАТ «МХП» формує свою міжнародну експансію на основі чотирьох стратегічних принципів:

1) у відмова від традиційного підходу до виходу на світові ринки. Замість того щоб конкурувати на вже сформованих сегментах ринку, компанія активно формує нові ринки відповідно до власної стратегічної візії;

2) комерційний підрозділ компанії не обмежується реалізацією продукції, а фокусується на розвитку бізнесу клієнтів, створюючи для них додаткову цінність та економічний ефект;

3) переорієнтація на продукцію з високою доданою вартістю. Компанія здійснює перехід від товарів стандартного рівня до інноваційних продуктів та технологічних рішень, що забезпечує конкурентні переваги на міжнародних ринках;

4) усвідомлення того, що міжнародна експансія є не факультативним, а стратегічно необхідним компонентом розвитку компанії ХХІ століття, який підвищує її стійкість та довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку [33].

У межах зовнішньоекономічної діяльності МХП застосовує комплексну тактику виходу на міжнародні ринки, що передбачає використання різних методів експорту, адаптованих до особливостей конкретних країн та регіонів збуту (рис. 2.4). Більшу частину продукції компанія експортує через чотири стратегічні порти: Констанцу в Румунії, Гданськ у Польщі, Клайпеду в Литві та Копер у Словенії. Для постачання на європейський ринок МХП здійснює переробку курячих напівтуш на власних підприємствах у Нідерландах та Словаччині, що забезпечує високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Крім того, компанія розширює присутність на ринках Близького Сходу шляхом домовленостей про створення спільного підприємства

у Саудівській Аравії з місцевим лідером ринку виробництва м'яса – Tanmiah Food Company. Такий підхід дає змогу ефективно поєднувати прямий експорт готової продукції, співпрацю з дистриб'юторами, створення торговельних представництв і участь у міжнародних програмах сертифікації.

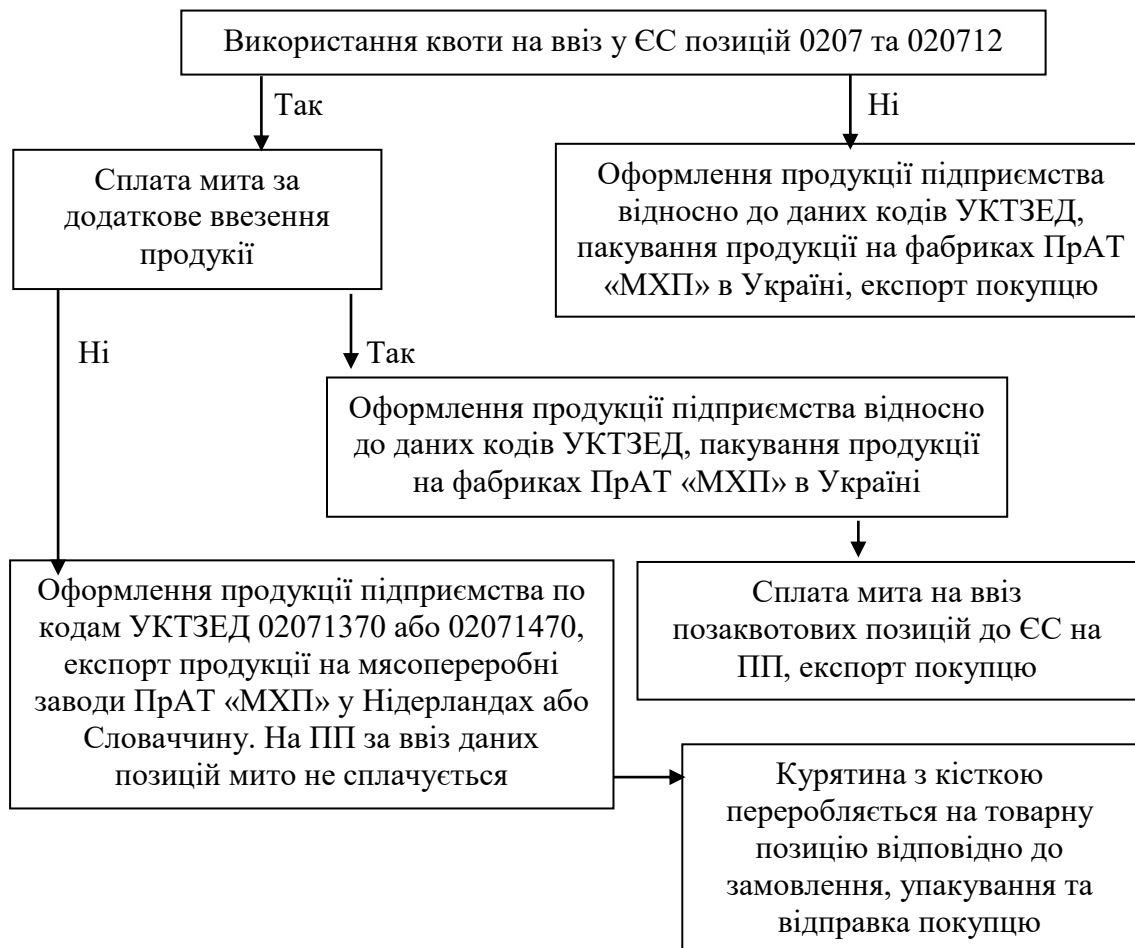


Рис. 2.4. Методи експорту ПрАТ «МХП» продукції до ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [9]

У межах диверсифікації експортної діяльності компанія «МХП» активно розвиває напрямок біоенергетики. Зокрема, МХП розпочала комерційне виробництво скрапленого біометану (Bio-LNG) і здійснила першу поставку українського Bio-LNG європейському партнеру. Виробництво продукту базується виключно на пташиному посліді та інших сільськогосподарських відходах, що забезпечує високий рівень екологічної сталості та відповідність європейським стандартам ISCC EU і RED II/III. Запуск експорту Bio-LNG підкреслює стратегічне лідерство МХП у сфері інновацій та сталого розвитку.

Продукт може використовуватися як екологічне паливо для вантажних автомобілів і суден по всій Європі, що відкриває нові можливості для диверсифікації ринків збуту та зміцнення позицій компанії на міжнародному рівні. МХП є другим українським експортером біометану до Європейського Союзу після агрохолдингу Vitagro, і перша поставка українського Біо-LNG обсягом 68 000 кубометрів була здійснена до Німеччини через українсько-словацький кордон для європейського підрозділу компанії ERU. Компанія понад десятиліття інвестує у розвиток біоенергетичної інфраструктури та управляє одним із найбільших у Європі портфелів біогазових проєктів, який тепер розширено за рахунок виробництва Біо-LNG, що підкреслює її інноваційний потенціал та екологічну відповідальність [32].

Отже, аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП» свідчить про високий рівень диверсифікації продукції та стабільну присутність на міжнародних ринках. Компанія ефективно поєднує традиційні напрями експорту м'ясної та рослинної продукції з інноваційними рішеннями, зокрема виробництвом скрапленого біометану (Біо-LNG), що забезпечує екологічну сталість та відкриває нові сегменти збуту у ЄС. Географічна диверсифікація експорту, орієнтація на високоякісні продукти з доданою вартістю, використання багатобрендової стратегії та стратегічне партнерство на ключових ринках дозволяють МХП зберігати провідні позиції серед українських експортерів і нарощувати обсяги продажів навіть у складних економічних і логістичних умовах.

2.3. Ефективність управління експортною діяльністю компанії, проблеми та ризики в експортному менеджменті підприємства

Для оцінки ефективності управління експортною діяльністю компанії «МХП» доцільним є аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності компанії за період 2022-2024 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності компанії «МХП», тис. грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від			
				+,-		%	
				2022	2023	2022	2023
Дохід	46726159	51298072	46793252	67093	-4504820	0,1	-8,8
Чистий прибуток	-584250	-761478	1262115	1846365	2023593	-316,0	-265,7
Активи	34110873	46625668	44606763	10495890	-2018905	30,8	-4,3
Гроші та їх еквіваленти	1300000	3529087	1953846	653846	-1575241	50,3	-44,6
Зобов'язання	36067004	51914180	45867206	9800202	-6046974	27,2	-11,6
Довгострокові зобов'язання	5270071	2632 816	5386946	116875	2754130	2,2	104,6
Поточні зобов'язання	34439110	51914180	45867206	11428096	-6046974	33,2	-11,6
Власний капітал	-7159850	-7921328	-6647389	512461	1273939	-7,2	-16,1
Заробітна плата	33217	49074	181870	148653	132796	447,5	270,6
Кількість працівників	6175	5825	7637	1462	1812	23,7	31,1

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За аналізований період дохід компанії коливався в межах 46,8-51,3 млрд грн, що свідчить про відносну стабільність обсягів реалізації продукції, незважаючи на зовнішні економічні та логістичні ризики (рис. 2.5).

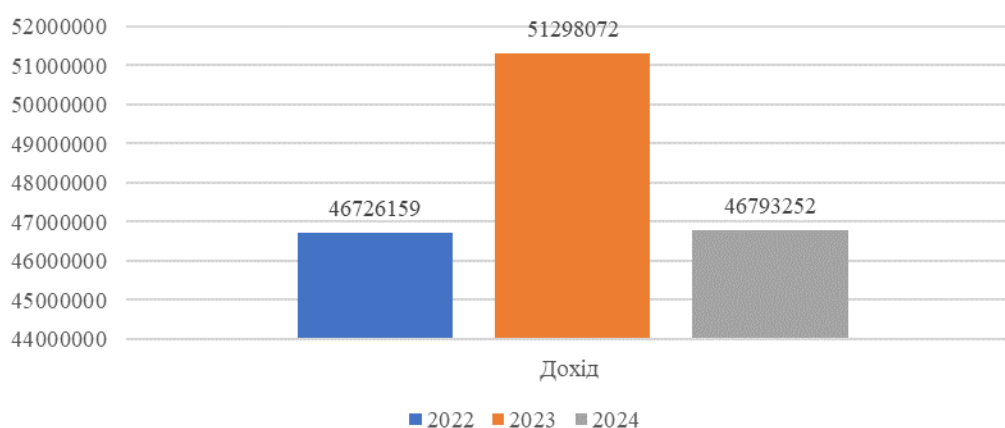


Рис. 2.5. Динаміка доходу компанії «МХП» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Чистий прибуток у 2022-2023 рр. відображав негативний результат, зумовлений впливом воєнних дій та коливаннями ринків, тоді як у 2024 році спостерігається відновлення до позитивного рівня – 1,26 млрд грн, що демонструє ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат.

Активи компанії зросли з 34,1 млрд грн у 2022 р. до 44,6 млрд грн у 2024 р., при цьому грошові кошти та їх еквіваленти залишаються достатніми для забезпечення операційної діяльності. Загальні зобов'язання зменшилися порівняно з 2023 роком, що свідчить про покращення структури капіталу та зниження фінансових ризиків. Власний капітал підприємства залишався від'ємним протягом усього періоду, що потребує постійного моніторингу та заходів щодо його стабілізації. Значне зростання заробітної плати та чисельності працівників у 2024 році свідчить про активну інвестиційну політику та розширення виробничих потужностей, у тому числі для підтримки експортної діяльності.

Проаналізуємо фінансові коефіцієнти ефективності діяльності компанії «МХП» за 2022-2024 рр. в контексті ефективності управління експортною діяльністю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові коефіцієнти ефективності діяльності компанії «МХП», %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від			
				+,-		%	
				2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	43,33	48,13	41,62	-1,71	-6,51	96,1	-13,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,77	7,35	4,26	0,49	-3,09	113,0	-42,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	41,88	45,52	39,40	-2,48	-6,12	94,1	-13,4
Коефіцієнт автономії	-22,00	-16,99	-14,90	7,1	2,09	67,7	-12,3
Рентабельність активів (ROA)	7,78	-1,63	2,83	-4,95	4,46	36,4	-273,6
Рентабельність власного кап. (ROE)	-30,06	10,10	-17,33	12,73	-27,43	57,7	-271,6
Чиста маржа	5,50	-1,48	2,70	-2,8	4,18	49,1	-282,4
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	40,62	-36,60	-26,05	-66,67	10,55	-64,1	-28,8
Коефіцієнт заборгованості	105,81	111,34	102,83	-2,98	-8,51	97,2	-7,6

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Коефіцієнти ліквідності демонструють достатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань грошовими ресурсами та оборотними активами, хоча у 2024 році спостерігається незначне зниження поточної та швидкої ліквідності порівняно з 2023 роком, що обумовлено інтенсифікацією експортних операцій та розширенням виробничих потужностей. Показники автономії залишаються від'ємними, що свідчить про залежність компанії від позикового капіталу, проте показники 2024 року вказують на поступове покращення структури фінансування. Такий фінансово-економічний профіль дозволяє зробити висновок, що управління діяльністю МХП демонструє адаптивність до зовнішніх умов, проте супроводжується певними ризиками, пов'язаними з коливанням попиту на зовнішніх ринках, регуляторними обмеженнями та необхідністю підтримання стабільності власного капіталу.

Доцільним також є аналіз ключових показників виконання експортних зобов'язань та валютної ефективності компанією «МХП» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оцінки ефективності ЗЕД компанії «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Методика розрахунку	2022	2023	2024
Фактична кількість товару, тонн	$Q_{іф}$	36822	36472	36972
Планова кількість товару, тонн	$Q_{ін}$	36847	36682	37050
Частка прострочених контрактів, %	$I_{п.к.} = (K_{п}/K_{в}) \cdot 100\%$	17,6	15,4	14,2
Коефіцієнт виконання зобов'язань за фізичним обсягом	$K_{фіз.об.} = \frac{\Sigma(Q_{іф})}{\Sigma(Q_{ін})}$	0,9993	0,9943	0,9980
Коефіцієнт виконання зобов'язань за ціною	$K_{ціна} = \frac{\Sigma(Q_{іф} \cdot P_{іф})}{\Sigma(Q_{ін} \cdot P_{ін})}$	0,18	0,15	0,13
Кількість найменувань експортних товарів, шт	m	169	160	158
Витрати на виробництво та реалізацію одиниці товару, \$	$B_{експ}$	1,16	1,29	1,31
Вартість одиниці імпортного товару, \$	$\Pi_{імп}$	1,05	1,15	1,18
Валютна ціна одиниці товару, \$	$B_{імп\ вал}$	1,88	1,96	2,01
Валютна ефективність експорту	$E_{в.с.} = \frac{\Sigma(\Pi_{в.е} \cdot Q_e)}{\Sigma(B_e \cdot Q_e)}$	252,04	209,61	205,80
Валютна ефективність імпорту	$E_{імп\ вал} = \frac{\Pi_{імп}}{B_{імп\ вал}}$	0,56	0,59	0,58
Курс євро, грн	—	28,42	33,50	36,20
Обернене значення курсу національної валюти	—	0,04	0,03	0,028

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Згідно з проведеним аналізом, частка прострочених контрактів зменшилася з 17,6% у 2022 році до 15,4% у 2024 році, що свідчить про покращення дисципліни виконання зобов'язань та підвищення надійності компанії як експортера. Коефіцієнти виконання зобов'язань за фізичним обсягом залишаються стабільно високими – понад 0,99 у 2022-2024 рр., що підтверджує ефективне планування та контроль виробничих та логістичних процесів. Валютна ефективність експорту за період 2022-2024 рр. продемонструвала зниження з 1,49 до 1,31, що пояснюється коливаннями курсу національної валюти та змінами структури експортного портфеля. Незважаючи на це, показники залишаються на рівні, який забезпечує позитивний економічний ефект від зовнішньоекономічної діяльності.

Розглянемо показники ефективності експортної діяльності компанії «МХП» за період 2022-2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності експорту компанії «МХП» у 2022-2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	Експортна виручка	млн дол. США	1601	1807	1840
2	Чистий виторг у грн.	млн грн	69200	79650	76700
3	Валютний виторг за експортний товар	тис. дол. США	96780	66569	71083
4	Діючий ринковий курс іноземної валюти	грн/дол. США	41,19	40,79	38,10
5	Додаткові витрати та митні платежі	тис. дол. США	10290	11016	9701
6	Обсяг продажу за експортом	тонн	36822	36472	36972
7	Собівартість виробництва експ. товару	тис. дол. США	64259	73669	69260
8	Загальні витрати на експорт	тис. дол. США	45040	47088	44941
9	Ефективність експорту	коеф.	11,93	13,15	15,23
10	Рентабельність експорту	%	32,14	39,52	43,19
11	Економічний ефект експорту	тис. дол. США	91224	98626	103228

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Упродовж 2022-2024 рр. обсяги експортної виручки компанії «МХП» зросли з 1601 млн дол. США у 2022 р. до 1840 млн дол. США у 2024 р., що підтверджує стабільне розширення зовнішніх ринків збуту та ефективне використання експортного потенціалу. Водночас спостерігається коливання чистого виторгу у національній валюті, що пов'язано з динамікою валютного

курсу гривні до долара США. Показники ефективності та рентабельності експорту демонструють стійке зростання: ефективність експорту зросла з 11,93 у 2022 р. до 15,23 у 2024 р., а рентабельність – з 32,14% до 43,19%. Це свідчить про зниження частки витрат у структурі експортних операцій і підвищення прибутковості поставок. «МХП» ефективно контролює витрати на виробництво та митні платежі, які залишаються відносно стабільними, що вказує на зважену політику управління витратами. Поступове збільшення економічного ефекту експорту підтверджує підвищення загальної фінансової результативності.

Таким чином, управління експортною діяльністю компанії «МХП» у 2022-2024 рр. можна визнати ефективним, однак подальше зростання потребує врахування зовнішніх загроз, серед яких – валютна нестабільність, підвищення витрат на логістику, регуляторні бар'єри та ризики зниження купівельної спроможності. Для їх оцінки доцільно розглянути матрицю загроз експортної діяльності компанії «МХП» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця загроз експортної діяльності компанії «МХП»

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Низька (Н)	Просування військових дій вглиб країни	–	–	–
Середня (С)	Зростання світових цін на сировину	Збільшення долі «сірого» польського та китайського імпорту	Зростання цін на енергоносії	Несприятливі зміни у митному регулюванні та оподаткуванні
Висока (В)	Продовження військових дій в країні; Подальше поглиблення економічної кризи; Зростання валютного курсу; Зниження купівельної спроможності	Загострення конкуренції з іноземними виробниками, які мають виробничі потужності в Україні; втрати, які пов'язані з коливанням валютного курсу	Загострення конкуренції з китайськими виробниками (перевага в ціні)	Посилення міграції трудового населення країни

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, зовнішнє середовище для експортної діяльності компанії характеризується комплексом ризиків із різним рівнем ймовірності та потенційними наслідками. Загрози низької ймовірності мають обмежений вплив на поточну діяльність, проте потребують моніторингу для попередження надзвичайних ситуацій. До загроз середньої ймовірності відносяться: зростання світових цін на сировину, збільшення частки «сірого» імпорту, коливання цін на енергоносії, зміни митного регулювання. Вони здатні ускладнити формування собівартості продукції та знизити конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках. Загрози високої ймовірності є найбільш критичними для стабільності експорту. Продовження військових дій, економічна криза, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення можуть призвести до значних фінансових втрат і порушення обсягів експорту. Коливання обсягів виробництва, затримки у постачанні сировини та логістичні складнощі можуть призвести до невиконання контрактних зобов'язань. До них додаються конкурентні загрози з боку іноземних та локальних виробників, а також ризики, пов'язані з міграцією трудового ресурсу. Коливання курсу національної валюти до долара США впливає на обсяги чистого валютного виторгу та економічний ефект від експорту. Аналіз 2022-2024 рр. показав, що попри зростання експортної виручки, чистий виторг у гривневому еквіваленті демонстрував коливання, що ускладнює фінансове планування та управління прибутковістю.

Отже, управління експортною діяльністю компанії «МХП» є ефективним і забезпечує стабільне зростання експортної виручки та прибутковості, незважаючи на складні зовнішні та внутрішні умови. Водночас діяльність компанії супроводжується низкою ризиків, серед яких коливання валютного курсу, зростання собівартості продукції, регуляторні обмеження, конкуренція з іноземними виробниками та соціально-економічні виклики. Ефективне управління цими проблемами та загрозами в експортній діяльності залишається ключовим фактором підтримки стабільності та розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка пропозицій експортної стратегії компанії

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках особливого значення набуває формування ефективної експортної стратегії підприємства. Для ПрАТ «МХП» стратегічне управління експортом є ключовим чинником зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного економічного розвитку. З метою визначення найперспективніших напрямів подальшого зростання проведено аналіз можливостей компанії з використанням матриці можливостей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця можливостей компанії «МХП»

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей на діяльність організації		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	Збереження високої долі ринку	Використання нових технологій для отримання частки ринку в паралельних сферах	Продаж супутніх товарів
Середня (С)	Побудова високої долі ринку по основних товарам	Розширення напрямків діяльності: виготовлення та продаж супутніх агро товарів	
Низька (Н)		Залучення нових клієнтів шляхом організації складування у великих містах	Надання супутніх товарів та послуг

Джерело: сформовано автором

Загалом, результати аналізу матриці свідчать, що стратегічна перевага ПрАТ «МХП» полягає у високій спроможності до реалізації можливостей з сильним впливом на бізнес, формування експортної стратегії, спрямованої на розширення ринкової присутності, технологічне оновлення та розвиток інноваційних продуктів із доданою вартістю.

З метою визначення напрямів удосконалення експортної стратегії компанії проведено аналіз сильних і слабких сторін ПрАТ «МХП» у контексті зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сильні та слабкі чинники компанії «МХП»

Чинники	Сильні	Слабкі
Пакування та зовнішній вигляд товарів	Спеціальна захисна упаковка, що відповідає міжнародним вимогам; чітке маркування; привабливий дизайн упаковки під різні ринки.	Висока вартість пакувальних матеріалів, залежність від імпортової сировини.
Властивості товару	Висока якість продукції, підтверджена сертифікаціями ISO, НАССР; безпечність та екологічність.	Обмежена кількість інноваційних продуктів з високою доданою вартістю у порівнянні з лідерами ринку ЄС.
Порівняння з конкурентними товарами	Впізнавані бренди, надійна репутація; стабільна якість продукції.	Відсутність супутніх послуг та післяпродажного сервісу; високий рівень запасів готової продукції.
Лояльність споживачів	Висока впізнаваність брендів та лояльність у країнах експорту.	Обмежена локальна маркетингова підтримка в нових країнах збуту.
Імідж бренду	Позитивний імідж компанії як виробника продукції преміум-класу; асоціація з надійністю та якістю.	Низька впізнаваність у частині нових ринків Азії та Африки.
Ціна товару	Гнучка система ціноутворення; орієнтація на довгострокові контракти.	Висока собівартість через зростання енерговитрат і логістичних витрат.
Широта асортименту	Багатогалузевий портфель; постійне оновлення лінійки.	Не всі продукти адаптовані до вимог ринків ЄС і Бл. Сходу.
Технології	Використання сучасних технологій у виробництві; розвиток біоенергетичних і цифрових рішень.	Повільне впровад. автоматизації у окремих підрозділах; потреба в оновленні обладнання.
Характеристика мережі розподілу	Поєднання прямих і непрямих каналів збуту; контроль за логістикою; власна експортна інфраструктура.	Обмежені склади у країнах ЄС, що підвищує витрати на логістику.
Наявність у торг.мережах	Власна мережа магазинів, партнерство з франчайз. мережами.	Недостатнє охоплення у нових регіонах збуту.
Методи просування	Активне використання digital-маркетингу, участь у міжнародних виставках; стратегія «push-pull».	Недостатнє використання локалізованих рекламних кампаній за кордоном.
Інвестиції у розвиток	Значні вкладення у модернізацію, маркетинг і соціальні програми.	Залежність від зовн. фін. ринків у періоди економічної нестабільності.
Персонал	Кваліфіковані спеціалісти та внутрішня система навчання.	Недостатня мотивація персоналу.
Гнучкість виробництва	Можливість швидкого переналаштування потужностей; диверсифікація напрямів діяльності.	Втрата частини виробництва у регіонах, постраждалих від бойових дій.

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, МХП має потужні позиції завдяки високій якості продукції, впізнаваності бренду, розвиненій збутовій інфраструктурі та технологічним інноваціям. Водночас на ефективність експортної діяльності впливають такі обмеження, як висока собівартість продукції, недостатній розвиток післяпродажного сервісу та часткові втрати виробничих потужностей. Урахування цих чинників є необхідним для формування збалансованої експортної стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних переваг і мінімізацію внутрішніх ризиків.

Для систематизації результатів оцінки внутрішнього потенціалу підприємства проведемо ранжування виявлених сильних та слабких чинників діяльності компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка внутрішнього середовища компанії «МХП»

Чинник	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрям впливу	Рівень важливості чинника
Широта асортименту продукції	3	3	(+1)	+9
Властивості товару	3	3	(+1)	+9
Знання та лояльність до продукту споживачами	3	3	(+1)	+9
Імідж бренду	3	3	(+1)	+9
Інвестиції у розвиток	2	2	(+1)	+4
Пакування та зовнішній вигляд товарів	2	2	(+1)	+4
Технології	2	1	(+1)	+2
Методи просування	2	1	(+1)	+2
Характеристика мережі розподілу	1	1	(+1)	+1
Персонал	3	2	(-1)	-6
Ціна товару	3	3	(-1)	-9
Гнучкість виробництва	3	3	(-1)	-9
Порівняння з конкурентними товарами	1	1	(-1)	-1
Наявність у торговельних мережах	1	1	(-1)	-1

Джерело: сформовано автором

Результати ранжування свідчать, що найбільш значущими сильними чинниками для формування ефективної експортної стратегії є: широта асортименту, висока якість продукції, впізнаваність бренду та лояльність

споживачів. Ці фактори забезпечують компанії стійкі конкурентні переваги та можливість виходу на нові міжнародні ринки. Серед помірно важливих чинників варто відзначити інвестиційну активність, інноваційні технології та ефективну упаковку продукції, які зміцнюють експортний потенціал через підвищення якості та адаптацію до вимог споживачів ЄС. Натомість негативний вплив на діяльність мають висока собівартість продукції, зниження гнучкості виробництва та кадрові проблеми, що потребують першочергового вдосконалення у межах нової експортної стратегії.

З метою комплексної оцінки стратегічних перспектив розвитку експортної діяльності ПрАТ «МХП» проведено SWOT-аналіз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз експортної діяльності ПрАТ «МХП»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Висока якість і безпечність продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами.	Висока собівартість продукції через енергетичні та логістичні витрати.
Впізнаваність бренду і висока лояльність споживачів у ключових країнах експорту.	Обмежена присутність у нових регіонах (Азія, Африка).
Широкий асортимент і постійне оновлення лінійки продукції.	Недостатня адаптація частини продукції до вимог нових ринків.
Вертикальна інтеграція виробництва та розвинена експортна інфраструктура.	Низький рівень автоматизації й цифровізації управління ЗЕД.
Активний розвиток біоенергетичних і «зелених» технологій.	Відсутність розгалуженої мережі складів і логістичних хабів за кордоном.
Позитивна ділова репутація як виробника продукції преміум-класу.	Недостатня гнучкість логістичних процесів у періоди пікових навантажень.
Досвід міжнародного партнерства і довгострокові контракти.	Часткові втрати виробничих потужностей через воєнні ризики.
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Розширення присутності на ринках Азії, Африки та Близького Сходу.	Зростання конкуренції з боку міжнародних аграрних корпорацій.
Використання цифрових платформ для управління експортом і логістикою.	Коливання валютних курсів і зростання витрат на транспортування.
Інвестиції у біоенергетику, енергоефективні та інноваційні виробничі рішення.	Посилення екологічних і санітарних вимог до експортерів у ЄС.
Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію з доданою вартістю.	Торговельні бар'єри та зміни регуляторного середовища.
Оптимізація ланцюгів постачання через створення закордонних логістичних центрів.	Геополітична нестабільність і ризики для міжнародної торгівлі.
Розвиток партнерських програм і кооперації з локальними дистриб'юторами.	Соціально-економічна нестабільність в Україні, залежність від імпорту сировини.

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що ПрАТ «МХП» має потужний потенціал для подальшого розвитку експортної діяльності завдяки високій якості продукції, впізнаваності бренду та ефективній вертикальній інтеграції. Водночас подальше зміцнення позицій компанії на світових ринках потребує посилення технологічної та логістичної гнучкості.

Ключовими стратегічними пріоритетами для МХП мають стати:

- впровадження цифрових інструментів у ЗЕД, що забезпечить автоматизацію процесів, підвищить точність управління експортом;
- оптимізація логістичних ланцюгів через створення або використання регіональних хабів, що скоротить витрати і час доставки;
- розвиток екологічних та інноваційних напрямів виробництва, зокрема біоенергетики, які підвищують конкурентоспроможність на ринках ЄС.

Отже, процес розробки експортної стратегії МХП базується на поетапному підході: від діагностики поточного стану до визначення стратегічних цілей та конкретних напрямів дій (рис. 3.1).

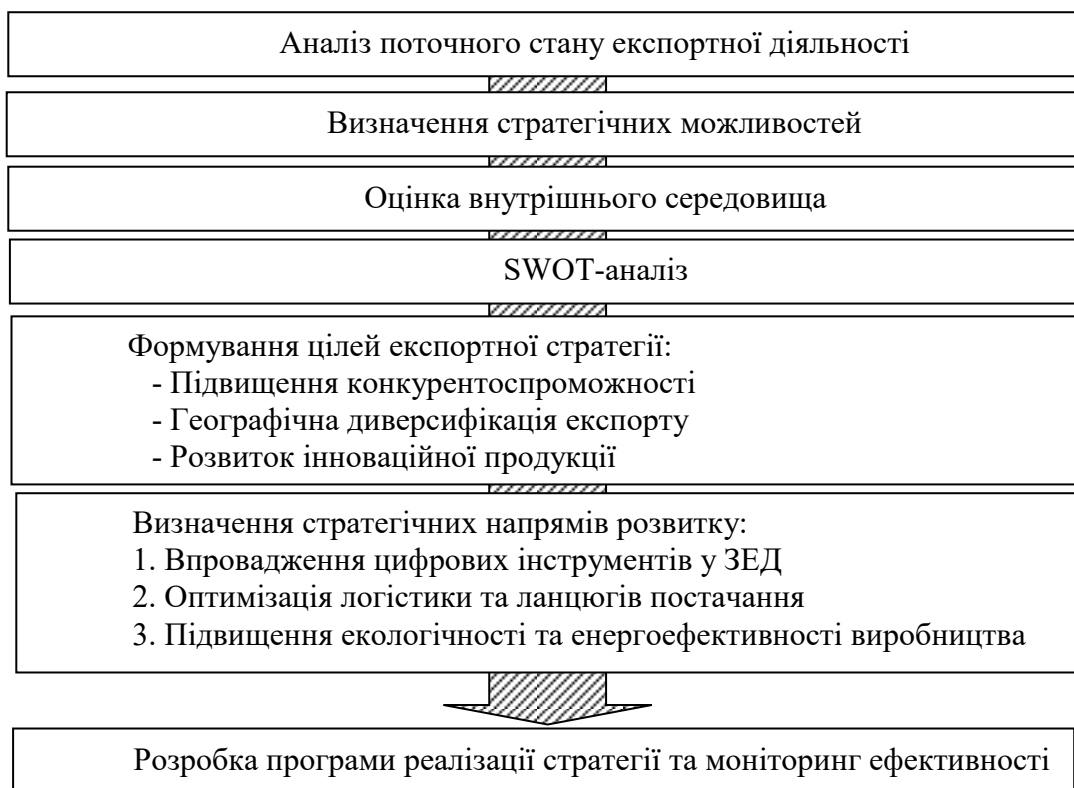


Рис. 3.1. Процес формування експортної стратегії компанії «МХП»

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи результати аналізу, можна виділити три ключові стратегічні пріоритети для розвитку експортної діяльності компанії «МХП»: впровадження цифрових інструментів, що забезпечить автоматизацію процесів і підвищить прозорість та точність управління експортом; оптимізація логістичних ланцюгів через створення або партнерське використання регіональних хабів, що сприятиме скороченню витрат і часу доставки; а також розвиток екологічних та інноваційних напрямів виробництва, зокрема біоенергетики, що підвищує конкурентоспроможність продукції на європейських ринках.

3.2. Впровадження цифрових інструментів у зовнішньоекономічну діяльність компанії «МХП»

Цифровізація перебуває у центрі стратегічних ініціатив МХП. Збалансованість бізнесу у всіх країнах присутності, підхід data-driven management, впровадження та розробка власних рішень, а також створення найкращого досвіду для клієнтів – це ключові завдання, які компанія реалізує через цифрові ініціативи.

Реалізація цифрових ініціатив включає впровадження корпоративних collaboration suites, базованих на платформах Microsoft та Google, які дозволяють підтримувати online та гібридний режим роботи. Завдяки цьому МХП змогла швидко адаптуватися під час пандемії COVID-19 та зберегти конкурентну перевагу. Значним кроком стало впровадження системи SAP RISE Cloud ERP з підключенням супутніх модулів, таких як C4C, ARIBA, EWM, що забезпечує інтеграцію бізнес-процесів у різних країнах присутності. Використання двох стеків технологій (Microsoft на фронтенді та SAP на бекенді) дозволило швидко запускати проекти та демонструвати результати. У 2023 році, в умовах воєнної нестабільності, МХП інвестувала понад 11 млн.

доларів у цифровізацію, що підтверджує стратегічну важливість цього напрямку для збереження та розвитку бізнесу.

Одним із прикладів цифрових ініціатив компанії є Smart Technologist Assistant – віртуальний помічник на базі штучного інтелекту, спеціально адаптований для птахівництва, який допомагає працівникам у щоденній роботі та попереджає ризики позаштатних ситуацій у пташниках, що підвищує однорідність поголів'я, точність прогнозування ваги та покращує збереження птиці. Цифрова трансформація також змінила спосіб взаємодії з клієнтами. МХП інтегрувала різні CRM-системи, самописні додатки для торгових команд, чат-боти та автоматизовані call-центри у єдину архітектуру, що дозволяє збирати дані про споживачів, оцінювати їх задоволеність (Customer Satisfaction Index, NPS) та покращувати конверсію. Процес New Product Development (NPD) став більш клієнтоорієнтованим: ідеї формуються на основі фідбеку торгових команд і закордонних представництв, а фінальна реалізація продуктів відбувається із застосуванням цифрових інструментів аналізу та планування.

Оцінка ефективності цифрових ініціатив у компанії «МХП» здійснюється за низкою ключових критеріїв, що відображають як економічні, так і операційні результати впроваджень. Перш за все, проекти, пов'язані з дотриманням нормативних вимог (Compliance Needs), оцінюються через потенційні фінансові ризики, що дозволяє звести до мінімуму штрафи та додаткові витрати. Прикладом є перехід на e-invoicing у Саудівській Аравії, де своєчасна реалізація проекту дозволила уникнути значних штрафних санкцій.

Проекти, що мають інноваційний характер і є перевіркою нових рішень, оцінюються за конкретними метричними показниками, такими як підвищення виходу продукції або скорочення часу на операційні процедури. Важливо, що ці метрики не обмежуються фінансовим ефектом у сенсі скорочення чисельності персоналу (FTE), а спрямовані на підвищення продуктивності та інтелектуального навантаження працівників. На стратегічному рівні цифрові

ініціативи МХП вимірюються показниками обсягів виробництва, часткою ринку та виконанням планів продажів на ключових ринках.

Цифрова трансформація також значною мірою впливає на розвиток персоналу та корпоративної культури. У МХП сформовано систему Business Process Owner (BPO) з розподілом на Global та Local BPO, що забезпечує інтеграцію глобальних процесів та адаптацію до локальних умов. Функціонує «Банк ідей», де співробітники можуть пропонувати інновації, частина з яких реалізується з використанням міжфункціональної співпраці, включно з ІТ. Це сприяє підвищенню цифрової грамотності, розвитку процесного підходу та формуванню культури інновацій у компанії.

Аналітика великих даних (Big Data) у МХП відіграє ключову роль у підтримці цифрової трансформації та прийнятті управлінських рішень. Використання даних можна умовно поділити на три напрямки:

- створення Центру експертизи Big Data дозволяє забезпечити контроль над усіма процесами та їхніми результатами, формуючи звітність, яка відповідає на питання: що було, що стало, скільки витрачено та зароблено. Data Driven Management забезпечує прозорість витрат, швидке прийняття рішень та обґрунтоване планування подальших впроваджень;

- завдяки унікальним інсайтам фахівців Big Data компанія оптимізує виробничі процеси, наприклад інкубацію яєць та вирощування курятини, що дозволяє підвищити якість продукції та розробляти інноваційні рішення, адаптовані до реальних виробничих умов;

- постійне відстеження ефективності бізнес-процесів, що дозволяє оцінити продуктивність на всіх рівнях: від кілограмів м'яса та кількості чеків до дистрибуційних ТТН. Інструменти аналітики допомагають визначити, де процеси вже оптимізовані, де існує потенціал для покращення, а де компанія досягає найвищого рівня ефективності [50].

Централізація ІТ-ресурсів через створення Центрів експертизи є логічним рішенням для масштабного бізнесу, такого як МХП. Об'єднання команд за

вертикалями – впровадження, підтримка, архітектура – дозволяє делегувати експертизу на проєктні команди без необхідності залучення окремих FTE для кожного підприємства. Така структура забезпечує швидку адаптацію нових співробітників, обмін найкращими практиками та ефективне використання ресурсів у різних країнах присутності компанії.

На шляху цифрової трансформації компанія «МХП» стикнулася з низкою ключових викликів та перешкод. Перш за все, початок повномасштабної агресії не лише не призупинив трансформаційні процеси, а в деякій мірі прискорив їх, що спричинило необхідність активізації роботи з платформою SAP, створення Центру експертизи SAP та продовження цифровізації на Балканах задля забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження команди фахівців.

Одним із головних глобальних викликів стала нестача кваліфікованого персоналу. Для подолання цієї проблеми МХП застосовує комплексний підхід, який включає залучення зовнішніх фахівців (outstaff, outsourcing) та співпрацю з вендорами й партнерами. Масштабність компанії дозволяє реалізовувати проєкти, що не мали аналогів не лише в Україні, а й на міжнародному рівні, що зменшує ризики затримок та забезпечує високий рівень експертизи у впровадженні цифрових рішень.

Також серед важливих викликів виділяється експертна підтримка платформ SAP для реалізації проєктів на виробничих об'єктах. Хоча SAP готовий надавати онлайн-консультації, масштаби та специфіка виробничих процесів МХП потребують безпосередньої офлайн-підтримки фахівців. Вирішення цих питань є критичним для успішної імплементації цифрових рішень та досягнення стратегічної мети компанії щодо підвищення ефективності управління експортною діяльністю [50].

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії «МХП» важливо не лише підтримувати існуючі цифрові рішення, а й впроваджувати нові інструменти, які підвищують ефективність управління експортом, оптимізують логістику та дозволяють швидко адаптуватися до змін

на міжнародних ринках. У табл. 3.5 наведено пропозиції сучасних цифрових інструментів, які можуть значно покращити процеси ЗЕД компанії.

Таблиця 3.5

**Пропозиції цифрових інструментів для удосконалення
зовнішньоекономічної діяльності компанії «МХП»**

Категорія інструменту	Рішення та технології	Функції для ЗЕД	Очікуваний ефект
AI-аналітика для ринків	AI-driven Market Intelligence, Predictive Analytics	Прогноз попиту та цін на зовнішніх ринках, аналіз конкурентів	Зниження ризиків експорту, оптимізація цінової політики та обсягів поставок
Blockchain для ланцюгів поставок	Smart Contracts, Traceability Platforms	Відстеження продукції від виробництва до споживача, прозорість логістики	Зменшення ризику шахрайства, підвищення довіри партнерів та споживачів
Цифрові платформи для управління митними процесами	Customs Compliance Tools, e-Customs Platforms	Автоматизація декларацій, відстеження митних платежів та термінів	Скорочення часу на оформлення, мінімізація помилок та штрафів
Advanced CRM для експортних клієнтів	Omnichannel Export CRM, AI-powered Customer Insights	Централізоване управління B2B-партнерами та дистриб'юторами, аналіз поведінки	Підвищення ефективності взаємодії з експортними клієнтами, збільшення обсягів продажу
IoT та смарт-логістика	IoT Sensors, Smart Fleet Management	Моніторинг умов транспортування та зберігання продукції	Зниження втрат продукції, підвищення якості поставок, оптимізація логістики
Цифрові платформи для управління ризиками	Risk Management Dashboards, Scenario Simulation	Оцінка політичних, економічних та валютних ризиків у різних країнах	Прийняття обґрунтованих рішень щодо експортних напрямів, мінімізація фінансових втрат
Інструменти Data Sharing з партнерами	Secure Data Exchange Platforms, API Integration	Обмін даними з міжнародними партнерами для координації поставок та прогнозування	Підвищення ефективності співпраці, швидке реагування на зміни на ринку

Джерело: сформовано автором

Запропоновані цифрові інструменти охоплюють ключові напрямки: аналітика та прогнозування, що дозволяє за допомогою AI-аналітики та predictive analytics передбачати попит на продукцію та коливання цін на зовнішніх ринках, зменшувати ризики та сприяти ефективному плануванню експорту; прозорість та контроль, де технології Blockchain і IoT забезпечують

повний контроль над ланцюгами поставок, підвищують якість продукції та зменшують втрати під час транспортування; автоматизація адміністративних процесів, коли платформи для управління митними та фінансовими ризиками скорочують час оформлення документів і мінімізують потенційні штрафи; а також покращення взаємодії з клієнтами та партнерами завдяки розширеним CRM-системам та інструментам для обміну даними з партнерами, що дозволяє централізовано управляти інформацією, підвищуючи якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів.

Впровадження цифрових інструментів у зовнішньоекономічну діяльність компанії дозволяє досягати кількох ключових результатів:

- автоматизація процесів управління експортом – цифрові платформи та ERP-системи забезпечують централізований контроль за контрактами, обліком продукції, відвантаженням та платежами, зменшуючи ризики помилок і затримок;

- підвищення прозорості та аналітичної спроможності – збір і обробка даних у реальному часі дозволяє здійснювати прогнозування попиту, аналіз ринків і швидко реагувати на зміни умов зовнішньоекономічного середовища;

- оптимізація логістики та управління ланцюгами поставок – цифрові системи відстеження вантажів, інтеграція з партнерами та дистриб'юторами підвищують ефективність транспортування і скорочують витрати на доставку;

- поліпшення взаємодії з клієнтами та партнерами – CRM-платформи і цифрові канали комунікації дозволяють швидко реагувати на запити, підвищуючи задоволеність споживачів та зміцнюючи довгострокові контракти.

Впровадження цифрових інструментів у зовнішньоекономічну діяльність компанії дозволяє досягати кількох ключових результатів:

- автоматизація процесів управління експортом – цифрові платформи та ERP-системи забезпечують централізований контроль за контрактами,

обліком продукції, відвантаженням та платежами, зменшуючи ризики помилок і затримок;

- підвищення прозорості та аналітичної спроможності – збір і обробка даних у реальному часі дозволяє здійснювати прогнозування попиту, аналіз ринків і швидко реагувати на зміни умов зовнішньоекономічного середовища;

- оптимізація логістики та управління ланцюгами поставок – цифрові системи відстеження вантажів, інтеграція з партнерами та дистриб'юторами підвищують ефективність транспортування і скорочують витрати на доставку;

- поліпшення взаємодії з клієнтами та партнерами – CRM-платформи і цифрові канали комунікації дозволяють швидко реагувати на запити, підвищуючи задоволеність споживачів та зміцнюючи довгострокові контракти.

3.3. Покращення логістики та управління ланцюгами поставок

Оптимізація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності компанії «МХП» є критично важливим фактором підвищення ефективності експортно-імпортних операцій та зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках. Ефективна логістика дозволяє не лише знижувати витрати на транспортування та зберігання продукції, але й забезпечувати своєчасність поставок, що особливо важливо для збереження якості швидкопсувної продукції та дотримання суворих температурних режимів.

Ключові напрями вдосконалення логістики та управління ланцюгами поставок у компанії «МХП», відповідні цифрові рішення та очікувані ефекти від їх впровадження наведено у табл. 3.6.

Для удосконалення управління ланцюгами поставок компанія може впровадити сучасні цифрові рішення. Серед них – інтеграція IoT-сенсорів та систем смарт-логістики для моніторингу умов транспортування та зберігання продукції, що дозволяє зменшити втрати та підвищити якість поставок.

Використання технологій Blockchain та Smart Contracts забезпечує прозорість ланцюгів постачання, відстеження продукції від виробництва до споживача та підвищення довіри партнерів.

Таблиця 3.6

Основні напрями оптимізації логістики та цифрові рішення МХП

Напрямок оптимізації	Цифрові/технологічні рішення	Очікуваний ефект
Управління ланцюгами поставок	IoT-сенсори, смарт-логістика, інтеграція SCM та ERP	Моніторинг умов транспортування, оптимізація маршрутів, підвищення якості поставок
Прозорість та контроль	Blockchain, Smart Contracts	Повна простежуваність продукції, підвищення довіри партнерів, оптимізація документообігу
Транспортна інфраструктура	Власний парк рефрижераторних авто та вагонів	Зменшення залежності від перевізників, контроль температурних режимів, гнучкість доставки
Складська логістика	AS/RS, RFID, WMS	Автоматизація операцій, зменшення помилок, ефективне використання складів
Регіональні логістичні хаби	Центри консолідації та дистрибуції	Оптимізація маршрутів, зниження витрат, швидке реагування на попит
Планування поставок	Predictive Analytics, ML	Прогноз попиту, оптимізація запасів, мінімізація перевиробництва та дефіциту
Мультиmodalьні перевезення	Комбінація авто-, залізничного та морського транспорту	Оптимізація маршрутів, скорочення часу та витрат на доставку
Енергоефективність та екологічність	Електро/гібридні транспортні засоби, оптимізація маршрутів	Зниження витрат на паливо, підвищення екологічного іміджу
Партнерські відносини	Довгострокові контракти з перевізниками, глобальні логістичні оператори	Стабільність поставок, доступ до технологій і експертизи
Управління ризиками	Система раннього попередження, аналітика KPI	Мінімізація затримок, пошкоджень та ризиків митного оформлення
Доповнена реальність (AR)	AR-окуляри/планшети для складів	Оптимізація розміщення товарів, навчання персоналу, контроль якості
Зворотна логістика	Системи управління поверненнями	Скорочення витрат, підвищення лояльності клієнтів, оптимізація маршрутів збору повернень

Джерело: сформовано автором

Інтеграція цифрових платформ управління ланцюгами поставок з ERP-системою компанії дозволяє централізовано контролювати всі етапи логістики – від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.

Це забезпечує оптимізацію маршрутів доставки, мінімізацію простоїв та ефективне управління запасами. Крім того, впровадження платформ для обміну даними з партнерами та інтеграційних API сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкових умов, покращує координацію поставок і підвищує загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності МХП.

Важливим напрямком оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності МХП є розвиток власної транспортної інфраструктури. Компанії доцільно розглянути інвестиції у створення власного парку спеціалізованих рефрижераторних автомобілів та залізничних вагонів для перевезення м'ясної продукції. Це дозволить зменшити залежність від сторонніх перевізників, підвищити контроль за дотриманням температурних режимів та оптимізувати маршрути доставки. Наявність власного транспортного парку також забезпечить гнучке реагування на коливання попиту та своєчасність поставок навіть у пікові періоди.

Оптимізація складської логістики є не менш важливим аспектом удосконалення процесів управління ланцюгами поставок. Рекомендується впровадження сучасних технологій автоматизації складських операцій, таких як системи автоматичного зберігання та пошуку (AS/RS), RFID-технології для відстеження товарів, а також WMS-системи (Warehouse Management System) для ефективного управління запасами. Інтеграція цих рішень із цифровими платформами управління ланцюгами поставок і ERP-системою дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень, мінімізувати помилки при комплектації та забезпечити оптимальне використання складських площ.

Для підвищення ефективності міжнародних перевезень МХП доцільно розглянути створення регіональних логістичних хабів у ключових експортних регіонах. Такі хаби можуть виконувати функції центрів консолідації та дистрибуції продукції, що дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скоротити транспортні витрати та забезпечити своєчасне реагування на коливання попиту. Наприклад, створення логістичного хабу в одній із країн

Близького Сходу забезпечить більш ефективне обслуговування регіональних ринків, швидку доставку продукції та гнучке планування поставок.

Впровадження технологій Blockchain у логістичні процеси може стати інноваційним інструментом для підвищення прозорості та надійності ланцюга поставок. Використання блокчейну дозволяє створити незмінний реєстр всіх логістичних операцій, забезпечуючи повну простежуваність продукції від виробника до кінцевого споживача. Це особливо важливо для експорту м'ясної продукції, де безпека та якість товару мають першочергове значення. Крім того, Blockchain сприяє оптимізації документообігу при міжнародних перевезеннях, прискорює митне оформлення та зменшує ризики затримок.

Оптимізація процесів планування поставок є важливим напрямком удосконалення логістики МХП. Рекомендується впровадження систем прогнозування попиту на основі алгоритмів машинного навчання, які дозволяють точніше передбачати потреби ринку та коригувати виробничі плани. Це сприяє мінімізації ризиків перевиробництва або дефіциту продукції, оптимізує запаси та підвищує ефективність використання виробничих потужностей.

Для підвищення ефективності міжнародних перевезень доцільно активніше використовувати мультимодальні схеми транспортування. Поєднання різних видів транспорту — автомобільного, залізничного та морського — дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скоротити витрати та зменшити час транспортування. Наприклад, інтеграція контейнерних перевезень із автомобільним транспортом може стати ефективним рішенням для доставки продукції на віддалені ринки.

Також важливим аспектом оптимізації логістичних процесів є підвищення енергоефективності та екологічності перевезень. МХП доцільно розглянути поступовий перехід на використання електричних або гібридних транспортних засобів для локальних перевезень, а також впровадження технологій оптимізації маршрутів і зниження витрат палива для дальніх

перевезень. Це не лише сприятиме зниженню операційних витрат, але й підвищить екологічний імідж компанії, що є значущим фактором для міжнародних клієнтів та партнерів.

Розвиток партнерських відносин із ключовими логістичними провайдерами є важливим напрямком оптимізації логістичних процесів МХП. Доцільним є укладання довгострокових контрактів із надійними перевізниками та експедиторськими компаніями, що дозволяє забезпечити стабільність поставок і отримати більш вигідні тарифи. Співпраця з глобальними логістичними операторами також відкриває доступ до передових технологій і експертизи в галузі міжнародних перевезень, включно з цифровими платформами для моніторингу вантажів, інтеграції з партнерами та оптимізації маршрутів доставки.

Для забезпечення безперервності логістичних процесів та мінімізації ризиків рекомендується впровадження комплексної системи управління ризиками в логістиці. Така система передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації та використання цифрових рішень для раннього попередження проблем. Регулярний аудит логістичних процесів та аналіз ключових показників ефективності за допомогою інструментів аналітики дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та вживати необхідні коригувальні заходи, підвищуючи надійність та ефективність міжнародних перевезень.

Впровадження технології Інтернету речей (IoT) у логістичні процеси може стати потужним інструментом оптимізації для МХП. Використання сенсорів та IoT-пристроїв дозволяє здійснювати моніторинг вантажів у режимі реального часу, контролювати температурні режими під час транспортування продукції, оптимізувати маршрути та запобігати можливим затримкам. Такий підхід особливо важливий для експорту швидкопсувних товарів, зокрема м'яса та м'ясопродуктів. Крім того, IoT-технології сприяють автоматизації складських операцій, покращенню інвентаризації та зниженню ризику помилок,

що забезпечує більшу точність і прозорість логістичних процесів.

Розробка та впровадження системи предиктивної аналітики є ще одним ключовим елементом оптимізації логістики МХП. Використання алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати запаси та ефективніше планувати поставки. Система може враховувати різноманітні фактори, такі як сезонність, економічні показники цільових ринків, геополітичні ризики та погодні умови, що забезпечує формування точних прогнозів і дозволяє запобігати можливим порушенням у ланцюгах поставок. Впровадження таких рішень потребує технологічних інвестицій та навчання персоналу для ефективного використання аналітичних інструментів, проте дозволяє досягти значного підвищення ефективності логістики та зменшення операційних ризиків.

Оптимізація митних процедур є критично важливою для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності МХП. Рекомендується активна співпраця з митними органами для спрощення та прискорення процедур митного оформлення, зокрема участь у програмах авторизованого економічного оператора (АЕО), що надає спрощені процедури для надійних компаній. Крім того, впровадження електронної системи митного декларування та попереднє інформування митниці про вантажі дозволяє автоматизувати документообіг, скоротити час на оформлення експортних та імпорتنих операцій і мінімізувати ризики помилок та затримок. Регулярне навчання персоналу з питань митного законодавства та процедур також сприяє підвищенню точності та ефективності митних операцій.

Впровадження крос-докінгових операцій може стати додатковим ефективним способом оптимізації логістики, особливо при експорті продукції до сусідніх країн. Крос-докінг передбачає перевантаження товарів з одного транспортного засобу на інший без тривалого зберігання на складі, що дозволяє скоротити час доставки, знизити витрати на зберігання та обробку вантажів. Для ефективного впровадження крос-докінгу МХП рекомендується

оптимізувати розташування перевантажувальних пунктів, процеси сортування та маркування товарів, а також забезпечити координацію між постачальниками, перевізниками та клієнтами. Використання цифрових систем управління крос-докінговими операціями, інтегрованих з ERP та IoT-платформами, дозволяє оптимізувати завантаження транспортних засобів, контролювати умови перевезення та мінімізувати простой, підвищуючи загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Впровадження технології доповненої реальності (AR) може значно підвищити ефективність складських операцій та навчання персоналу МХП. AR-пристрої, такі як окуляри або планшети, здатні надавати працівникам візуальні інструкції щодо оптимального розташування товарів, найбільш ефективних маршрутів збору замовлень та правильного пакування продукції. Це сприяє зниженню кількості помилок, прискоренню обробки замовлень та підвищенню загальної продуктивності складу. Крім того, AR-технології можуть застосовуватися для навчання нових співробітників через інтерактивні інструкції та симуляції робочих процесів, а також для оптимізації контролю якості продукції, дозволяючи оперативно виявляти дефекти або невідповідності у пакуванні та маркуванні.

Оптимізація зворотної логістики є ще одним важливим напрямком підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності МХП. Впровадження ефективної системи управління поверненнями та переробкою продукції дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити лояльність клієнтів та зміцнити репутацію компанії на міжнародних ринках. Рекомендується розробити чіткі процедури обробки повернень, включно з оперативною оцінкою стану продукції та прийняттям рішень щодо її подальшого використання або утилізації. Для підвищення ефективності використання транспорту можна комбінувати маршрути збору поверненої продукції з доставкою нових замовлень. Аналіз даних про повернення дозволяє виявляти системні проблеми у якості продукції або пакуванні та вживати

заходів для їх усунення, що сприяє підвищенню загальної надійності та ефективності логістичних процесів.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності компанії «МХП» доцільно використовувати ключові показники ефективності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

КРІ логістичних процесів

Показник	Поточне значення	Цільове значення через 1 рік	Методи досягнення
Середній час доставки експортних замовлень	7 днів	5 днів	Оптимізація маршрутів, створення регіональних логістичних хабів
Відсоток своєчасних поставок	92%	98%	Впровадження SCM-системи, удосконалення планування поставок
Витрати на логістику (% від виручки)	8%	6%	Автоматизація складських процесів, оптимізація транспортних витрат
Рівень пошкоджень вантажу при транспортуванні	1,5%	0,5%	Впровадження RFID-технологій, покращення упаковки та контролю якості

Джерело: сформовано автором

Впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації логістичних процесів дозволить компанії «МХП» значно підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Очікується, що комплексна оптимізація логістики сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню швидкості та надійності поставок, а також покращенню якості обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, зміцнить конкурентні позиції компанії на міжнародних ринках та створить основу для подальшого розширення експортної діяльності.

Для досягнення оптимальних результатів у зовнішньоекономічній логістиці МХП доцільно розглянути різноманітні стратегічні підходи, що

забезпечують баланс між глобальною ефективністю та адаптацією до специфіки локальних ринків (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розширені стратегії міжнародної логістики та управління ланцюгами поставок

Стратегія	Характеристика	Переваги
Глобальна стандартизація	Уніфікація логістичних процесів у всіх країнах присутності	Економія масштабу, спрощення управління, єдині стандарти якості
Локальна адаптація	Пристосування логістики до специфіки кожного ринку	Відповідність місцевим вимогам, гнучкість, краще розуміння потреб споживачів
Транснаціональна оптимізація	Баланс між глобальними та локальними підходами	Ефективність та адаптивність, оптимальне використання ресурсів
Аутсорсинг логістичних функцій	Передача окремих логістичних операцій спеціалізованим компаніям	Зниження витрат, доступ до експертизи, фокус на ключовому бізнесі
Цифрова трансформація логістики	Впровадження передових технологій (IoT, AR, блокчейн, SCM, WMS) у логістичні процеси	Підвищення прозорості, швидкості та ефективності операцій, покращення клієнтського досвіду

Джерело: сформовано автором

Таким чином, оптимізація логістичних процесів та управління ланцюгами поставок у компанії «МХП» з використанням цифрових технологій і стратегічних підходів дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, знизити витрати, забезпечити своєчасність та надійність поставок, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Впровадження сучасних рішень, таких як IoT, AR, Blockchain, WMS та системи прогнозування попиту, у поєднанні з розвитком транспортної інфраструктури, регіональних хабів та партнерських відносин створює прозору, адаптивну та стійку систему міжнародної логістики, що сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії та її подальшому розширенню на глобальних ринках.

ВИСНОВКИ

За результатами викладеного в магістерській роботі матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. Експортна діяльність підприємства є системним і безперервним процесом, який охоплює комплекс підготовчих, адаптаційних та операційних заходів для виходу продукції на зовнішні ринки. До ключових етапів належать підготовка підприємства до експорту, адаптація товарів та послуг до потреб і вимог споживачів на конкретних зовнішніх ринках, планування логістики та маркетингових заходів, а також безпосереднє здійснення експортних операцій, що безпосередньо впливає на фінансові та економічні результати компанії. Управління експортною діяльністю є комплексним процесом, який поєднує стратегічні концепції та концепцію сталого розвитку експорту.

2. Управління експортною діяльністю є комплексним процесом, що поєднує стратегічні концепції - ресурсну, маркетингову, інноваційну, інтеграційну та концепцію сталого розвитку експорту - з функціональними завданнями аналітичного, планового, організаційного, мотиваційного, регулюючого, координаційного, контрольного та інноваційного характеру. Застосування економічних, організаційно-управлінських, маркетингових, фінансових, інформаційно-аналітичних, інноваційно-технологічних, нормативно-правових та кадрових інструментів забезпечує ефективну координацію підрозділів та адаптацію до змін у глобальному ринковому середовищі.

3. Оцінювання ефективності експортної діяльності підприємства є невід'ємним елементом управлінської системи, оскільки дозволяє визначити досягнення стратегічних та тактичних цілей, раціональність використання ресурсів і прибутковість операцій. Використання сучасних методів стратегічного аналізу та системи економічних показників дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити привабливість

зовнішніх ринків і обґрунтувати управлінські рішення. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках, формуванню ефективної експортної стратегії та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

4. ПрАТ «МХП» є провідним агропромисловим холдингом України, який реалізує повний виробничий цикл – від вирощування зернових культур і виготовлення комбикормів до переробки м'яса та реалізації готової продукції під власними брендами. Завдяки диверсифікованій структурі бізнесу, сучасним технологіям, власній логістичній інфраструктурі та активній експортній діяльності компанія утримує лідерські позиції на внутрішньому ринку та входить до числа найбільших експортерів курятини у світі. Впровадження міжнародних стандартів якості ISO та HACCP, розвиток біоенергетичних і цифрових проєктів, а також політика корпоративної соціальної відповідальності підтверджують стратегічну орієнтацію підприємства на інноваційність, сталий розвиток та ефективне управління ресурсами.

5. Аналіз експортної діяльності компанії свідчить про високий рівень диверсифікації продукції та стабільну присутність на світових ринках. МХП поєднує традиційні напрями експорту м'ясної та рослинної продукції з інноваційними проєктами, такими як виробництво скрапленого біометану (Bio-LNG), що забезпечує екологічну сталість і відкриває нові ринкові сегменти в ЄС. Географічна диверсифікація, орієнтація на високоякісні продукти з доданою вартістю, багатобрендова стратегія та стратегічні партнерства на ключових ринках дозволяють компанії утримувати лідерські позиції серед українських експортерів та нарощувати обсяги продажів.

6. Управління експортною діяльністю МХП демонструє високу ефективність, що забезпечує стабільне зростання експортної виручки та прибутковості. Водночас підприємство стикається з низкою ризиків, серед яких коливання валютного курсу, зростання собівартості продукції, регуляторні обмеження, конкуренція з боку іноземних виробників та соціально-економічні

виклики. Своєчасне виявлення та ефективне управління цими ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності та подальшого розвитку компанії на глобальних ринках

7. Розробка експортної стратегії ПрАТ «МХП» показує, що компанія має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках завдяки високій якості продукції, впізнаваності бренду та ефективній вертикальній інтеграції. Ключовими напрямками розвитку є впровадження цифрових інструментів для автоматизації управління експортом, оптимізація логістичних ланцюгів через створення або партнерське використання регіональних хабів та розвиток екологічних і інноваційних технологій виробництва.

8. Впровадження цифрових рішень у зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «МХП» забезпечує автоматизацію ключових процесів управління експортом, централізований контроль за контрактами, обліком продукції та відвантаженнями, а також підвищує прозорість та аналітичні можливості компанії. Це дозволяє ефективно прогнозувати попит, швидко реагувати на зміни умов міжнародних ринків і оптимізувати взаємодію з партнерами. Використання CRM-систем та інших цифрових платформ сприяє покращенню обслуговування клієнтів та зміцненню довгострокових контрактів, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

9. Оптимізація логістичних процесів і управління ланцюгами поставок із використанням сучасних технологій, таких як IoT, AR, Blockchain, WMS та системи прогнозування попиту, у поєднанні з розвитком транспортної інфраструктури, регіональних хабів і партнерських відносин створює прозору, адаптивну та стійку систему міжнародної логістики. Це дозволяє підвищити своєчасність і надійність поставок, знизити витрати та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що в цілому сприяє зміцненню позицій компанії на світових ринках і подальшому розширенню її експортної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 18.10.2025).
2. Аверхіна Т.В., Абдул Н.А., Матковський А.К. Управління експортною діяльністю виробничого підприємства. Economics. Finances. Law. 2022. № 6. С. 5-7. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f73bed73-c3aa-4a51-bbac-29d11966c7b1/content>. (дата звернення: 25.10.2025).
3. Александров Д.К. Алгоритм експорту. URL: <http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/kniga-algoritm-eksportu.pdf>. (дата звернення: 25.10.2025).
4. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №1. С. 213-220. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>(дата звернення 18.10.2025).
5. Астаф'єва В.А., Козак Ю.Г. Експортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження. Одеса, 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf>. (дата звернення: 25.10.2025).
6. Бойко Д. О. Фактори, які впливають на процес прийняття та реалізацію рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно– економічного інституту ДТЕУ. 2022. Вип. 143. С. 54-62.
7. Бушовська Л.Б., Поплавська О.В., Ядуха С.Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Innovation and Sustainability. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37614>. (дата звернення: 25.10.2025).
8. Гавриленко Н. В. Формування системи управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 32. С. 115-121.

9. Галіцина О.В., Воленчук Н.А. Статистичне оцінювання економічної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. Випуск №51, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-61>. (дата звернення: 30.10.2025).

10. Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Донбасу № 3 (77), 2024. С. 149-157.

11. Горященко Ю., Пильгун А., Швець А. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / Молодий вчений. 2021. № 3 (91). С. 345-350. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/477/462>. (дата звернення: 25.10.2025).

12. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно–імпоротної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. С. 122-125.

13. Дибач І. Л., Туманян Е. А. Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Science, Theory and Ways to Improve Methods: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference. London: Great Britain, 2023. P. 61-63.

14. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник: В.Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А.Полянський, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевський, А. Голиздра. «Саміт-книга», 2016. С. 18-20.

15. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно–імпоротною діяльністю на засадах функціонального підходу. Економіка та суспільство, №62. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-129>. (дата звернення: 30.10.2025).

16. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. Економіка та суспільство, (50). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39>. (дата звернення: 30.10.2025).

17. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство, №70. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>. (дата звернення: 30.10.2025).

18. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Видання 6-те, перероблене та доповнене / За ред. Козака Ю.Г. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 292 с.

19. Клепікова С. В., Другова О. С., Яцина М. Г. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2021. Вип. 11. С. 18-22. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3>. (дата звернення: 25.10.2025).

20. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Притула Н. В. та ін. Міжнародна торгівля: навч. посібник, 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.

21. Кононенко Л., Бикадорова Н., Дибенко Г. Підприємство у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. Економіка та суспільство, №76. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-84>. (дата звернення: 30.10.2025).

22. Концеба С. М., Ліщук Р. І. Використання методів Data Mining для прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності. Вісник ХНТУ. Серія: Інформаційні технології. 2022. Вип. 4 (83). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu20784481.2022.4.7>. (дата звернення: 25.10.2025).

23. Кузьмін О. Є., Григоруک П. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 264 с.

24. Кузьмін О. Є., Жигало О. Ю. Розвиток митного регулювання експортно-імпоротної діяльності в умовах використання інноваційної ємності підприємств. Журнал «Бізнес Інформ», №4. 2020. С.28-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_5 (дата звернення: 30.10.2025).

25. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Розвиток компетентностей працівників як основа розвитку інноваційності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці : збірник наукових праць. Вип. 3(77). Частина 1. Київ, 2020. С. 111-117.

26. Макогон Ю.В., Жарнікова А.І.. Міжнародна торговельна політика України в умовах глобалізації та військово-політичного протистояння на сході країни. 2017. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108758>. (дата звернення: 30.10.2025).

27. Марценюк В., Марценюк М. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. Підприємництво та інновації, №34, 2025. С. 246-249. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39>. (дата звернення: 30.10.2025).

28. Мельник О. Г., Смерека Л. В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств вітчизняного килимового ринку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. Том 2, № 1. С. 59–69. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/55910>. (дата звернення: 30.10.2025).

29. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Вип. 2 (6). С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>. (дата звернення: 25.10.2025).

30. Микитин О., Рогожинська А. Особливості гармонійного стратегічного управління за умов цифровізування. Економіка та суспільство, №57. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-71>. (дата звернення:

30.10.2025).

31. МХП. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 29.10.2025).

32. МХП відправив першу партію біометану до ЄС. URL: <https://forbes.ua/news/mkhp-vidpravila-pershu-partiyu-ukrainskogo-zridzhenogo-biometanu-bio-lng-do-es-09052025-29627> (дата звернення: 30.10.2025).

33. МХП стала лідером експорту харчового виробництва України у 2024 році. URL: <https://agroelita.info/mkhp-stala-liderom-eksportu-kharchovoho-vyrobnytstva-ukrainy-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 30.10.2025).

34. Нагірна М. Особливості впливу цифровізування на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни та післявоєнний період: плановий аспект. Економіка та суспільство, №54. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-28>. (дата звернення: 30.10.2025).

35. Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2024, секція 2. С. 148-149. DOI: <https://orcid.org/0000-0002-3246-3603>. (дата звернення: 25.10.2025).

36. Писаренко, Т. В. Управління експортною діяльністю підприємства: концепції, функції та інструменти. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 72-77.

37. Потюк Ю. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, №60. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>. (дата звернення: 30.10.2025).

38. Прокіпчук Л. Проблеми та перспективи обрання діджитал-партнерів за умов глобалізування. Економіка та суспільство, №64. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-34>. (дата звернення: 30.10.2025).

39. Рум'янцева К. Є., Головай Н. М., Руденко В. В. Розвиток інформаційних технологій у митній сфері. Актуальні питання економічних наук, №7. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14783876>. (дата звернення: 30.10.2025).

40. Русняк М. Цифровізація діяльності МСП як драйвер їх інтернаціоналізації. Економіка та суспільство, №79. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32>. (дата звернення: 30.10.2025).

41. Савчук С. Features of the digitalization of the foreign economic activities of enterprises under the conditions of the military state. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), №1(29), 2024. С. 144-151. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-143-151](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-143-151). (дата звернення: 30.10.2025).

42. Семенова Т. В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно–інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф (12 березня 2021 року). Вінниця, 2021. С. 643-645.

43. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 408 с.

44. Федотова Ю. В., Ольховська Н. С., Федотова Ю. В., Ольховська Н. С. Методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2022. Вип. 12. С. 5-7.

45. Харченко І.А., Дунська А.Р. Аналіз сучасних змін в експортній діяльності України. IV Міжнародна науково-практична конференція «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». Секція 2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. 2023. С. 103-104. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279811>. (дата звернення: 30.10.2025).

46. Чорненька О. Б. Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. Актуальні питання економічних наук, №9. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069826>. (дата звернення: 30.10.2025).

47. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, №68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>. (дата звернення: 30.10.2025).

48. Юр'єва П., Микитенко Т. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. Економіка та суспільство, №38. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>. (дата звернення: 30.10.2025).

49. Wang C., Liu T., Wen D., Li D., Zhu Y. The Impact of International Electronic Commerce on Export Trade: Evidence from China. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7). 2021. P. 2579-2593. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer16070142>. (дата звернення: 30.10.2025).

50. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/about>.