

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

_____ (підпис)

_____ (ПІП)

« » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

_____ (ПІП)

« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною 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

Лариса ДІБРОВА

_____ (підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

Наталія ГОЛОМША

_____ (підпис)

Виконав

Максим ПОТАПЕНЯ

_____ (підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

К.Е.Н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН
(ПІП)

« » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234«С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.15
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
2. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»
3. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Дата видачі завдання «11» грудня 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Наталія ГОЛОМША
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Максим ПОТАПЕНЯ
(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» викладена на 78 сторінках друкованого тексту, включає 16 таблиць та 11 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 50 літературних джерел.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, управління зовнішньоекономічною діяльністю, ефективність управління.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» та його ефективність.

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

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

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

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції автора щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а савемодернізація системи управління, орієнтована на цифрову трансформацію, підвищення гнучкості бізнес-процесів і розвиток партнерських відносин мають практичну цінність.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

Потапеня М.О., Голомша Н.Є. Аналіз факторів, що впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною 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.131 – 135.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність, принципи і значення зовнішньоекономічної діяльності.....	11
1.2. Поняття цілі та функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	17
1.3. Критерії та показники ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»	29
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»	34
2.3. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗЕД ...	52
3.2. Цифровізація процесів управління та застосування інноваційних інструментів.....	59
3.3. Оптимізація товарно-ринкової стратегії підприємства на зовнішніх ринках	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнних викликів, нестабільності світових ринків і трансформації міжнародної логістики вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до нових економічних реалій та активніше інтегруватися у глобальні виробничо-збутові ланцюги.

Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності є ключовим чинником розширення ринків збуту, залучення валютних надходжень, оптимізації витрат і зміцнення ділових позицій на міжнародній арені. Євроінтеграційний курс України вимагає від бізнесу відповідності європейським стандартам, дотримання сучасних вимог до якості продукції, митного оформлення, екологічності та прозорості зовнішньоторговельних операцій.

Крім того, зростає значення управління ризиками у зовнішній торгівлі, ефективної логістики, цифровізації процесів та професійного стратегічного планування ЗЕД. У цих умовах удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю стає необхідною передумовою успішної конкурентної боротьби, стабільного розвитку підприємства та його ефективної інтеграції у світовий економічний простір.

Питання щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливості її організації досліджували такі вчені, як: Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В.[11], Грушка А. О.[12], Дунська А. Р., Гудзь Ю.Ф.[13], Іщук С. О.[18, 19], Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В.[23], Одіжинська В. О.[32], Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю.[45] та ін. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує подальшого дослідження.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні **завдання**:

- узагальнити сутність, принципи та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розкрити поняття, цілі та функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати критерії та показники ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- проаналізувати виробничо-господарську та зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «МХП»;
- дослідити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та визначити його сильні й слабкі сторони;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗЕД;
- розглянути можливості цифровізації процесів управління та застосування інноваційних інструментів у ЗЕД;
- провести оптимізацію товарно-ринкової стратегії підприємства на зовнішніх ринках для підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» та його ефективність.

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

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.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в магістерській роботі використано наступні методи:

- абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і формування висновків;
- статистико-економічний – для аналізу управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»;
- графічний - для наочного зображення інформації;
- розрахунково-конструктивний та експериментальний – для розробки напрямів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП».

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

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції автора щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а саме модернізація системи управління, орієнтована на цифрову трансформацію, підвищення гнучкості бізнес-процесів і розвиток партнерських відносин мають практичну цінність.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

Потапеня М.О., Голомша Н.Є. Аналіз факторів, що впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною 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.131 – 135.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 16 таблиць, 11 рисунків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи і значення зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим фактором міжнародних економічних відносин, яка сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств у їх боротьбі на світових ринках. Значною мірою розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни залежить від сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності окремих суб'єктів господарювання, зокрема виробничих підприємств. Ефективна діяльність суб'єктів підприємництва сприяє економічному зростанню, раціональному використанню ресурсів, удосконаленню технологій та збагаченню ринку споживчих товарів.

Зовнішньоекономічна діяльність є способом інтеграції економіки кожної країни до світової економічної системи, а також до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що є особливо актуальним в умовах зростання глобалізаційних тенденцій [1]. Зовнішньоекономічна діяльність України представляє собою процес розвитку господарських зв'язків між національними суб'єктами суспільного виробництва та їхніми іноземними контрагентами як на території України, так і за її межами.

Бабицький А. Ф. під зовнішньоекономічною діяльністю розуміє діяльність економічних підрозділів України та зовнішньоекономічних одиниць, які базуються на взаємовідносинах і здійснюються або на території України, або за її межами [5].

За визначенням науковців Баули О. В., Сачука А. В., зовнішньоекономічна діяльність є:

– діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності інших країн, що є результатом

виробництва, продажу, розподілу та споживання продукції на взаємовигідну користь;

– система економічних відносин, що виникають внаслідок руху товарів і коштів [7].

О. Гребельник вважає, що зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єктів господарювання України та зовнішня торгівля, заснована на взаємовідносинах між ними, що відбувається на митній території України та за її межами [10, с. 644-645]. Л. Швайка зазначає у своїй роботі, що зовнішньоекономічна діяльність – це низка відносин між українськими економічними одиницями та зовнішньоекономічними одиницями, заснована на принципах взаємної вигоди, рівної торгівлі та поваги міжнародного права [47, с. 315].

Проаналізувавши наукові джерела можна зазначити, що економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності виявляється в тому, що це: важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни; спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації.

Роль зовнішньої торгівлі як зовнішнього чинника економічного зростання в сучасних умовах постійно зростає, і посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але і кожної економічної одиниці. Поняття зовнішньоекономічної діяльності включає такі види діяльності: зовнішня торгівля; міжнародне співробітництво у виробництві; міжнародне науково-технічне співробітництво; міжнародне інвестиційне співробітництво; грошово-кредитні, фінансові та кредитні операції.

Об'єктом управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є сукупність процесів, ресурсів і відносин, що забезпечують здійснення зовнішньоекономічних операцій, зокрема:

- зовнішньоторговельні операції (експорт, імпорт, бартер, посередницька діяльність);
- фінансові потоки, пов'язані із зовнішньоекономічними контрактами;
- матеріальні, трудові та інформаційні ресурси;
- партнерські та міжфірмові відносини із зарубіжними контрагентами;
- конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках [9].

Зовнішньоекономічна діяльність включає діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, засновану на взаємовідносинах між ними, яка здійснюється як на території України, так і за її межами.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється як на державному рівні, так і на рівні так званої макроекономічної діяльності, а на рівні окремих економічних одиниць – рівні мікроекономічної діяльності. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність держави спрямована на створення міждержавних основ співпраці та створення правових, комерційних та політичних механізмів, що сприяють розвитку та підвищенню ефективності зовнішньоекономічних відносин. Проблемама на макроекономічному рівні є Україна як держава, представлена уповноваженими органами та неурядовими організаціями, які перебувають у їх відповідальності (рис. 1.1).

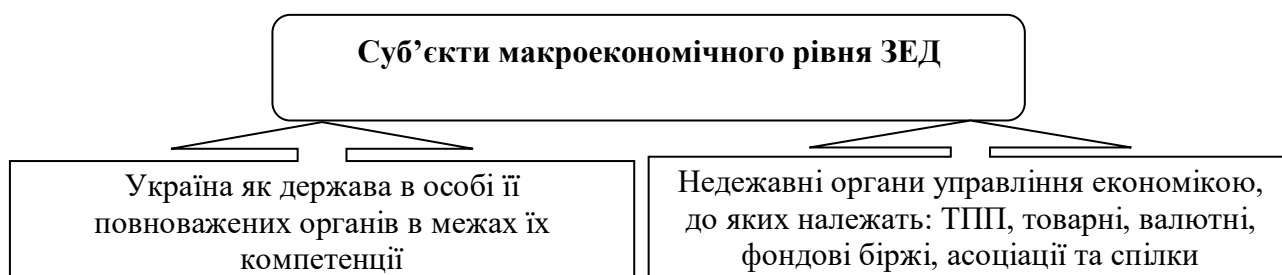


Рис. 1.1. Суб'єкти ЗЕД України макроекономічного рівня діяльності

Джерело: сформовано на основі [37, с. 74]

Раціональна зовнішньоторговельна політика держави може призвести до збільшення темпів зростання національного доходу, прискорення науково-технічного прогресу, збільшення концентрації виробництва та ефективності капітальних вкладень (рис. 1.2).

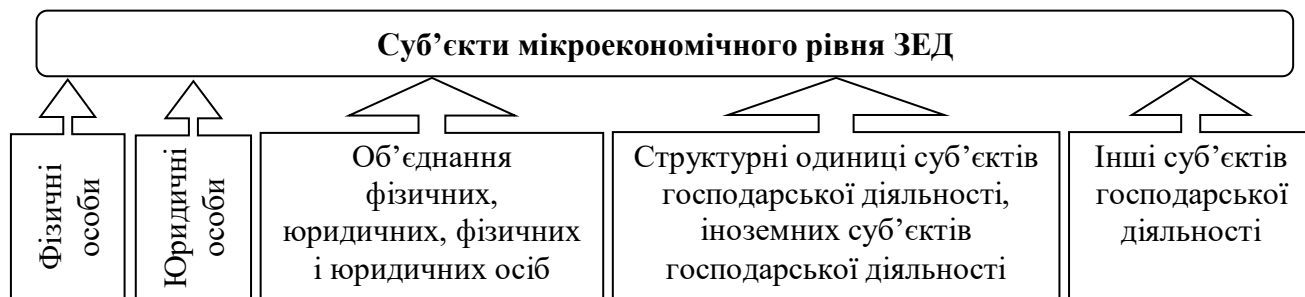


Рис. 1.2. Суб'єкти ЗЕД України на мікроекономічному рівні

Джерело: сформовано на основі [37, с. 74]

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають однакове право здійснювати будь-який з їх видів, що прямо не заборонено законодавством України, незалежно від форм власності та інших характеристик. Фізичні особи мають право займатися зовнішньоекономічною діяльністю згідно з українським законодавством з моменту придбання цивільних можливостей. Юридичні особи мають право з моменту набуття статусу юридичної особи здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до своїх юридичних документів.

Одним із основних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є підприємство. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливості отримання економічних вигод, що випливають з переваг міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств включає міжнародну виробничу та науково-технічну кооперацію, експорт і імпорт продукції, а також вихід підприємства на зовнішні ринки.

Принципи, види, форми та суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності систематизовано й наведено на (рис. 1.3).

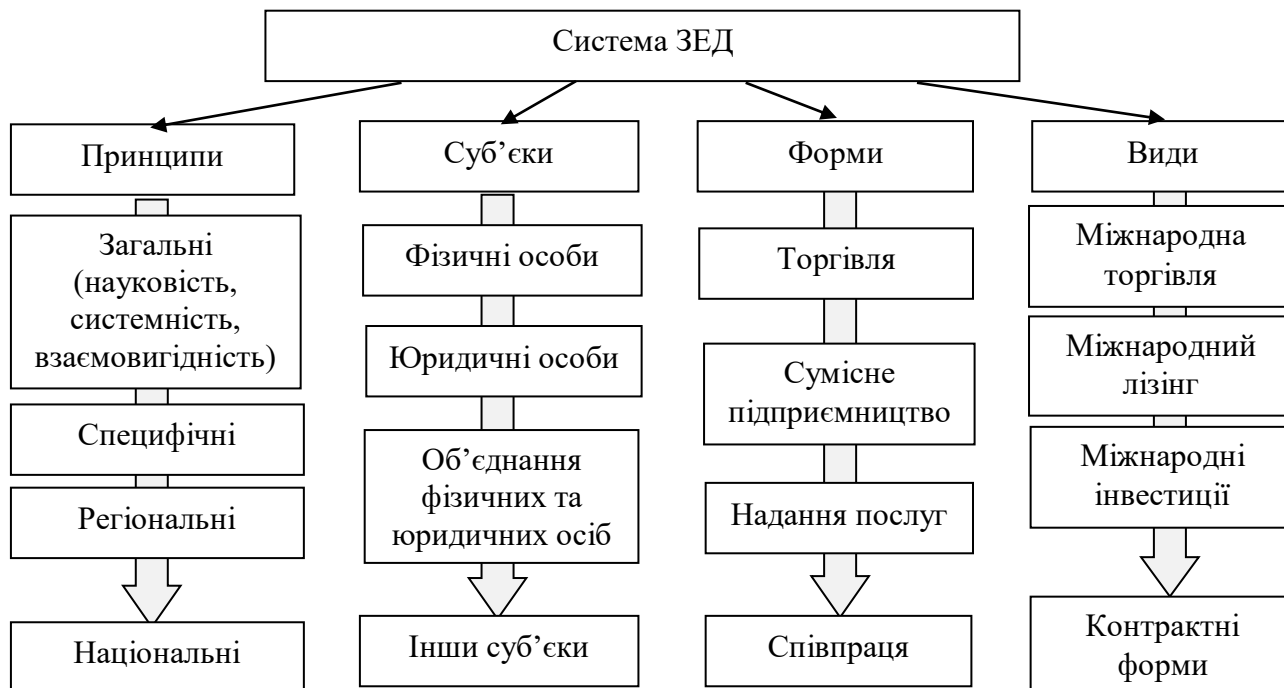


Рис. 1.3. Складові системи зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано на основі [8, с. 4-10]

Зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися за такими основними напрямками:

- міжнародна торгівля (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу);
- міжнародний трансфер технологій (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);
- міжнародні інвестиції (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон).

Кожне підприємство здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність не ізольовано, а у взаємодії з зовнішнім середовищем, яке складається з багатьох факторів. Зовнішнє середовище включає сукупність активних суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших факторів, які діють в оточенні підприємства і впливають на різні аспекти його діяльності. Зовнішнє середовище поділяється на мікросередовище та макросередовище [1].

Під час аналізу зовнішньоекономічної діяльності та формування стратегії поведінки на зовнішніх ринках необхідно враховувати фактори, що діють в країні експорту, та ті, що впливають на ЗЕД в країнах імпорту (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Модель впливу зовнішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність підприємств АПК

Джерело: сформовано на основі [8; 11]

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність виступає ключовим механізмом інтеграції національної економіки у світове господарство та забезпечує розвиток економічних відносин на міжнародному рівні. Вона охоплює різноманітні форми і види операцій, що здійснюються як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні, включаючи зовнішню торгівлю, міжнародну кооперацію у виробництві, науково-технічне співробітництво та інвестиційну діяльність. Роль зовнішньоекономічної діяльності полягає у стимулюванні економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності підприємств, ефективному використанні ресурсів та розвитку технологій, що робить її невід'ємною складовою стратегії держави та окремих суб'єктів господарювання у глобалізованому економічному просторі.

1.2. Поняття цілі та функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є частиною його загальної діяльності, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з вихід на зовнішній ринок. напрямки, форми та методи яких узагальнюються відповідно до виробничого процесу відповідно до цілей і завдань компанії щодо її функціонування та розвитку.

На рівні підприємства управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється за допомогою стратегічних, фінансових, організаційних, інфраструктурно-логістичних, інформаційно-маркетингових і виробничих інструментів [5].

Для забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства необхідно сформувати раціональну структуру управління. До її основних складових належать: організаційно-виробнича, адміністративна та організаційна структура компанії. Організаційно-виробнича структура відображає побудову керованої системи, структура управління характеризує систему, що здійснює управлінський вплив, а організаційна структура підприємства визначає взаємозв'язок і узгодженість між цими двома системами.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається ціллю та завданнями, які спрямовані на забезпечення ефективного розвитку експортно-імпорتنих операцій, підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках, збалансування зовнішньоторговельного балансу та оптимізацію структури товарообігу. Основними цілями управління зовнішньоекономічною діяльністю є:

- забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розширення присутності на міжнародних ринках та освоєння нових сегментів збуту;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, товарів і послуг;
- забезпечення ефективного використання експортного та імпортного потенціалу;
- формування позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку;
- оптимізація зовнішньоторговельних потоків та підвищення їхньої прибутковості;
- мінімізація ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів, митним та політичним регулюванням;
- залучення іноземних інвестицій і розвиток партнерських відносин із зарубіжними компаніями.

Основними завданнями управління є розроблення стратегії виходу на зовнішні ринки, вибір форм і методів міжнародного співробітництва, удосконалення системи контрактних відносин, зниження зовнішньоекономічних ризиків і забезпечення стабільних валютних надходжень у підприємство.

Вибір способів організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства визначається, насамперед, галузевою приналежністю підприємства.

Форми організації служби ЗЕД залежать від різних факторів: мотивів і потреб, які спонукають до участі в міжнародному поділ праці (залучення іноземних інвестицій, експорт, імпорт, участь у міжнародній кооперації та ін.); ступенів інтернаціоналізації виробничої діяльності (вже бере участь або тільки має намір долучитися до міжнародних операцій); методів реалізації продукції фірми (самостійні експортні операції або через посередників); масштабів

підприємства та обсягів її фактичного і потенційного експорту, що визначає кількісні параметри служби управління ЗЕД; зовнішньоекономічні операції мають постійний характер або здійснюються час від часу [20].

Підприємство повинно мати у своєму складі професійну службу ЗЕД, якщо експортні й інші зовнішньоекономічні операції мають постійний характер та спрямовані на розширення. На промислових підприємствах, які активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоторговельний апарат функціонує переважно двома способами: як частина внутрішньої виробничої структури у формі зовнішньоекономічного відділу та як відносно самостійний підрозділ.

Залежно від обсягу функцій це може бути відділ ЗЕД: вбудований, або спеціальний; а для масштабніших операцій – зовнішньоторговельна фірма. При вбудованій формі організації виконання основних функцій зосереджуються у відділі (протокольно-візова, укладання контрактів та контроль за їх виконанням, підготовка і проведення ділових переговорів тощо), інші необхідні функції виконуються у відповідних відділах (бухгалтерія, економічний відділ, служба маркетингу тощо). Спеціальна форма організації передбачає, що у відділі ЗЕД реалізуються всі необхідні функції, в тому числі і валютно-фінансові [22, с. 37-43]. Зовнішньоторговельні фірми, як правило, залучаються в загальну управлінську структуру об'єднання без права юридичної особи, але можуть мати субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй відносну тактичну самостійність. Фірма має право самостійно визначати форми, методи, та об'єми роботи на зовнішньому ринку, що висуває підвищені вимоги до організації управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Залежно від завдань визначаються функції ЗЕД та формується організаційна структура управління. Організаційна структура управління ЗЕД підприємства схематично показана на рис. 1.6. Кожен із секторів (груп) має конкретні завдання і виконує відповідні функції.



Рис. 1.5. Приблизна схема відділу ЗЕД

Джерело: сформовано на основі [17, с. 115-125]

Основними функціональними підрозділами ЗЕД є маркетингова та оперативна служба та служба збуту. Також створюються служби для надання послуг зовнішньоекономічній діяльності компанії: економічне планування та розрахунки, грошово-кредитні та фінансові операції, бухгалтерський облік та звіти, юридичні та інженерні аспекти. Кожна з цих служб виконує відповідні функції [17, с. 121].

У загальному виділяють такі функції управління, як:

1) планування, що займається такими питаннями: чітке визначення цілей діяльності організації й конкретних дій працівників організації на шляху їх досягнення;

2) організування, що полягає у встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між підрозділами підприємства, визначенні порядку та умов його діяльності; функція організації поєднує у собі адміністративно організаційне управління, що передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами, надання певних прав працівникам апарату управління й визначення їхньої відповідальності, а також оперативне управління, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному й безперервному порівнянні фактичних результатів з результатами, передбаченими планом, та відповідному їх коригуванні.

3) функція мотивації – це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому;

4) функція контролю передбачає активну діяльність менеджера в управлінні [28].

Основні способи встановлення контракту з закордонним партнером з розмежуванням походження ініціатив імпортера та експортера надані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Способи встановлення контакту у ЗЕД

Ініціатива експортера	Ініціатива імпортера
<ul style="list-style-type: none"> – направити пропозицію одному або декільком потенційним іноземним покупцям; – прийняти та підтвердити замовлення покупця; – надіслати пропозицію покупцеві у відповідь на запит (запит); – взяти участь у тендері, подавши тендер до організаторів учасника; – Участь у торгово-промислових виставках (ярмарках) та ярмарках; – Відправлення листа-продажу потенційному покупцеві з інформацією про намір провести переговори; – на адресу потенційних покупців надіслати каталоги, брошури з пропонованою продукцією з метою відправки замовлення потенційному продавцеві або вже відомому; 	<ul style="list-style-type: none"> – направити потенційному або вже відомому продавцю замовлення; – надіслати запит виробнику товарів, що цікавлять імпортера; – оголошення про тендер із запрошенням до участі у компаніях, які можуть прийняти та відповідати умовам організаторів тендеру; – направити лист про наміри комерційному виробнику для початку переговорів у відповідь на їх пропозицію; – направити експортеру безумовний акцепт (unconditional asscept) його пропозиції; – участь у торгово-промислових виставках та ярмарках

Джерело: сформовано на основі [26, с. 3]

Отже, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є комплексним процесом, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх видів зовнішньоекономічних операцій. Його мета полягає у забезпеченні сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підвищенні конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках та оптимізації зовнішньоторговельних потоків. Функції управління охоплюють координацію фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, встановлення партнерських відносин із зарубіжними контрагентами та мінімізацію ризиків, пов'язаних із міжнародними операціями.

1.3. Критерії та показники ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю

В умовах інтернаціоналізації бізнесу та нестабільності економічного зростання успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається вирішенням проблем точної оцінки ефективності такої діяльності, і підвищення його ефективності. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю особливо важлива для визначення оптимальної структури експорту підприємства та для прийняття обґрунтованих рішень у галузі управління зовнішньою торгівлею.

Ефективність – це критерій, що характеризує потенціал та ступінь досягнення цілей компанії. Тому процес пошуку ефективності включає дві осі:

- порівняння за часом стану компанії на різних фазах її діяльності;
- оцінка конкурентних переваг компанії порівняно з іншими учасниками ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність включає: зовнішньоторговельне, економічне, науково-технічне співробітництво; спеціалізація та співпраця у галузі виробництва, науки та техніки; ділові відносини у галузі будівництва, транспорту, експедирування вантажів, страхування, розрахунків, кредитування та інших банківських питань; надання різноманітних послуг на зовнішньому ринку [1].

Оцінка ефективності зовнішньої торгівлі належним чином врахована в економічній літературі, яка представлена досить детальною системою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у зовнішній сфері. Однак єдиного загальновизнаного підходу до оцінки ефективності зовнішньої торгівлі фірми не існує.

У літературі пропонується класифікація підходів до оцінки ефективності зовнішньоторговельної діяльності компанії на основі трьох характеристик:

- за видами зовнішньоекономічної діяльності: ефективність експорту, реекспорт; імпорт, реімпорт;
- за ступенем обсягу предмета іспиту: інтегрована ефективність; місцева ефективність;
- за методами оцінки: абсолютна ефективність; відносна ефективність [5, с. 170-175].

Повна ефективність експорту (E_n) характеризує ефективність виробництва і реалізації експортної продукції і визначається відношенням валютної виручки за експортну продукцію (B_e) до витрат на її виробництво (B_v):

$$E_n = B_e / B_v \quad (1.1)$$

Показник віддзеркалює, скільки грошових одиниць валютної виручки припадає на кожну грошову одиницю витрат.

Бюджетна (валютна) ефективність (E_v) характеризує ефективність реалізації експортної продукції. За методикою розрахунку — це співвідношення між валютною виручкою за експортну продукцію і вартістю продукції у внутрішніх цінах (B_u):

$$E_v = E_e / B_u \quad (1.2)$$

Економічна ефективність експорту (E_E), тобто ефективність виробництва експортної продукції, являє собою співвідношення між вартістю експортної продукції у внутрішніх цінах і витратами на виробництво експортної продукції:

$$E_E = B_u / B_v \quad (1.3)$$

Валютна ефективність імпорту визначається відношенням виторгу від реалізації імпорту у країні (B_i) до витрат на його придбання (Π_i) чи відношенням необхідних витрат на виробництво імпорту в умовах країни до витрат на імпорт:

$$E_i = B_i / \Pi_i \quad (1.4)$$

Відповідно до критерію ефективності зовнішньої торгівлі зовнішньоторговельних підприємств присвоюється торговельний баланс зовнішньоторговельних підприємств. Це співвідношення між вартістю експорту та імпорту товарів за певний період (зазвичай місяць, квартал, рік). Конкретна величина торгового балансу зовнішньоторговельних підприємств – це різниця між вартістю їх експорту та імпорту:

$$E - I = \text{Сальдо}, \quad (1.5)$$

У зв'язку з цим є:

- позитивне сальдо торгового балансу суб'єктів ЗЕД. Це означає, що вартість експорту перевищує вартість імпорту.
- негативне сальдо торгового балансу підприємств зовнішньої торгівлі – вартість імпорту перевищує вартість експорту [21].

Кількісними показниками економічної відкритості є:

- квота зовнішньої торгівлі;
- експортна квота;
- імпортна квота.

Зовнішньоторговельна квота визначається за формулою:

$$ЗТО_{кв} = ЗТО/ВВП*100\%, \quad (1.6)$$

де *ВВП* – валовий внутрішній продукт;

ЗТО – зовнішньоторговий оборот країни.

$$ЗТО = Ex + Im, \quad (1.7)$$

де *Ex* – експорт країни (export);

Im – імпорт країни (import).

Вважається, що країну можна віднести до країн з відкритою економікою, якщо рівень зовнішньоторговельного обороту складає близько 25% до ВВП.

Найчастіше ступень відкритості економіки країни, тобто ступень її участі у міжнародному поділі праці розраховується за допомогою експортної квоти.

Експортна квота країни визначається за формулою:

$$E_{кв} = Ex/ВВП*100\%, \quad (1.8)$$

Прийнято вважати рівень відкритості економіки країни прийнятним, якщо розмір експортної квоти ($E_{кв}$) більше 10%.

За допомогою імпоротної квоти можна визначити імпортозалежність країни.

Імпортна квота визначається за формулою:

$$I_{кв} = Im/ВВП*100\%, \quad (1.9)$$

Ці показники дають змогу зрозуміти, наскільки окремі економіки пов'язані зі світовим ринком. Однак ці показники слід використовувати разом з іншими показниками економічного розвитку, оскільки інтенсивність зовнішньоекономічних зв'язків країни характеризується не тільки товарообігом, а й міжнародним рухом таких факторів виробництва, як робоча сила, - праця, капітал, технологія тощо.

Найбільшого поширення набули показники ефективності торгівлі окремими товарами. У господарській практиці використовують показники валютної ефективності ЗЕД на основі зіставлення величин валютної виручки (витрат) та внутрішньої вартості експортованих (імпортованих) товарів, а також показники абсолютної ефективності, що виражають чистий дохід підприємства від експорту/імпорту. Виділяють три підходи до визначення ефективності: через коефіцієнти експортно-імпортних операцій, за показниками рентабельності, за обсягом продажу.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання повинна проводитися за 6 напрямками, кожна з яких оцінює ефективність цілі за такими параметрами: узгодженість усіх цілей, доцільність, адекватність ризику, прибутковість кожної мети на кожному етапі інтернаціоналізації компаній.

На наш погляд, додатковий інвестиційний компонент у моделі збалансованих показників є важливим для визначення ефективності зовнішньоекономічної стратегії фірми. Саме інвестиції можуть стати головним джерелом конкурентних переваг на зовнішньому ринку. Без значного

збільшення інвестиційної активності вітчизняних підприємств важко впровадити вітчизняні технології світового класу для виробництва товарів та послуг. На етапі інвестування вітчизняні компанії інвестують у сучасне та ефективне обладнання та найкращі технології, які можна придбати на світовому ринку. Також здійснюються інвестиції для придбання ліцензій та створення спільних підприємств. У сучасних умовах вітчизняних підприємств важливим є питання ефективного управління інвестиціями, яке визначає цілі окремого підприємства у розвитку виробництва та дозволяє пов'язати стратегічне, тактичне та оперативне управління діяльністю інвестиції на зовнішній ринок. [32, с. 623-628].

З точки зору аналізу перспектив інтеграції та процесів розвитку промислової кооперації, вертикальна внутрішньопрофесійна торгівля набуває більшого значення. Експорт та імпорт, в даному випадку, є продукцією на різних стадіях технологічного процесу: це обмін частинами та компонентами або сировиною всередині галузі або обмін деталями, компоненти або сировина проти готової продукції тієї ж галузі. Ці обміни відбуваються, коли існують розбіжності у пропозиції факторів виробництва торговими партнерами. Двигунами зростання та розвитку цього виду внутрішньогалузевої торгівлі є головним чином фактори пропозиції. В основі вертикальної внутрішньогалузевої торгівлі лежить детальна, а часом і технологічна спеціалізація, що дозволяє в повній мірі скористатися економією від масштабу. Інтеграційні процеси створюють додаткові стимули для поглиблення розподілу праці між державами всередині групи: зменшення або усунення тарифних бар'єрів і, отже, зниження цін всередині інтеграційної групи призводить до спеціалізація промисловості на виробництві певної продукції та збільшує асортимент продукції, що споживається на ринках країн-партнерів. Необхідною умовою розвитку внутрішньопромислової торгівлі є ринок великої ємності, наявність якого забезпечує економічну інтеграцію.

Існує кілька показників вимірювання внутрішньогалузевої торгівлі (індекс Вердорна, індекс Баласса), проте найчастіше використовується показник, запропонований Г. Грубелем і П. Ллойдом. З точки зору даного підходу, внутрішньогалузева торгівля визначається як вартість експорту будь-якої галузі, яка в точності дорівнює імпорту в межах тієї ж галузі, тобто:

$$ИТ = (X_i + M_i) - |X_i - M_i|, \quad (1.6)$$

де X_i - вартість експорту сектора i , а M_i - вартість імпорту сектора i .

Внутрішньогалузева торгівля являє собою вартість сукупної торгівлі за вирахуванням чистого експорту або імпорту товарів цієї галузі. Формула індексу внутрішньогалузевої торгівлі, який отримав широке застосування в економічних дослідженнях міжнародних торгових відносин, має такий вигляд:

$$I = 1 - (\sum |X_k - M_k|) / (\sum |X_k + M_k|), \quad (1.7)$$

Формула дозволяє оцінити питому вагу внутрішньогалузевої торгівлі в загальному обсязі товарообігу даної країни з іншими країнами, групою країн або з усіма іншими країнами світу. Якщо товар галузі k тільки експортується або тільки імпортується, то показник Грубеля - Ллойда дорівнює нулю, що означає повну відсутність внутрішньогалузевої торгівлі. Коли ж країни експортують та імпортують однакову кількість одних і тих же товарів, індекс дорівнює одиниці: це означає, що вся торгівля носить внутрішньогалузевий характер. Технічним фактором, який впливає на значення показника, є рівень деталізації даних: чим він вищий, тим вище виявиться отримане значення індексу [17, с. 345-352].

Динаміка показників ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю відображає тенденції розвитку підприємства на міжнародному ринку та дозволяє оцінити його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є ключовим інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень і планування розвитку на міжнародному ринку.

Використання комплексних критеріїв і показників, таких як валютна, економічна та абсолютна ефективність, торговельний баланс, квоти зовнішньої торгівлі та індекси внутрішньогалузевої торгівлі, дозволяє всебічно аналізувати діяльність компанії, визначати її конкурентні переваги та виявляти слабкі місця. Такий підхід забезпечує своєчасну корекцію стратегії, ефективне використання ресурсів та підвищення прибутковості, а також створює основу для стратегічного інвестування та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «МХП» вагомий гравець на аграрному ринку. Є одним із найбільших виробників зерна, комбікормів, олії та молока в Україні. Засновано у 1998 році. Основні види діяльності: птахівництво, виробництво та реалізація м'ясної продукції, а саме курятини (бренд «Наша Ряба»), яловичини (бренд «Сертифікований Ангус») та гусятини (бренд «Фуа-Гра»), м'ясних напівфабрикатів (бренд «Легко!») та ковбас (бренди «Бащинський», «Дружба народів», «Європродукт») [50]. Агронапрям МХП включає у себе 11 рослинницьких підприємств, 3 заводи з виробництва комбікормів, 17 елеваторів для зберігання зерна та 28 тваринницьких ферм, де утримують близько 25 тисяч голів ВРХ. Земельний банк МХП – 360 000 гектарів у 12 областях України [26].

У ПрАТ «МХП» має три основні напрямки діяльності:

- рослинництво (виращування кукурудзи, пшениці, соняшнику, ріпаку), виробництво кормів для тварин та соняшnikової олії;
- птахівництво та суміжні галузі промисловості (охолоджена курка, продукти швидкого приготування);
- інша сільськогосподарська діяльність (виробництво високоякісного свіжого м'яса, фуа-гра, ковбас та копченостей, фруктів) [50].

ПрАТ «МХП» – перша українська агропромислова компанія, акції якої котируються на основному ринку Лондонської фондової біржі. МХП управляє операціями одного з найбільших банків нерухомості України. Врожайність зернових та олійних культур значно вища за середню врожайність по Україні.

Виробничі потужності агрохолдингу розташовані в Україні та південно-східній Європі, а також функціонують дочірні підприємства в Нідерландах, Великій Британії, ОАЕ, Саудівській Аравії та країнах ЄС.

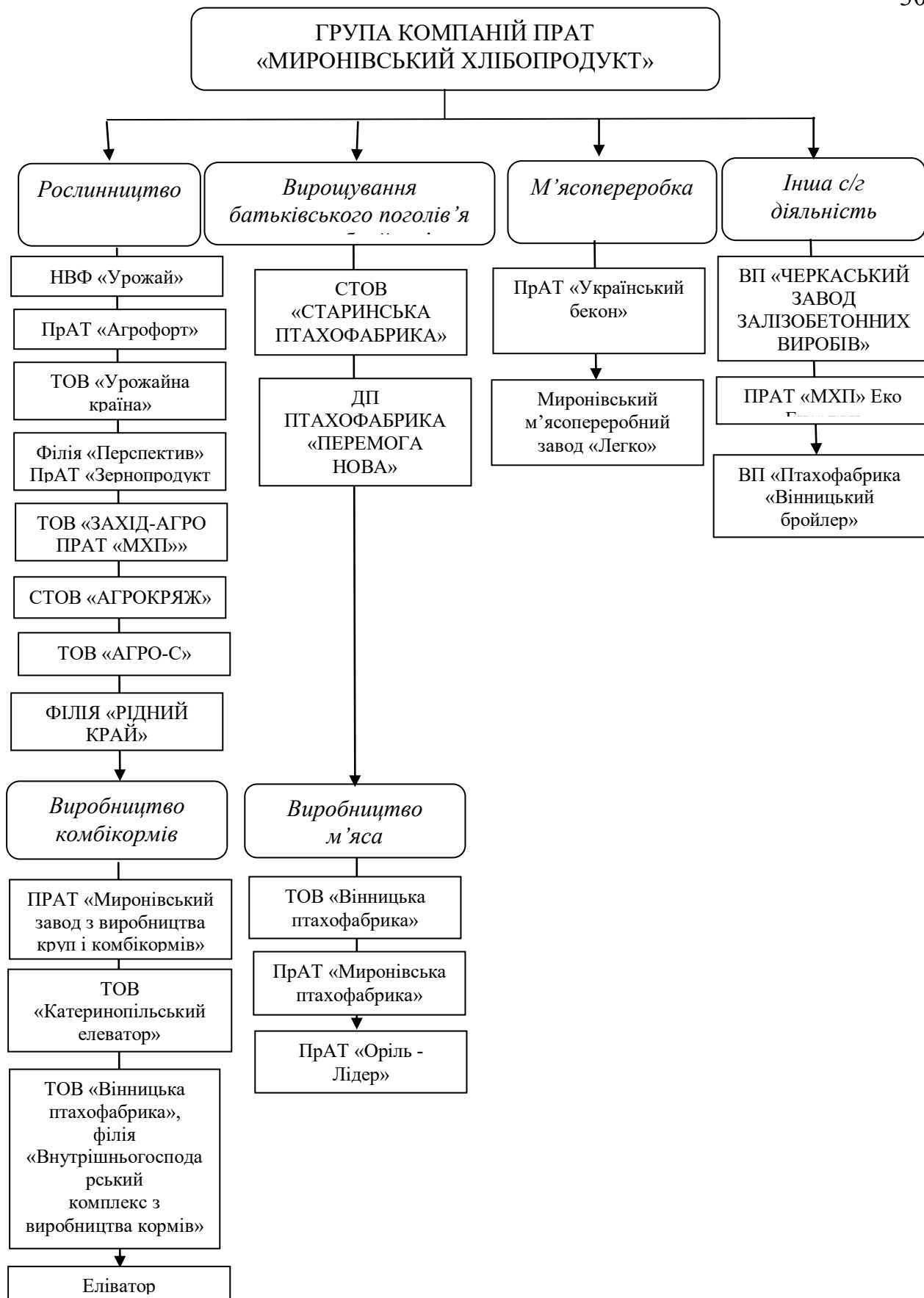


Рис. 2.1. Структура компанії ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Цінності компанії ПрАТ «МХП» складають основу його корпоративної культури та стратегічного розвитку. Основними пріоритетами є мотивація працівників до професійного розвитку, адаптація до інновацій, постійне вдосконалення професійних навичок, орієнтація на досягнення результатів та відкритість у здійсненні діяльності. Ці цінності спрямовані на створення ефективної, відповідальної та конкурентоспроможної команди, здатної реалізовувати амбітні цілі компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Стратегія розвитку ПрАТ «МХП» базується на комплексному підході до підвищення ефективності компанії. Основними напрямками є: контроль витрат для забезпечення низьких виробничих витрат; інвестувати в сучасні виробничі потужності; розвиток земельних банків як складової вертикально інтегрованої моделі; збільшення частки ринку м'ясопереробки шляхом диверсифікації продукції; активне просування власних брендів та розширення системи дистрибуції, особливо франчайзингової мережі [50].

ПрАТ «МХП» реалізує свою продукцію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації товарів ПрАТ «МХП»

Зернові та олійні	Реалізація/рік	Продукти переробки	Реалізація/рік
Кукурудза фуражна	до 400 тис. мт	Олія соняшникова сира	до 325 тис. мт
Пшениця продовольча та фуражна	до 250 тис. мт	Олія соєва гідратована	до 60 тис. мт
Ячмінь фуражний	до 100 тис. мт	Соняшникове лушпиння	до 100 тис. мт
Ріпак	до 100 тис. мт	Соєвий шрот	до 100 тис. мт
Соя	до 50 тис. мт	Соєва оболонка гранул.	до 15 тис. мт
Горох жовтий продов.	до 25 тис. мт		
Льон олійний	до 5 тис. мт		
Субпродукти	Реалізація/рік	Велика рогата худоба	Реалізація/рік
М'ясо-кісткове борошно	до 20 тис. мт	Молочні породи	2 500 голів
Кров'яне борошно	до 1,7 тис. мт	Породи подв.признач.	1 200 голів
Пір'яне борошно	до 7,3 тис. мт	М'ясні породи	1 200 голів
Тваринний жир	до 18 тис. мт		

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Аналізуючи обсяги реалізації товарів ПрАТ «МХП», слід відзначити широке та збалансоване товарне портфоліо, яке охоплює зернові та олійні культури, продукти їх переробки, субпродукти та велику рогату худобу.

Найбільші обсяги реалізації спостерігаються за такими позиціями: кукурудза фуражна, соняшникова олія та пшениця.

Компанія впроваджує сучасні технології для виготовлення смачної та якісної їжі для споживачів, а також доопрацьованих продуктів для food-бізнесів. Фокус МХП – на рішеннях із доданою цінністю, які дають змогу споживачам інвестувати час не у приготування їжі, а у важливе для себе: родину, роботу, відпочинок, друзів, хобі тощо, а іншим бізнесам – удосконалювати свої операційні процеси і розвиватися, не змінюючи при цьому власні виробничі потужності [26].

Щоб уся продукція була якісна та безпечна, в ПрАТ «МХП» впроваджений багаторівневий контроль якості та безпечності на всіх етапах — від вирощування до транспортування готової продукції до полиць супермаркетів та реалізації у власних точках продажу. Продукція компанії, сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів безпеки та якості харчових продуктів (ISO 9001 – Системи управління якістю, FSSC 22000 – Схема сертифікації систем управління безпекою харчових продуктів, BRC Food – Міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів) [50].

ПрАТ «МХП» розвиває понад 15 брендів їжі у різних форматах – від охолодженого й маринованого м'яса до готових страв і снєків. Це зокрема «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», Skott Smeat, РябChick та інші. Щоб ці продукти були доступні для споживачів, компанія працює із сотнями партнерів у різних куточках України (дистриб'ютори, торгові мережі) та спільно з партнерами-франчайзі розвиває ритейл та заклади фастфуду. Продукція виробництва ПрАТ «МХП» продається у 98% торгових мереж України. Це понад 1300 магазинів і закладів по всій території України: Döner Market, «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба». Компанія постачає продукцію до великих мереж супермаркетів, включаючи Fozzy, Silpo, АТВ, Есо, Novus, Metro Cash & Carry, Auchan та «Фуршет». ПрАТ «МХП» задовольняє різноманітні потреби своїх клієнтів: від ресторанів швидкого харчування до закладів

вишуканої кухні. ПрАТ «МХП» також постачає продукцію компаніям, які використовують куряче м'ясо для подальшої переробки. Різноманітність продуктової лінійки ПрАТ «МХП» зміцнює позиції компанії в промисловому сегменті ринку. Примітно, що обсяг продажів на погонний метр полиць у цих мережах значно перевищує показники конкурентів компанії, що призводить до вищих доходів роздрібних платформ [50].

ПрАТ «МХП» постійно підтримує продаж курятини, проводячи маркетингові заходи для ТМ «Наша Ряба». Крім того, компанія проводить різні ефективні торговельні маркетингові кампанії в роздрібних мережах, спрямовані на збільшення продажів та залучення нових клієнтів, а також загальнонаціональні акції за підтримки преси.

ПрАТ «МХП» має 6 відділів прямих продажів та 4 відділи міжгалузевої логістики. У середньостроковій та довгостроковій перспективі компанія планує розширити своє географічне покриття. Компанія має 5 розподільчих центрів. Кожен розподільчий центр має склади та автопарк, що дозволяє ПрАТ «МХП» ефективно та вчасно доставляти продукцію до франчайзингових магазинів, супермаркетів та інших торгових точок. Приблизно 35% охолодженої продукції продається через франчайзингову мережу, приблизно 40% через супермаркети та інші торгові точки, а решта постачається підприємствам громадського харчування та промисловим компаніям. Усі клієнти ПрАТ «МХП» купують продукцію за договорами поставки, які зазвичай укладаються на термін до одного року. Обсяги виробництва зазвичай узгоджуються з кожним клієнтом щомісяця, але також можуть узгоджуватися щодня за запитом клієнта.

Власний парк вантажних рефрижераторів від провідних виробників, таких як Mercedes, Scania та MAN, оснащений сучасними холодильними установками марок Thermo King та Carrier, налічує загалом 487 транспортних засобів. Перевагою логістики ПрАТ «МХП» є доставка замороженої продукції у великих кількостях протягом 24 годин з моменту замовлення. Термін доставки упакованої продукції становить 48 годин.

МХП спільно зі стратегічним партнером, благодійним фондом «МХП-Громаді», комплексно відновлює і розвиває громади протягом 10 років. Підтримує ефективні рішення для подолання соціальних, економічних та екологічних проблем, а також надає фінансову, експертну та організаційну підтримку ініціативам, які покращують якість життя людей в громадах.

МХП комплексно та системно підтримує військових, ветеранів і їхні родини. У 2023 році було запущено програму індивідуального супроводу «МХП Поруч» та створено Центр взаємодії з військовими та ветеранами, координатори й експерти якого надають допомогу військовим частинам, а також забезпечують медичний, психологічний і правовий супровід для військових, ветеранів та їхніх родин [50].

Отже, ПрАТ «МХП» є лідером агропромислової галузі України, демонструє високу ефективність завдяки вертикальній інтеграції, багатогалузевій структурі та стратегічній орієнтації на інновації, якість і розширення ринків збуту. Компанія забезпечує повний виробничий цикл, охоплюючи вирощування сировини, її переробку, логістику й реалізацію продукції під відомими торговими марками. Потужна логістична система, відповідність міжнародним стандартам якості та активна експортна діяльність дозволяють підприємству зміцнювати конкурентні позиції на ринках.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «МХП» є важливою частиною її стратегії розвитку, оскільки вона прагне розширити свою частку ринку та збільшити свої доходи за рахунок продажу своєї продукції на міжнародному рівні. Асортимент продукції МХП охоплює м'ясо птиці, зерно, олію, напівфабрикати та інші продукти, які експортуються до 86 країн світу. При цьому близько 55% загальної виручки підприємства формується за рахунок експортних операцій [34] (рис. 2.2).

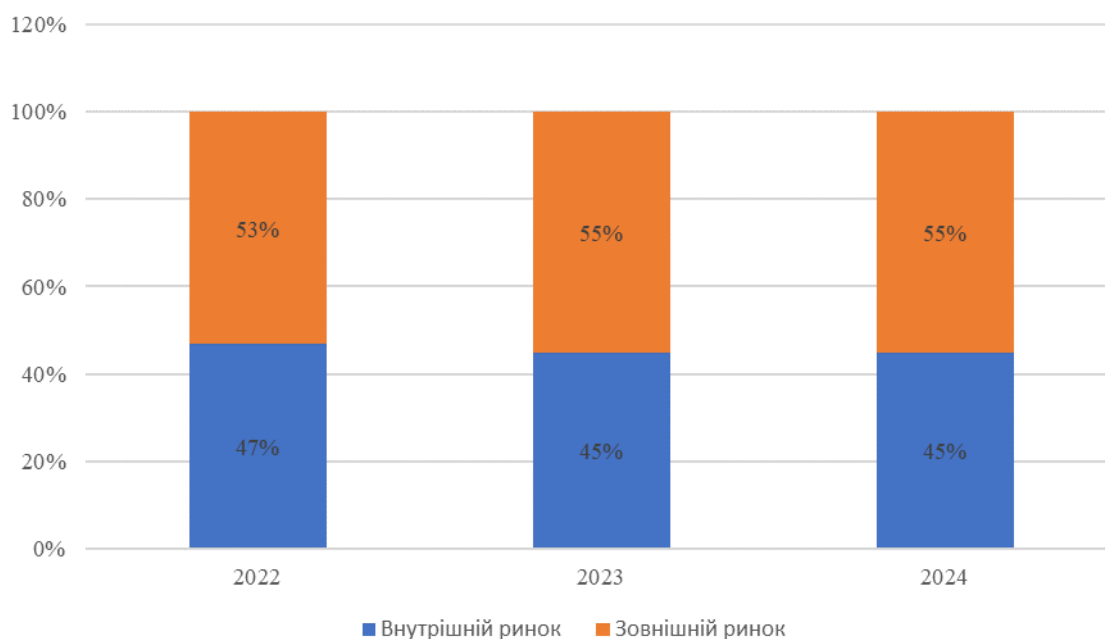


Рис. 2.2. Структура продаж ПрАТ «МХП» за ринками у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

ПрАТ «МХП» реалізує свою зовнішньоекономічну діяльність, застосовуючи кілька стратегічних напрямів. Зокрема, підприємство здійснює прямий експорт через власні філії та спеціалізовані відділи, що відповідають за експортні операції. Поряд із цим використовується непрямий експорт, який забезпечується розвитком дистриб'юторських мереж і системи франчайзингу. У межах франчайзингової моделі за кордоном функціонують магазини та кулінарні центри компанії. Крім того, важливим елементом стратегії є пряме інвестування через створення і діяльність закордонних підприємств, серед яких – Perutnina Ptuj, що входить до структури ПрАТ «МХП» і здійснює експорт продукції на ринки Європейського Союзу.

Продукція на експорт реалізується під такими торговими марками: Qualiko, Sultanah, Assilah, Ukrainian Chicken та Chick&Go. Варто зазначити, що забій птиці відбувається відповідно до законів ісламу, під постійним контролем і наглядом представників Центру сертифікації і досліджень HALAL. Дотримання стандартів HALAL запобігає будь-якому можливому забрудненню або накопиченню шкідливих речовин в курячому м'ясі. Це робить продукцію

компанії придатною для вживання мусульманами і гарантує найвищу якість і безпеку продуктів.

Торгова марка Qualiko заснована 2011 року. В асортименті – широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса. Це розумний вибір для тих, хто прагне забезпечити краще для своїх сімей, оскільки піклується про здоров'я та благополуччя.

SULTANAH та ASSILAH це бренди, розроблені для країн Близького Сходу та Африки, із урахуванням місцевих традицій та омовливостей. Найменування та упаковка бренду SULTANAH говорять про високий статус та преміальність. Бренд ASSILAH вважається доступним продуктом для сегменту масового ринку. Асортимент продукції обох брендів складається лише з замороженої курки (ціла тушка та її частини).

Ukrainian Chicken – бренд, який пропонує асортимент замороженого м'яса курки (ціла тушка та її частини). Експорт продукції здійснюється до країн СНД, Близького Сходу, Азії та Африки.

Бренд-бестселер Chick&Go – це тонкі сушені курячі слайси, виготовлені виключно з добірного курячого філе найвищої якості, приправленого нашою секретною сумішшю спецій – без прихованих добавок. Це ідеальний ситний снєк для сучасних і активних людей, зручний для перекусу на роботі, у дорозі та після тренування [50].

На частку МХП припадає 3,5% всього світового імпорту м'яса птиці. Експортний портфель продукції включає заморожені тушки та частини курчат-бройлерів, фуа-гра, заморожене гусяче м'ясо та готову продукцію з птиці [32].

На рис. 2.3 наведено структуру експорту ПрАТ «МХП» за групами продукції у 2022-2024 рр.

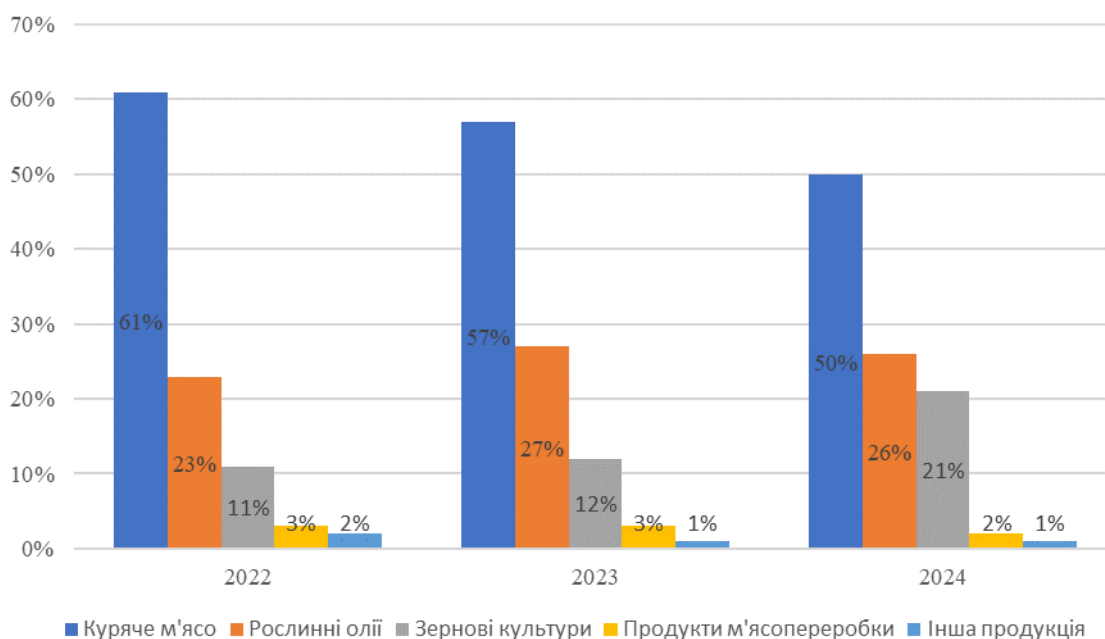


Рис. 2.3. Структура експорту ПрАТ «МХП» за групами продукції у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Можемо помітити, що у структурі експорту лідируючу позицію займає куряче м'ясо. Питома вага якого у частку експорту за 2022-2024 рр. зростає з 50% до 61%, поряд з цим зменшується частка експорту рослинної олії з 26% до 23%. Найбільш помітно знизилася частка зернових культур в експорті з 21% у 2022 р. до 11% за результатами 2024 р. У питанні зернових культур зменшення обсягів експорту зумовлено розширенням інших напрямків. Відповідно частина зернових культур використовувалася ПрАТ «МХП» у процесі вирощування курятини та ВРХ. В цілому в експортній структурі продукції ПрАТ «МХП» помітне суттєве переважання курячого м'яса.

Як і до вторгнення, ПРАТ «МХП» отримує від експорту понад 50% свого щорічного доходу. Вже у квітні 2022 року МХП відновив обсяг експорту продукції до довоєнного рівня, а за рік експортний напрям зріс на 32% до \$1,1 млрд. [50]. Як бачимо, протягом 2022-2024 рр. ПрАТ «МХП» демонструвало стійку позитивну динаміку експорту як у натуральному, так і у вартісному вимірі. Обсяг експорту збільшився на 40 тис. тонн (на 10,8 %), а валютна виручка – на 600 млн дол. США (на 54,5 %).

Динаміка експорту ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 від			
	2022	2023	2024	2022		2023	
				Абс. (+,-)	%	Абс. (+,-)	%
Обсяг експорту, тис. т	370	397	410	40,00	110,8	13,00	103,3
Експортна виручка, млн дол. США	1100	1500	1700	600,00	154,5	200,00	113,3
Частка експорту в загальному виторзі, %	59	55	55	-4,00	93,2	0,00	100,0

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Незважаючи на воєнні ризики та логістичні обмеження, компанія зберегла високу частку експорту у структурі доходів – близько 55 %, що свідчить про стабільну позицію МХП на міжнародному ринку. Географія експорту залишалася диверсифікованою, із пріоритетом на країни ЄС, Близького Сходу та Африки, а розширення брендової лінійки (Qualiko, Sultanah, Assilah, Chick&Go) забезпечило адаптацію продукції до регіональних вимог і стандартів HALAL.

У 2024 році МХП посіла 1-ше місце серед експортерів харчової продукції України за версією Forbes Ukraine, що підтверджує ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на глобальному ринку. За підсумками 2024 року експортний виторг компанії склав \$1,7 млрд, що суттєво випереджає показники інших учасників ринку. Згідно з даними Forbes Ukraine, загальний експорт харчової продукції з України минулого року досягнув \$4 млрд [27].

ПрАТ «ПрАТ «МХП» продовжує реалізовувати стратегію диверсифікації експортних ринків та шукає нові бізнес-можливості в Азії, на Близькому Сході та в Африці для збільшення обсягів експорту курятини до цих регіонів, включаючи ринок Саудівської Аравії (рис. 2.4).

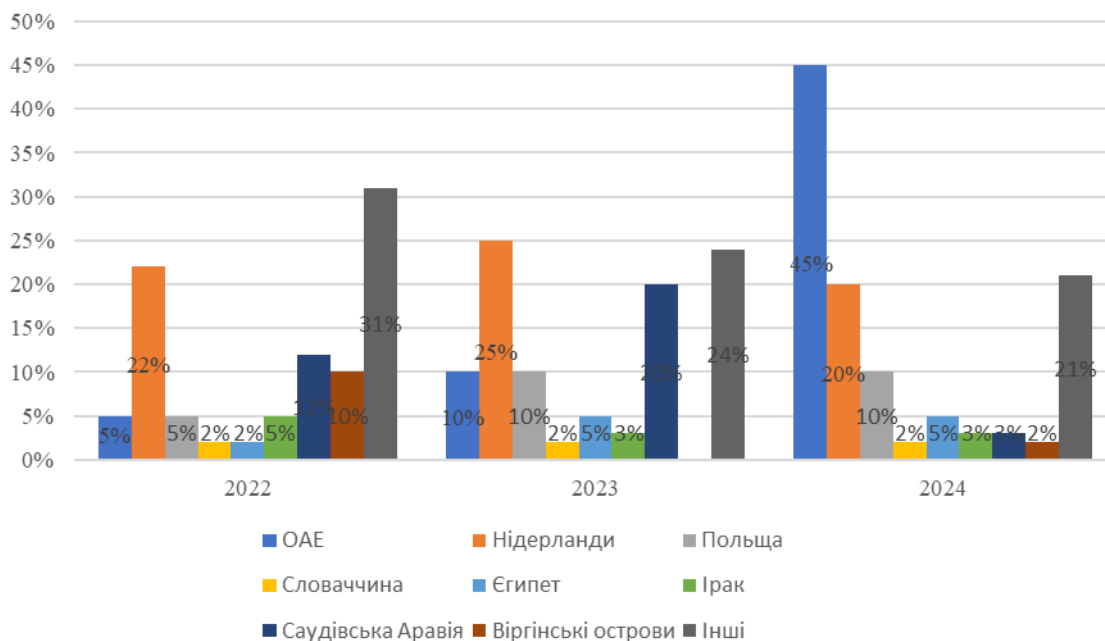


Рис. 2.4. Структура експорту ПрАТ «МХП» за географічним принципом у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Компанія продовжує шукати нові можливості на ринку ЄС. Поточні напрямки експорту включають 17 країн: Нідерланди, Ірландію, Бельгію, Польщу, Італію, Грецію та інші; Країни СНД та Митного союзу: Вірменія, Киргизстан, Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан; Країни Близького Сходу: Ірак, Йорданія, Ліван, ОАЕ та Кувейт; та африканські країни: Єгипет, Лівія, Демократична Республіка Конго та інші країни [50].

Більшу частину продукції компанія експортує через чотири порти: Констанцу в Румунії, Гданськ у Польщі, Клайпеду в Литві та Копер у Словенії. На європейський ринок МХП постачає курячі напівтуші, які переробляє на власних підприємствах у Нідерландах та Словаччині. МХП домовляється про створення спільного підприємства у Саудівській Аравії з місцевим лідером ринку виробництва м'яса Tanmiah Food Company. Підприємство розвиватиме птахівницькі господарства, комбікормові підприємства, а також створить інкубаторій потужністю 108 млн яєць на рік. Ціль – ліквідувати виробничий дефіцит курятини [28].

Також ПрАТ «МХП» активно займається й імпортною діяльністю. Імпортує товариство переважно вакцини для курей та худоби, продукти, що використовуються для годівлі тварин, трактори та інші технології. На рис. 2.5 наведена структура імпортової продукції ПрАТ «МХП» у 2024 р.

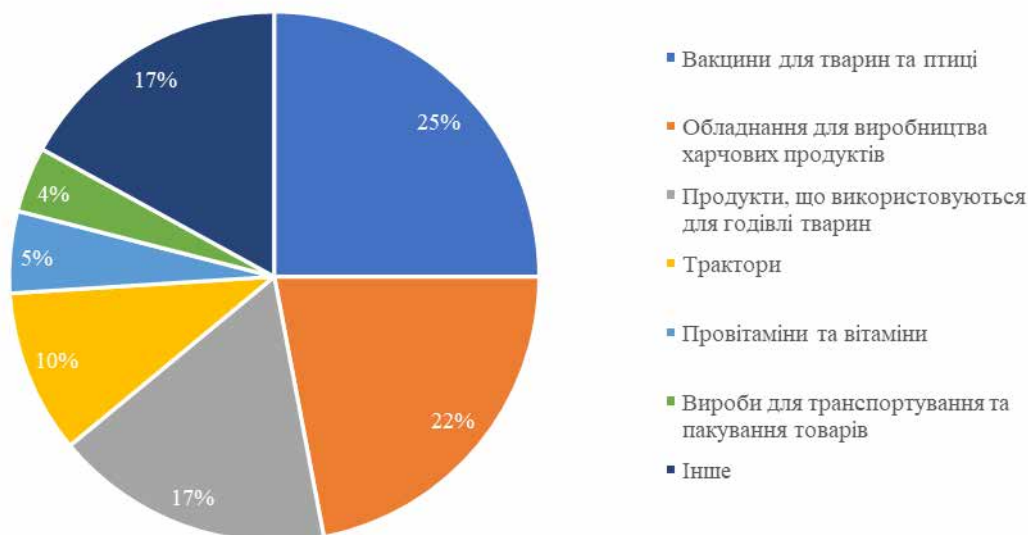


Рис. 2.5. Структура імпортової продукції ПрАТ «МХП» у 2024 р.,%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

ПрАТ «МХП» здебільшого імпортує ту продукцію, якої немає в Україні аналогів необхідної якості. Це здебільшого різна вакцина для тварин, спеціалізовані корма та обладнання для виробництва харчових продуктів. ПрАТ «МХП» дані продукти імпортує з різних країн світу, а найбільше з Нідерландів, США, Польщі, Іспанії, Німеччини, Великої Британії, Китаю тощо (рис. 2.6).

ПрАТ «МХП» підтримує стабільні та ефективні зв'язки з постачальниками з різних країн світу, приділяючи особливу увагу суворому дотриманню договірних умов, високій якості продукції та оперативності поставок. Виконання цих принципів безпосередньо впливає на результативність фінансово-господарської діяльності компанії та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

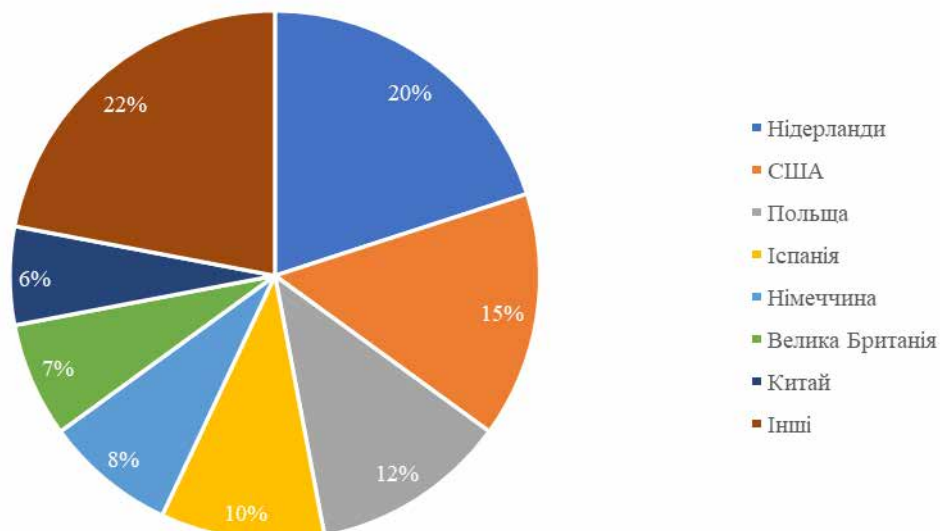


Рис. 2.6. Географічна структура імпорту ПрАТ «МХП» у 2024 р., %

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Аналіз динаміки зовнішньоторговельних операцій ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання експортної активності та позитивне торговельне сальдо (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка зовнішньоторговельних операцій ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр., млн.дол.США

Показники	Роки			Відхилення 2024 від			
	2022	2023	2024	2022		2023	
				Абс. (+,-)	%	Абс. (+,-)	%
Експорт	1100	1500	1700	600	154,5	200	113,3
Імпорт	192	155	85	-107	44,3	-70	54,8
Сальдо	908	1345	1615	707	177,9	270	120,1
Зовнішньоторговельний оборот	1292	1655	1785	493	138,2	130	107,9

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Обсяг експорту зріс з 1100 млн дол. США у 2022 році до 1700 млн дол. у 2024 році, що на 54,5% перевищує показник 2022 року. Водночас імпорт за цей період зменшився з 192 млн дол. до 85 млн дол., що свідчить про оптимізацію закупівель і підвищення самозабезпеченості. У результаті сальдо зовнішньої

торгівлі компанії за два роки зросло з 908 млн дол. до 1615 млн дол., а зовнішньоторговельний оборот збільшився з 1292 млн дол. до 1785 млн дол., демонструючи зростання активності на міжнародних ринках та посилення фінансової стабільності підприємства. Така позитивна динаміка підкреслює ефективність обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП».

Таким чином, аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» свідчить про стабільне та ефективне функціонування компанії на міжнародних ринках. Позитивна динаміка експорту, скорочення імпорту, збільшення сальдо та зовнішньоторговельного обороту підтверджують ефективність стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» і забезпечують зміцнення його позицій на глобальному ринку харчової продукції.

2.3. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

Для оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» проведемо аналіз загальних фінансово-економічних показників діяльності компанії за 2022-2024 роки (табл. 2.4). Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки свідчить про складну, але поступово стабілізовану динаміку розвитку підприємства. Дохід компанії у 2023 році зріс на 9,8% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році спостерігається його зниження на 8,8%, що може бути наслідком скорочення експортних обсягів або коливань зовнішніх ринків. Водночас фінансовий результат демонструє суттєве покращення: чистий прибуток у 2024 році становив 1262115 тис. грн після двох збиткових періодів, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та успішну адаптацію компанії до ринкових умов.

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності ПРАТ «МХП», тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 від			
	2022	2023	2024	2022		2023	
				Абс. (+,-)	%	Абс. (+,-)	%
Дохід	46726159	51298072	46793252	67093	100,1	-4504820	91,2
Чистий прибуток	-584250	-761478	1262115	1846365	-216,0	2023593	-165,7
Активи	34110873	46625668	44606763	10495890	130,8	-2018905	95,7
Гроші та їх еквіваленти	1300000	3529087	1953846	653846	150,3	-1575241	55,4
Зобов'язання	36067004	51914180	45867206	9800202	127,2	-6046974	88,4
Довгострокові зобов'язання	5270071	2632 816	5386946	116875	102,2	2754130	204,6
Поточні зобов'язання	34439110	51914180	45867206	11428096	133,2	-6046974	88,4
Власний капітал	-7159850	-7921328	-6647389	512461	92,8	1273939	83,9
Заробітна плата	33217	49074	181870	148653	547,5	132796	370,6
Кількість працівників	6175	5825	7637	1462	123,7	1812	131,1

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Активи підприємства у 2023 році зросли на 30,8% порівняно з 2022 роком, що вказує на нарощення виробничого та фінансового потенціалу. Проте у 2024 році їхній обсяг скоротився на 4,3%, що може бути пов'язано з оптимізацією структури балансу або реалізацією частини активів для зниження боргового навантаження. Зобов'язання компанії, навпаки, після значного збільшення у 2023 році на 27,2%, скоротилися у 2024 році на 11,6%, що є позитивною тенденцією та свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зростання довгострокових зобов'язань у 2024 році більш ніж удвічі (на 104,6%), що може відобразити залучення інвестицій або кредитних ресурсів для реалізації стратегічних проєктів.

Динаміка показників власного капіталу залишається від'ємною, однак спостерігається поступове зменшення дефіциту (на 1273939 тис. грн), що є свідченням фінансового оздоровлення компанії. Зростання середньої заробітної плати та збільшення чисельності персоналу на 23,7% відображають активізацію виробничої діяльності й покращення соціальної політики підприємства.

Проведемо також аналіз фінансових індикаторів діяльності ПРАТ «МХП»

за 2022-2024 рр. контексті ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові індикатори діяльності ПРАТ «МХП», %

Показники	Роки			Відхилення 2024 від			
	2022	2023	2024	2022		2023	
				Абс. (+,-)	%	Абс. (+,-)	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	43,33	48,13	41,62	-0,02	96,1	-0,07	86,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,77	7,35	4,26	0,00	113,0	-0,03	58,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	41,88	45,52	39,40	-0,02	94,1	-0,06	86,6
Коефіцієнт автономії	-22,00	-16,99	-14,90	0,07	67,7	0,02	87,7
Рентабельність активів (ROA)	7,78	-1,63	2,83	-0,05	36,4	0,04	-173,6
Рентабельність власного кап. (ROE)	-30,06	10,10	-17,33	0,13	57,7	-0,27	-171,6
Чиста маржа	5,50	-1,48	2,70	-0,03	49,1	0,04	-182,4
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	40,62	-36,60	-26,05	-0,67	-64,1	0,11	71,2
Коефіцієнт заборгованості	105,81	111,34	102,83	-0,03	97,2	-0,09	92,4

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Показники ліквідності підприємства загалом залишаються на високому рівні, хоча у 2024 році відбулося їх незначне зниження. Так, коефіцієнт поточної ліквідності скоротився з 48,13% у 2023 році до 41,62% у 2024 році, що свідчить про деяке зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Подібна динаміка простежується і для коефіцієнта швидкої ліквідності (зниження до 39,4%), що може бути наслідком зростання короткострокових боргових зобов'язань. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на прийнятному рівні (4,26%), демонструючи, що підприємство має достатньо грошових коштів для виконання найбільш термінових платежів.

Позитивною тенденцією є підвищення коефіцієнта автономії – з -22,00% у 2022 році до -14,90% у 2024 році, що свідчить про поступове зменшення залежності від залучених джерел фінансування та посилення власного капіталу. Водночас коефіцієнт заборгованості знизився до 102,83%, що також є позитивним сигналом у контексті управління борговим навантаженням.

Оцінюючи показники рентабельності, можна відзначити їхню

нестабільність, зумовлену впливом зовнішніх економічних чинників і високою волатильністю ринкового середовища. Так, рентабельність активів (ROA) після зниження у 2023 році до -1,63% зростає до 2,83% у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення ефективності використання активів. Аналогічна тенденція спостерігається й щодо чистої маржі, яка у 2024 році досягла 2,7%, що вказує на підвищення прибутковості операційної діяльності.

Водночас рентабельність власного капіталу (ROE) залишається нестабільною, демонструючи негативне значення у 2024 році (-17,33 %), що зумовлено від'ємним обсягом власного капіталу. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також має від'ємне значення, проте його покращення з -36,60% до -26,05% свідчить про поступову стабілізацію структури фінансування.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічних показників та індикаторів діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості, підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю та зміцнення позицій компанії на міжнародних ринках. МХП активно розширює присутність на світових ринках, постачаючи м'ясо птиці, зерно, олію, напівфабрикати та інші продукти у 86 країн світу. Експорт для українського бізнесу – це вже не просто можливість додаткового зростання, а питання виживання. У МХП будують міжнародну експансію на чотирьох ключових принципах.

Компанія розвиває міжнародну експансію на чотирьох ключових принципах:

- 1) Створення ринків – МХП не шукає місце на вже сформованих ринках, а розвиває їх відповідно до власного бачення та візії компанії.
- 2) Фокус на клієнтах – комерційний відділ компанії займається не просто продажами, а розвитком бізнесу партнерів, створюючи додаткову цінність для клієнтів.

3) Висока додана вартість продукції – стратегія МХП передбачає перехід від традиційної сировинної моделі до виробництва продуктів із високою доданою вартістю. Компанія робить ставку на продукти з високою доданою цінністю, рухаючись від переваги в якості та собівартості до переваги в технологічних рішеннях.

4) Необхідність глобальної експансії – вихід на міжнародний ринок є ключовим елементом стратегії компанії та способом забезпечення її стійкості у сучасних умовах [28; 29].

Виробничі потужності компанії розташовані в Україні та Південно-Східній Європі, а також функціонують дочірні підприємства у Нідерландах, Великій Британії, ОАЕ, Саудівській Аравії та країнах ЄС. В Південно-Східній Європі МХП успішно працює через свою дочірню компанію Perutnina Ptuj [30].

Perutnina Ptuj – провідний виробник курятини та м'ясопереробної продукції у Південно-Східній Європі. Досвід МХП із Perutnina Ptuj – це приклад успішного розвитку європейської компанії та доказ того, як стратегічна міжнародна експансія дозволяє масштабувати бізнес, розвивати виробничі потужності та зміцнювати позиції на глобальному ринку. У 2019 році компанія стала частиною екосистеми МХП, що спричинило потужний імпульс для зростання Perutnina Ptuj. З моменту придбання компанією МХП Perutnina Ptuj досягла значного прогресу, збільшивши виробництво з 88 000 тонн у 2018 році до 146 000 тонн у 2024 році – зростання на 60% та подвоївши дохід із 271 млн євро до 532 млн євро. У 2024 році ЕВІТДА зросла у 2,5 раза порівняно з показником 2018 року. ЕВІТДА компанії зросла з 34 млн доларів у 2018 році до 87 млн доларів у 2024 році [30]. Водночас бренд Perutnina Ptuj закріпив свої позиції як лідер у своєму сегменті, підтверджуючи успішність інтеграції компанії у міжнародну структуру МХП та ефективність обраної стратегії розвитку [30].

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку доходу та прибутку, підприємство стикається з рядом викликів і факторів, які можуть обмежувати ефективність його зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Проблеми та фактори, що впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

№	Проблема / фактор	Опис впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності
1	Коливання світових цін на сировину та продукцію	Зміни цін на курятину, зернові та кормові компоненти безпосередньо впливають на обсяги експорту, виручку та прибутковість компанії.
2	Логістичні та транспортні ризики	Збої в доставці продукції, затримки у портах або підвищення транспортних витрат можуть знижувати конкурентоспроможність і своєчасність виконання контрактів.
3	Регуляторні та митні обмеження	Зміни у законодавстві країн-імпортерів, сертифікаційні вимоги (HALAL), митні тарифи та санітарні норми збільшують витрати та можуть обмежувати доступ до ринків.
4	Конкуренція на міжнародних ринках	Зростання конкуренції з боку європейських та регіональних виробників вимагає постійних інвестицій у якість продукції, бренди та маркетинг.
5	Внутрішні фінансово-економічні фактори	Фінансова стабільність, структура власного капіталу та ліквідність визначають можливості компанії інвестувати у розвиток експортних напрямів.
6	Геополітичні ризики та війна	Війна та нестабільність на внутрішньому ринку створюють ризики для експорту, логістики та фінансового планування.
7	Кадровий та операційний потенціал	Кваліфікація персоналу та ефективність відділів експорту та логістики впливають на здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку і реалізовувати зовнішньоекономічні проекти.

Джерело: сформовано автором

Пріоритети експортної діяльності компанії визначаються не лише економічними показниками, а й умовами доступу до ринків. Найбільш пріоритетним і критично важливим для ПрАТ «МХП» є ринок Європейського Союзу. Для компанії важливим є поновлення автономних торговельних заходів і продовження торгівлі з ЄС особливо щодо товарів агропереробки. Другим за пріоритетністю напрямком експорту для МХП є Велика Британія, яка навесні 2026 року завершує режим преференційної торгівлі з Україною. Третім напрямком експортної діяльності є Японія, яка наразі вже призупинила доступ української агропродукції на свій ринок [30].

Серед факторів зовнішнього середовища особливу увагу слід приділяти світовим коливанням цін на сировину та продукцію, оскільки вони безпосередньо впливають на експортні доходи. Також значущими є логістичні та транспортні ризики, регуляторні та митні обмеження, високий рівень міжнародної конкуренції та геополітичні ризики, що можуть обмежувати ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Ринок сировини та цільових товарів для ПрАТ «МХП», зокрема зерна, кормів та м'яса птиці, характеризується високою волатильністю, що безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії. Так, за даними на 2024 рік, середня ціна на кукурудзу на світових ринках зростає на 18% порівняно з 2023 роком, а ціни на комбікорми коливалися у межах 12–15% [31]. Подібна нестабільність призводить до коливання собівартості продукції та зниження маржинальності експорту, особливо при формуванні контрактів у доларовому еквіваленті. Наприклад, при експорті курятини в країни ЄС, де ціна продажу коливалася від \$2,1 до \$2,5 за кг у 2024 році, будь-яке збільшення вартості кормів навіть на 5–7% може зменшувати прибуток компанії на десятки мільйонів доларів.

Після тимчасового безмитного режиму (торговельні «автономні заходи») ЄС повернув квоти на імпорту з України, що створює невизначеність для компаній-експортерів. Порівняно з тимчасовими автономними торговельними заходами (ATMs), які забезпечували безмитний доступ з червня 2022 року по червень 2025 року, нові тарифні квоти призведуть до різкого падіння експорту. Зокрема, нові квоти можуть скоротити експорт України до ЄС на ~1,1 млрд USD щорічно. Основну частину втрат спричинить різке скорочення експорту пшениці, яке, за прогнозами дослідників, впаде на \$894 млн щорічно – це 4/5 від загального скорочення експорту до ЄС. Окрім пшениці, скорочення експорту очікується для: цукор, ячмінь, м'ясо птиці, яйця, яблучний сік та мед [31].

Додатково, регулювання з боку держави через квоти експорту м'яса птиці

та індиків до ЄС на 2025 рік визначає межі обсягів експорту і впливає на планування зовнішньоекономічної діяльності. Обсяг квот розподілено пропорційно фактичним обсягам експорту зазначеної продукції до держав ЄС за 10 місяців 2024 року (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

ТОП експортерів м'яса птиці й індиків та субпродуктів з них до ЄС

Підприємство	Обсяг експорту, тонн
ПрАТ "Миронівська птахофабрика"	29910,01
ТОВ "Вінницька птахофабрика"	16 255,30
ТОВ "Птахокомплекс "Дніпровський"	4 520,30
ТОВ "УПГ-Інвест"	1 565
ТОВ "АГРО-ОВЕН"	1 881,28
ТОВ "ВВК ГРУП"	693,71
Фермерське господарство "Улар"	820,33
ТОВ "АГРОЛЬ"	150,97
ТОВ "РІВЕРСАЙД ГРУП"	139,28

Джерело: сформовано на основі [30]

Розподіл квот пропорційно фактичним обсягам експорту за 10 місяців 2024 року демонструє, що ПрАТ «МХП» утримує лідерські позиції серед українських експортерів і отримує переважну частину доступних обсягів.

Логістика в ЄС виявилася неготовою та нездатною обробити такі експортні обсяги з України. Збільшення черг на кордонах та обмежена пропускна спроможність логістичних маршрутів стримують швидке транспортування продукції. Дефіцит палива, затори в портах та недостатня інфраструктура можуть ускладнити виконання експорту [29].

Польща найбільший виробник курятини в ЄС і зараз ця галузь руйнується, через безмитний імпорт курятини з України. У Польщі МХП звинувачують у «перенасиченні» ринку українською курятиною та руйнуванні внутрішнього виробництва, що може призвести до політичного тиску та торговельних бар'єрів. Подібні звинувачення підсилюють вимоги щодо якості, безпеки та сертифікації продукції, що зобов'язує компанію витратити більше ресурсів на дотримання стандартів [31].

Внутрішні фактори, зокрема фінансова стабільність, структура власного капіталу та кадровий потенціал, визначають здатність компанії ефективно

реалізовувати експортно-імпорتنі проєкти. Зокрема, ПрАТ «МХП» демонструє високий мультиплікативний ефект: кожне євро виторгу, яке ПрАТ «МХП» отримує від експорту, приносить EUR3,8 мультиплікованого виробництва. Кожне робоче місце, яке створюється в МХП, а це наразі 28 тис. співробітників, створює 3-4 робочих місця в його екосистемі, у якій таким чином вже працює 95 тис. фахівців. Із кожних зароблених 100 грн виторгу МХП сплачує чистого податку приблизно 7-8 грн до бюджетів різного рівня [30].

Фінансово-капітальна обмеженість ПрАТ «МХП» проявляється в поєднанні високих боргових зобов'язань та від'ємного власного капіталу, що обмежує фінансову гнучкість компанії для інвестицій у розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Так, у 2024 році довгострокові зобов'язання збільшилися на 104,6% порівняно з 2023 роком і становили 5 386 946 тис. грн, що свідчить про активне залучення кредитних чи інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних проєктів. Водночас власний капітал залишався від'ємним, хоча і зменшився дефіцит із -7 921 328 тис. грн у 2023 році до -6647389 тис. грн у 2024 році. Наявність такого дефіциту підвищує ризики підприємства, особливо в умовах волатильності зовнішніх ринків і коливань цін на продукцію та сировину, обмежуючи можливості фінансування нових експансійних ініціатив. Зростання загальних зобов'язань до 45 867 206 тис. грн при одночасному від'ємному власному капіталі створює додатковий фінансовий тиск, що потребує ретельного планування капітальних витрат і управління борговими зобов'язаннями.

Циклічність виробництва та обмежені потужності для зберігання продукції також стримують ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП». Компанія виробляє курятину та інші продукти у певні пікові періоди, проте відсутність достатньої інфраструктури для довготривалого зберігання змушує прискорювати експортні поставки. Так, у 2024 році піковий обсяг виробництва курятини досягав 146 тис. тонн на місяць на дочірньому підприємстві Perutnina Ptuj, але обмежені складські потужності

змушували експортувати продукцію протягом короткого часу, що ускладнювало планування поставок та оптимізацію логістики. Наслідком цього є потенційне зростання транспортних витрат і неефективний розподіл продукції між ринками, що може впливати на маржинальність та конкурентоспроможність компанії.

Проведений аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю показує, що компанія демонструє поступове відновлення фінансової стійкості та підвищення операційної результативності, незважаючи на тимчасові коливання доходу та маржинальності експорту. Позитивна динаміка чистого прибутку, скорочення загальних зобов'язань і поліпшення коефіцієнтів автономії свідчать про зниження фінансових ризиків і стабілізацію балансової структури. Водночас ефективність зовнішньоекономічної діяльності обмежується низкою факторів. Попри це, стратегія міжнародної експансії, розвиток доданої вартості продукції, орієнтація на ринки ЄС, Великої Британії та Японії, а також інвестиції у виробничі потужності дочірніх компаній, створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій ПрАТ «МХП» на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗЕД

Оскільки ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» значною мірою залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, доцільним є вдосконалення організаційно-економічного механізму управління на основі системного підходу. Організаційно-економічний механізм управління ЗЕД доцільно формувати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стратегічне, фінансове, інформаційно-аналітичне та логістичне забезпечення експортної діяльності. До таких інструментів варто віднести:

- удосконалення контрактної політики, зокрема застосування гнучких умов оплати та страхування експортних ризиків;
- запровадження цифрових технологій управління експортом, що базуються на ERP- та SCM-системах, які дозволяють автоматизувати планування виробництва, відвантажень і контролю витрат;
- розвиток системи прогнозування та аналітики, оцінка зміни попиту на зовнішніх ринках і оптимізувати структуру експорту;
- впровадження логістичних концепцій Just-in-Time і Lean Logistics для скорочення втрат часу та транспортних витрат;
- оптимізацію фінансових потоків шляхом управління дебіторською заборгованістю, хеджування валютних ризиків і планування інвестицій у розширення складської інфраструктури;

– розвиток системи кадрового менеджменту та внутрішнього навчання, що сприяє підвищенню компетентності працівників у сфері міжнародної торгівлі, логістики та цифрових технологій.

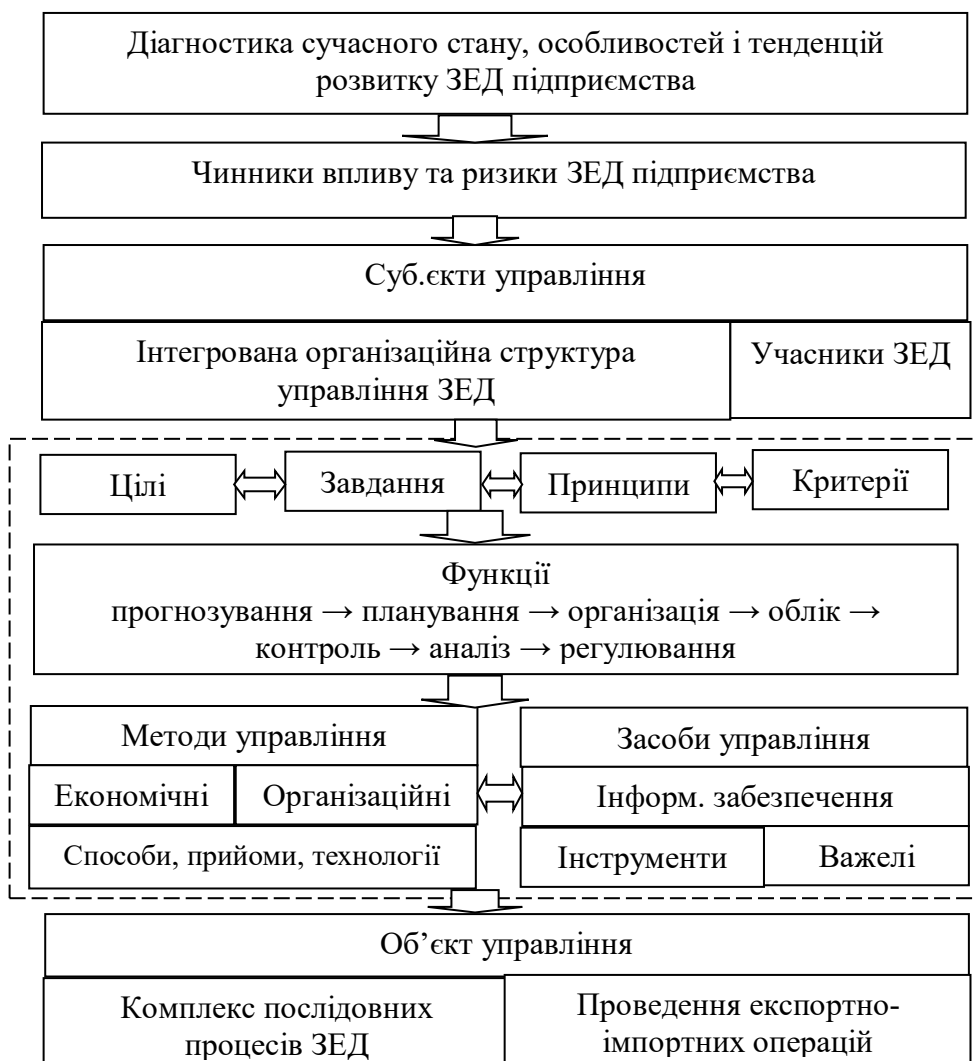


Рис. 3.1 Основні елементи організаційно-економічного механізму управління ЗЕД ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано на основі [43]

Для ефективного функціонування такого механізму необхідне поєднання організаційних, економічних, соціально-психологічних та інформаційних методів управління. Зокрема:

- 1) організаційні методи забезпечують чіткий розподіл повноважень і відповідальності у структурі управління ЗЕД;
- 2) економічні – підвищення результативності експортних операцій;

3) соціально-психологічні – сприяють формуванню корпоративної культури інновацій та командної взаємодії;

4) інформаційні – забезпечують прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень.

Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має базуватися на нових принципах функціонування (рис. 3.2).

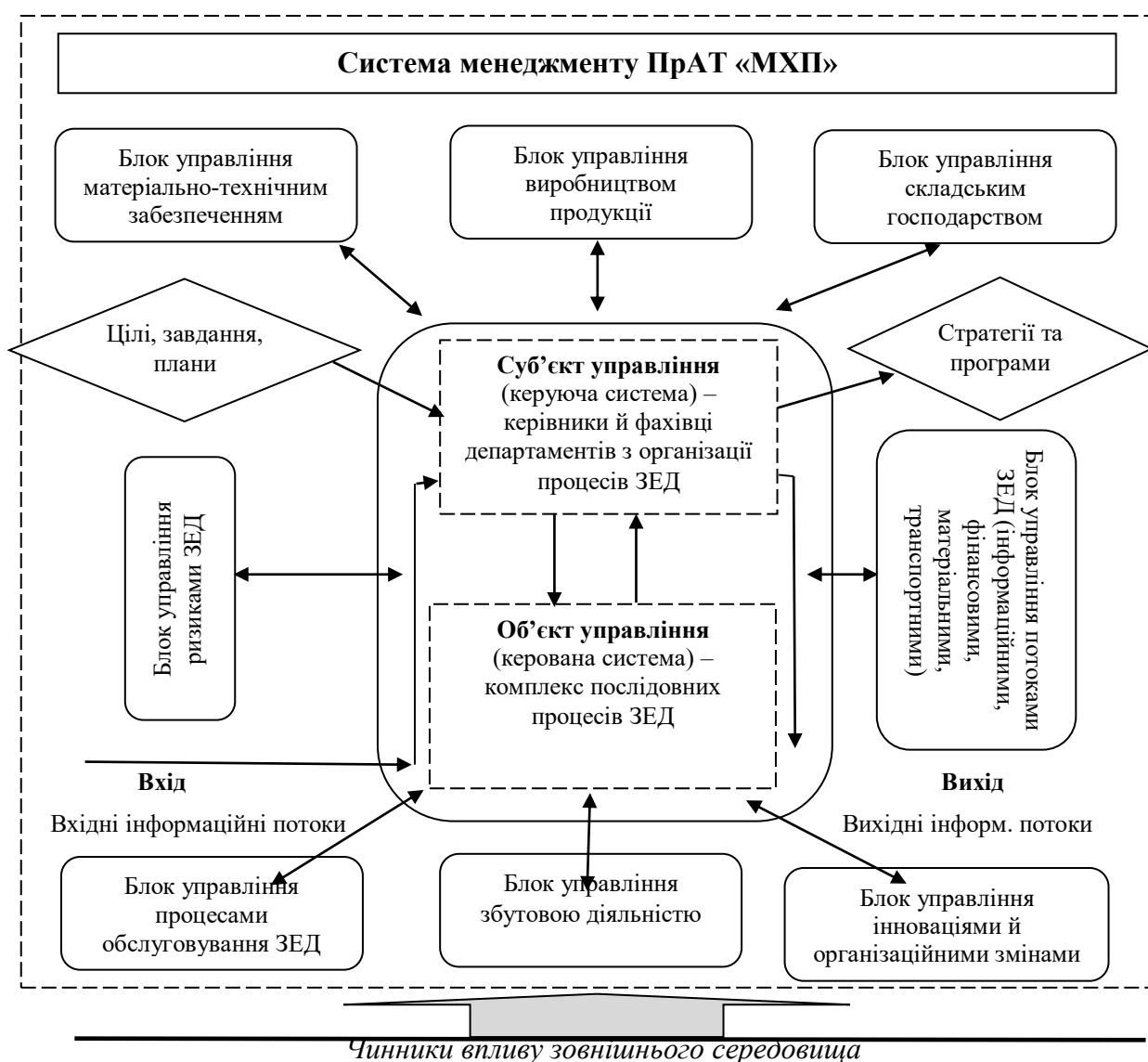


Рис. 3.2. Структурна схема формування організаційно-економічного механізму в системі управління ЗЕД ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано на основі [43]

Передусім, це системний підхід до управління ЗЕД як єдиним комплексом взаємопов'язаних процесів, що включають: маркетингові дослідження та аналіз зовнішніх ринків; визначення конкурентних переваг продукції; планування обсягів експорту; укладання контрактів; організацію транспортування, митного оформлення та страхування; контроль виконання зовнішньоторговельних операцій; управління валютними надходженнями та розрахунками з іноземними партнерами. Такий підхід забезпечує безперервність ланцюга створення та реалізації зовнішньоекономічної вартості.

Другим принципом є інтеграція функцій управління – планування, організації, мотивації, контролю та регулювання – у межах усіх стадій зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволяє узгодити стратегічні цілі компанії із тактичними завданнями підрозділів, що забезпечують експорт, імпорт, логістику, фінансові розрахунки та правове супроводження.

Важливим є також сегментування іноземних споживачів за критеріями обсягів закупівель, частоти замовлень, рівня платоспроможності та тривалості співпраці. Це сприяє вибору оптимальної форми взаємодії: від контрактів з довгостроковими партнерами до короткострокових операцій на спотових ринках.

Партнерські відносини у зовнішньоекономічній діяльності повинні будуватися на принципах взаємовигідної кооперації, синергії та довіри між усіма учасниками міжнародних ланцюгів постачання. Важливими умовами є чіткий розподіл повноважень, відповідальності та ризиків, прозорість договірних зобов'язань і взаємна відповідальність за якість виконання контрактів.

Організація управлінських процесів у ЗЕД має здійснюватися із застосуванням сучасних цифрових технологій – автоматизованих систем управління контрактами, CRM- та ERP-рішень, електронного документообігу, аналітичних платформ для прогнозування попиту й цінових коливань на зовнішніх ринках. Використання таких інструментів підвищує швидкість

обробки інформації, знижує витрати та сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень

З метою вдосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» доцільно розробити й упровадити комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, мінімізацію ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках:

- удосконалення управління взаємовідносинами з іноземними постачальниками та партнерами має відбуватися шляхом впровадження сучасної інформаційної системи SRM. Її використання забезпечить підвищення прозорості контрактних відносин, скорочення часу постачань, оптимізацію закупівельних бюджетів, контроль вартості імпортованих матеріалів та комплектуючих, а також сприятиме зменшенню логістичних витрат і підвищенню стійкості ланцюгів постачання. Такий підхід дозволить оптимізувати структуру витрат підприємства та підсилити його переговорні позиції під час укладання міжнародних контрактів;

- трансформування системи управління взаємовідносинами зі споживачами на зовнішніх ринках. Це передбачає формування сучасної маркетингової структури міжнародного рівня, що включає аналітиків із дослідження споживчих уподобань, фахівців із цифрового маркетингу та менеджерів із міжнародних комунікацій. Важливим кроком є впровадження CRM-системи для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії, персоналізації комунікацій і підвищення якості обслуговування іноземних клієнтів. Використання чат-ботів, електронних платформ підтримки клієнтів та мультिकанальних каналів комунікації сприятиме оперативності взаємодії, що особливо важливо в умовах розгалуженої географії експорту;

- впровадження та розвиток цифрової логістики у системі управління ЗЕД, що включає автоматизацію транспортних операцій, контроль вантажопотоків у режимі реального часу, а також застосування технологій

Інтернету речей (ІоТ) для моніторингу маршруту та стану продукції під час міжнародних перевезень. Перспективним напрямом є інтеграція платформ краудсорсингової доставки, що базуються на принципах кооперації між логістичними партнерами різних країн, а також використання інтелектуальних транспортних систем для підвищення ефективності «останньої милі» доставки;

- вдосконалення механізму управління збутовою діяльністю МХП на зовнішніх ринках через використання мережевого підходу, який передбачає розвиток системи дочірніх компаній і дистриб'юторських мереж за принципом інтеграції «виробник–імпортер–дилер–споживач». У межах цього напрямку доцільно розвивати партнерські форми державно-приватного співробітництва, зокрема через участь у галузевих синдикатах, торговельно-промислових палатах та асоціаціях експортерів;

- посилення цифрової складової збутової політики, зокрема за рахунок активного розвитку електронної комерції та цифрового маркетингу, використання платформ В2В і В2С для просування продукції на ключові зовнішні ринки — ЄС, Близького Сходу, Великої Британії та Азії. Це дозволить підвищити впізнаваність брендів МХП, забезпечити швидку реакцію на зміну попиту та підвищити гнучкість експортної стратегії;

- вдосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на основі комплексного підходу до ризик-менеджменту. Основна мета такого підходу полягає в оптимізації системи оцінки та мінімізації ризиків – валютних, політичних, логістичних, регуляторних і репутаційних. Це досягається завдяки впровадженню сучасних аналітичних інструментів, страхових механізмів, моніторингу ділового середовища та диверсифікації ринків збуту.

У комплексі ці зміни дозволять підвищити ефективність управління ЗЕД ПрАТ «МХП», забезпечити стале зростання обсягів експорту, зміцнити позиції компанії на ключових міжнародних ринках і створити конкурентні переваги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи та очікуваний економічний ефект від удосконалення
організаційно-економічного механізму управління ЗЕД ПрАТ «МХП»**

№	Захід	Очікуваний економічний ефект
1	Оптимізація ланцюгів постачання та підвищення узгодженості дій між підрозділами і закордонними партнерами	Зменшення витрат на матеріально-технічне забезпечення та транспортування, підвищення швидкості та надійності поставок
2	Автоматизація комунікацій і відстеження відвантажень, використання цифрових платформ контролю поставок	Скорочення термінів виконання замовлень, підвищення прозорості логістичних операцій, мінімізація простоїв
3	Удосконалення системи планування експортних поставок і прогнозування попиту	Зниження витрат на зберігання запасів, покращення використання складських потужностей, уникнення перевиробництва
4	Розвиток електронних каналів продажу та гнучких контрактних моделей співпраці з іноземними партнерами	Оптимізація збутової діяльності, розширення ринків збуту, зниження транзакційних витрат
5	Впровадження клієнтоорієнтованого підходу, CRM-системи та цифрового моніторингу якості обслуговування	Підвищення якості логістичного сервісу, зростання рівня задоволеності клієнтів і повторних замовлень
6	Інтеграція інноваційних ІТ-рішень у систему управління ЗЕД (аналітичні панелі, «розумна» логістика)	Зменшення управлінських витрат, підвищення ефективності прийняття рішень і контроль за ключовими показниками діяльності
7	Розвиток партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами на основі принципів синергії та довіри	Зміцнення позицій компанії на міжнародних ринках, стабільність поставок і зниження ризиків порушення контрактів

Джерело: сформовано автором

Отже, удосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» передбачає комплексну трансформацію системи управління, засновану на інтеграції цифрових технологій, розвитку партнерських відносин і впровадженні клієнтоорієнтованого підходу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, скороченню витрат і підвищенню результативності експортних операцій. У результаті реалізації цих напрямів компанія зможе не лише зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, а й забезпечити стійке зростання ефективності управління ЗЕД у довгостроковій перспективі.

3.2. Цифровізація процесів управління та застосування інноваційних інструментів

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» потребує подальшого розвитку в напрямі цифровізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних інструментів управління.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Для українських компаній, зокрема агропромислового сектору, цифровізація стала не лише вимогою часу, а й інструментом адаптації до глобальних викликів і кризових умов. За оцінками аналітичних центрів, до 2026 року обсяг світових витрат на цифрову трансформацію перевищить 3,4 трлн дол. США, що свідчить про глобальний характер процесу. Водночас, за даними Deloitte, близько 70% проєктів цифрової трансформації завершуються невдачею, що підкреслює важливість стратегічного планування, системності й управлінської готовності до змін [36].

ПрАТ «МХП» є прикладом української компанії, яка активно впроваджує цифрові технології у свої виробничі та управлінські процеси. Починаючи з 2020 року, підприємство здійснює паралельно дві масштабні трансформації – глобальну бізнес-модельну (із сировинної компанії у кулінарну) та цифрову трансформацію управління. Навіть в умовах повномасштабної війни процес цифровізації не зупинився: після короткої фази мобілізації у 2022 році компанія не лише відновила реалізацію запланованих змін, а й прискорила темпи впровадження цифрових рішень для забезпечення стійкості виробництва, логістики та збуту [36].

Драйверами цифрових змін у МХП виступають як топменеджмент, так і ініціативні команди на рівні бізнес-процесів. Компанія активно застосовує принципи change-менеджменту, що дозволяють оцінювати готовність організації до змін, залучати ключових стейкхолдерів і формувати внутрішніх

«власників процесів», які відповідають за впровадження інновацій. Важливе місце в системі цифрової трансформації займає робота з даними – аналітична обробка, прогнозування та прийняття управлінських рішень на основі цифрових показників, що підвищує ефективність використання ресурсів і знижує витрати. Показовим прикладом є впровадження платформи RISE with SAP, яке стало однією з найбільших цифрових трансформацій бізнесу в Східній Європі. МХП також створює власні ІТ-продукти, зокрема Smart Technology Assistant (Smart TA) – рішення, яке було відзначене міжнародною премією SAP Innovation Award 2022. Цей продукт поєднує інструменти SAP і Microsoft PowerApps та адаптований до специфічних потреб виробництва компанії [36].

Цифрова трансформація в ПрАТ «МХП» має системний і багатовимірний характер, охоплюючи не лише управлінські процеси, а й виробничі, агротехнологічні та соціальні напрями розвитку компанії. Одним із ключових елементів цифровізації агробізнесу є впровадження екосистеми Digital Agro 360°, що поєднує понад десять спеціалізованих цифрових рішень і п'ять авторських розробок компанії. Ця система забезпечує повну оцифровку виробничих процесів у рослинництві – від стратегічного планування структури посівів і контролю технологічних операцій у режимі реального часу до моделювання ефективності з використанням Big Data та алгоритмів машинного навчання. Завдяки Digital Agro 360° аграрний підрозділ МХП отримав можливість швидко аналізувати тисячі комбінацій факторів, що впливають на врожайність, визначати оптимальні сценарії використання ресурсів і зменшувати людський фактор у процесі прийняття рішень [46].

Окремим напрямом цифровізації стало створення інноваційної моделі «Баланс зерна», яка дозволяє в автоматизованому режимі визначати оптимальні маршрути транспортування, розміщення і використання до двох мільйонів тонн зернових та олійних культур. Це рішення значно скорочує час стратегічного планування – з кількох днів до кількох годин, мінімізує логістичні витрати та підвищує точність прогнозування. Модель активно використовується для

ухвалення рішень щодо балансування внутрішніх і експортних потоків зерна, що має безпосередній вплив на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [46].

Варто відзначити, що МХП продовжує інвестувати в технології точного землеробства та цифровий моніторинг виробничих процесів, одночасно впроваджуючи практики сталого розвитку – використання органічних добрив, мікробіологічних препаратів, систем Verti-till і Strip-till. Цифрові інструменти дозволяють компанії ефективно управляти аграрними ресурсами, зменшувати викиди, оптимізувати використання добрив і підвищувати родючість ґрунтів [46].

Фінансування цифрової трансформації у МХП здійснюється за міжнародними стандартами оцінки ефективності: витрати на ІТ і трансформаційні процеси становлять у середньому від 1 до 3% EBITDA, що відповідає рівню провідних світових компаній. Водночас підприємство демонструє збалансований підхід до використання зовнішніх і внутрішніх ресурсів – поєднання власних розробок із галузевою експертизою глобальних вендорів.

У сукупності вищенаведені ініціативи свідчать про високий рівень зрілості цифрової екосистеми МХП, яка поєднує аграрну аналітику, автоматизацію управлінських процесів, соціальні інновації та стратегічне бачення розвитку компанії на міжнародних ринках. Разом з тим, розглянемо можливі напрями вдосконалення цифровізації зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в аспектах інтеграції експортної логістики, управління міжнародними контрактами та застосування інтелектуальних систем аналітики для прогнозування ринкових трендів (табл. 3.2).

Отже, цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» та українських підприємств загалом. Розвиток ERP- та CRM-систем забезпечить

автоматизацію управлінських і збутових процесів, підвищить узгодженість роботи підрозділів у різних країнах.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення цифровізації ЗЕД ПрАТ «МХП»

№	Напрямок	Інноваційний інструмент	Очікуваний результат
1	Аналітика експорту та ринкова розвідка	Advanced Analytics / BI з ML-модулями для прогнозування цін і попиту	Точніші прогнози попиту/ціни, оптимізація структури експорту, вищі маржі
2	Інтеграція ERP — SCM — WMS для ЗЕД	Глибока інтеграція (RISE with SAP + SCM/WMS/TMS)	Синхронізоване планування виробництва/запасів/відвантаження; зниження логістичних витрат
3	Управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM)	SRM-платформа з автоматичними тендерами та аналітикою	Скорочення часу постачання, кращі закупівельні умови, стійкі ланцюги постачання
4	Клієнтоорієнтований експорт (CRM для ЗЕД)	CRM з B2B-порталом, чат-ботами та мультимедійною комунікацією	Підвищення лояльності імпортерів, швидша підтримка, більше повторних контрактів
5	Цифрова логістика і IoT-моніторинг	IoT-датчики + платформи реального часу для моніторингу температури, геолокації	Мінімум втрат при транспортуванні, дотримання санітарних норм, підвищена довіра партнерів
6	Оптимізація «балансу зерна» та планування експорту	Розширення моделі «Баланс зерна»: багатосценарний оптимізатор + хмарні обчислення	Швидке стратегічне планування, мінімізація логістичних витрат, оптимальне розміщення запасів
7	Трасування і смарт-контракти (traceability)	Блокчейн-реєстри і смарт-контракти для ланцюга постачання	Прозорість походження, швидка верифікація, зниження ризиків шахрайства
8	Автоматизація «останньої милі» та краудлогістика	Пілот з дронами/автономними засобами + краудсорс-платформи для локальної доставки	Зниження операційних витрат на доставку, гнучкість у локальних ринках
9	Кібербезпека й управління даними	Data Governance, SIEM, DLP, політики класифікації даних	Захист даних, відповідність вимогам партнерів/регуляторів, зниження ризиків простоїв
10	Електронна торгівля та цифрові B2B/B2C-канали	E-commerce / маркетплейс + інтеграція з ERP/CRM	Нові канали збуту, зниження транзакційних витрат, доступ до нішевих ринків
11	Людський капітал і change-менеджмент	Платформи e-learning, програми рескілінгу, цифрові робочі місця	Прискорена адаптація персоналу, зменшення опору змінам, підвищення компетенцій

Джерело: сформовано автором

Використання аналітики великих даних і штучного інтелекту сприятиме точнішому прогнозуванню попиту та оптимізації логістики, а застосування блокчейн-технологій забезпечить прозорість і надійність зовнішньоторговельних операцій. Крім того, розвиток електронних торговельних платформ дозволить МХП ефективніше виходити на нові ринки та зміцнювати позиції у глобальному середовищі.

3.3. Оптимізація товарно-ринкової стратегії підприємства на зовнішніх ринках

У період воєнного стану підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з істотними труднощами, зокрема у сфері логістики, постачання та збуту. Це зумовлює необхідність оперативного перегляду товарної політики з метою забезпечення стабільного функціонування бізнесу та задоволення потреб іноземних споживачів. Для ПрАТ «МХП», яке є одним із провідних експортерів агропродовольчої продукції України, оптимізація товарної політики стала критично важливим інструментом адаптації до нових умов господарювання.

Обмеження у логістичних процесах, спричинені військовими діями, змінами в інфраструктурі, закриттям морських портів та зростанням вартості перевезень, мають суттєвий вплив на товарну політику компанії. Для МХП це означає необхідність перегляду існуючих ланцюгів постачання, оптимізації складів і пошуку альтернативних маршрутів експорту через європейські транспортні коридори.

Серед основних проблем, із якими стикається компанія, – затримки у доставці, дефіцит транспорту, нестабільність цін на паливо та зростання вартості логістичних послуг, що ускладнює планування виробництва та поставок. У таких умовах реорганізація товарної політики МХП вимагає адаптації асортименту до вимог цільових ринків, гнучкості у ціноутворенні,

вдосконалення управління запасами та підвищення ефективності дистрибуційних каналів для запобігання перебоям у постачанні готової продукції.

Таблиця 3.3

Вплив логістичних обмежень на товарну політику ПрАТ «МХП»

Обмеження	Вплив на товарну політику	Рішення
Затримки з доставкою продукції через воєнні дії та нестабільну інфраструктуру	Порушення строків експортних поставок, зниження рівня надійності компанії в очах закордонних партнерів	Розвиток альтернативних маршрутів експорту через країни ЄС, збільшення частки автотранспорту та залізничних перевезень
Нестабільність цін на паливе та зростання вартості логістичних послуг	Підвищення собівартості готової продукції, зменшення цінової конкурентоспроможності на зовнішніх ринках	Оптимізація маршрутів перевезень, укладання довгострокових контрактів із логістичними операторами, перехід на енергоефективний транспорт
Обмеження в транспортній інфраструктурі (руйнування портів, мостів, шляхів)	Ускладнення експорту до ключових ринків Близького Сходу та Африки, ризики втрати частини ринкових позицій	Розвиток логістичних хабів у прикордонних регіонах, співпраця з європейськими транспортними компаніями
Дефіцит транспортних засобів та контейнерів	Затримки у відвантаженні, порушення графіків постачань, збільшення часу обороту запасів	Використання власного автопарку, оренда потужностей у міжнародних логістичних операторів
Зміни в міжнародній торгівлі (обмеження імпорту, зміна митних правил)	Втрата окремих ринків збуту, необхідність переналаштування товарних потоків	Диверсифікація ринків експорту, переорієнтація на країни ЄС, Азії та Африки
Коливання попиту на міжнародних ринках	Ризик перевиробництва або дефіциту продукції, збільшення витрат на зберігання	Використання аналітичних систем прогнозування попиту, адаптація асортименту до регіональних переваг споживачів

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз свідчить про тісний взаємозв'язок між логістичними обмеженнями та товарною політикою підприємства. У випадку ПрАТ «МХП» логістичні виклики, спричинені воєнним станом, зміною транспортних маршрутів і зростанням витрат, вимагають не лише оперативних рішень, але й стратегічного перегляду принципів управління товарними потоками. Зміни у постачанні, транспортуванні та доступності сировини безпосередньо впливають на структуру асортименту, ціноутворення, якість продукції та можливість

своєчасного виконання зовнішньоторговельних контрактів.

Адаптація асортименту стає ключовим інструментом удосконалення товарної політики компанії. В умовах війни ПрАТ «МХП» необхідно орієнтуватися на гнучке формування товарної пропозиції, оптимізацію виробничих потужностей та розширення експорту продукції з високою доданою вартістю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Адаптація асортименту ПрАТ «МХП» в умовах логістичних обмежень

Продукція	Стратегія адаптації	Очікуваний результат
Заморожене м'ясо птиці	Збільшення частки замороженої продукції, орієнтація на ринки з розвинутою інфраструктурою зберігання (Близький Схід, Африка)	Збереження стабільності експорту, мінімізація логістичних ризиків
Охолоджена продукція	Оптимізація маршрутів постачання та співпраця з європейськими логістичними хабами	Підвищення ефективності транспортування, скорочення термінів доставки
Кулінарні вироби та напівфабрикати	Розширення асортименту готових до споживання продуктів, адаптація рецептур до вимог різних ринків	Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, розширення присутності на ринках ЄС
Кормові інгредієнти та побічна продукція	Диверсифікація ринків збуту, зокрема вихід на країни Азії та Африки, укладання нових довгострокових контрактів	Зниження залежності від окремих торговельних напрямів, стабілізація валютних надходжень
Біоетанол	Запуск виробництва та вихід на зовнішні ринки з експортом біоетанолу як альтернативного енергоносія	Диверсифікація експортного портфеля, формування нових джерел доходу, підвищення енергоефективності виробництва

Джерело: сформовано автором

Зокрема, у сегменті замороженого м'яса птиці доцільно посилити орієнтацію на ринки з розвинутою інфраструктурою холодного зберігання, зокрема країни Близького Сходу та Африки. Такий підхід сприятиме збереженню стабільності експорту та зниженню втрат у процесі транспортування. Для охолодженої продукції пропонується оптимізувати маршрути постачання шляхом активнішої співпраці з європейськими логістичними хабами. Це забезпечить підвищення швидкості та надійності доставки, що особливо важливо для збереження якості продукції. У сегменті кулінарних виробів та напівфабрикатів доцільно розширювати асортимент

готової до споживання продукції та розвивати експорт під брендами Private Label. Це дозволить збільшити частку товарів із високою доданою вартістю та посилити присутність МХП на ринках ЄС і Близького Сходу.

Щодо кормових інгредієнтів і побічної продукції, стратегічно важливо диверсифікувати ринки збуту, зокрема розширювати присутність у країнах Азії та Африки. Це дасть змогу зменшити залежність від окремих торговельних напрямів і забезпечити стабільні валютні надходження. Окремим перспективним напрямом є розвиток експорту біоетанолу як альтернативного енергоносія. Запуск цього виду діяльності сприятиме диверсифікації експортного портфеля, формуванню нових джерел доходу та підвищенню енергоефективності виробничих процесів компанії.

Важливим напрямом удосконалення товарно-ринкової стратегії ПрАТ «МХП» є оптимізація каналів дистрибуції на зовнішніх ринках. В умовах воєнного стану та обмежених логістичних можливостей компанія потребує пошуку нових, більш ефективних шляхів постачання продукції кінцевим споживачам. Одним із ключових рішень є використання альтернативних маршрутів транспортування, у тому числі морських та залізничних, а також скорочення кількості проміжних складів для мінімізації витрат на зберігання та доставку.

З урахуванням сучасних викликів доцільним є перехід до більш гнучкої моделі дистрибуції, що передбачає локалізацію складів і виробничих потужностей ближче до основних ринків збуту – зокрема у країнах ЄС та Близького Сходу (табл. 3.5). Запропоновані напрями вдосконалення каналів дистрибуції спрямовані на підвищення ефективності товарно-ринкової стратегії ПрАТ «МХП» шляхом зміцнення логістичної гнучкості, скорочення витрат і покращення доступу до цільових ринків. Замість орієнтації на централізовану модель із високими транспортними витратами, компанії доцільно зосередитися на розвитку регіональних логістичних центрів та партнерських хабів у ключових країнах збуту.

Таблиця 3.5

Оптимізація каналів дистрибуції ПрАТ в умовах логістичних обмежень

Напрямок дистрибуції	Запропоновані заходи вдосконалення	Очікуваний ефект
Традиційна дистрибуція через склади в Україні	Оптимізація логістичних маршрутів, створення регіональних хабів біля західних кордонів (Львів, Тернопіль), використання мультимодальних перевезень	Скорочення часу та вартості доставки, підвищення надійності постачання продукції для експорту
Міжнародна дистрибуція (ЄС, Близький Схід, Африка)	Розширення мережі партнерських логістичних операторів, формування локальних складів у країнах-імпортерах, використання морських і залізничних маршрутів	Забезпечення стабільності експорту, зменшення логістичних ризиків, підвищення гнучкості у реагуванні на попит
Онлайн-канали продажу та цифрові торговельні платформи	Впровадження єдиної e-commerce системи управління замовленнями, інтеграція CRM/ERP для роботи з клієнтами за кордоном, розвиток B2B-платформи для міжнародних покупців	Розширення каналів збуту, посилення прямої взаємодії з клієнтами, підвищення лояльності іноземних партнерів
Постачання через Private Label і партнерські мережі	Розширення асортименту під private label для європейських і близькосхідних мереж, запровадження системи контролю якості на всіх етапах поставок	Диверсифікація ринків збуту, збільшення обсягів продажу та підвищення довіри до бренду МХП
Створення логістичних представництв за кордоном	Відкриття регіональних офісів у ключових країнах збуту (наприклад, Польща, ОАЕ, Саудівська Аравія), спільні підприємства з локальними логістичними компаніями	Підвищення оперативності поставок, покращення сервісу для клієнтів, посилення позицій бренду на міжнародному рівні

Джерело: сформовано автором

Перехід до гнучкої дистрибуційної системи передбачає також активне впровадження цифрових інструментів управління збутом і логістикою, зокрема інтеграцію ERP- і CRM-систем, аналітичних модулів прогнозування попиту, а також розвиток онлайн-каналів продажу. Це дозволить підвищити прозорість операцій, покращити взаємодію з міжнародними партнерами та підвищити рівень клієнтського сервісу. Застосування інноваційних технологій – таких як моніторинг ланцюгів постачання в реальному часі, автоматизоване управління запасами та інтелектуальні системи планування маршруту – створить умови для більш ефективного управління експортними потоками.

Таблиця 3.6

Впровадження нових технологій для оптимізації логістики ПрАТ «МХП»

Технологія	Опис	Вплив на товарну політику
Автоматизація складських процесів	Впровадження роботизованих систем сортування, обліку та переміщення товарів на логістичних хабах МХП, зокрема у філіях, орієнтованих на експорт	Скорочення часу комплектації замовлень, зменшення витрат на обробку та підвищення надійності постачань для зовнішніх ринків
Інтелектуальне прогнозування попиту	Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу ринкових трендів, сезонності та споживчих переваг у різних країнах	Підвищення точності прогнозів виробництва та експорту, запобігання дефіциту або надлишку продукції
Інтеграція з ERP- і CRM-системами	Створення єдиної цифрової платформи для управління замовленнями, обліком запасів, транспортом і клієнтськими зв'язками	Підвищення прозорості логістичних процесів, узгодженість виробничих і збутових рішень, швидша реакція на зміни попиту
Система моніторингу постачань у реальному часі (IoT)	Встановлення датчиків та GPS-трекерів для контролю за транспортуванням продукції, особливо охолодженої курятини	Забезпечення стабільної якості продукції, підвищення довіри іноземних партнерів, зниження ризиків втрат під час перевезень
Цифрові платформи управління логістикою	Використання інтегрованих логістичних порталів для планування маршрутів, розподілу вантажів і комунікації	Оптимізація ланцюга постачання, зниження транспортних витрат, покращення координації між учасниками експортних операцій

Джерело: сформовано автором

Цифрова трансформація логістичних процесів є одним із ключових напрямів зміцнення товарно-ринкової стратегії ПрАТ «МХП» на зовнішніх ринках. Впровадження інноваційних технологій у систему дистрибуції дозволяє компанії підвищити ефективність управління ланцюгами постачань, скоротити логістичні витрати та забезпечити стабільність експортних операцій навіть за умов зовнішніх обмежень і геополітичної нестабільності. Автоматизація складських процесів забезпечує швидке та точне виконання замовлень, що підвищує рівень надійності постачань та покращує репутацію МХП як надійного партнера на міжнародному ринку. Використання технологій прогнозування попиту сприяє точнішому плануванню обсягів виробництва та експорту, допомагаючи уникнути надлишків або дефіциту продукції. Інтеграція з ERP- і CRM-системами створює єдиний інформаційний простір для координації між виробничими, збутовими та логістичними підрозділами, що

забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Розвиток систем моніторингу транспортування у реальному часі дає змогу гарантувати якість продукції під час доставки, особливо при експорті охолодженої курятини, що є стратегічним напрямом компанії.

Для ефективного контролю результатів трансформації логістичних і збутових процесів проводиться моніторинг ключових показників ефективності.

Таблиця 3.7

Моніторинг результатів реорганізації товарно-ринкової стратегії МХП

Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат
Ефективність каналів дистрибуції	Аналіз часу доставки, витрат на транспортування, стабільності постачань	Скорочення часу доставки, зменшення логістичних витрат, підвищення надійності поставок
Рівень запасів	Контроль обертання товарів, частоти дефіциту або надлишку продукції	Оптимізація складських запасів, зниження витрат на зберігання
Фінансові показники	Аналіз прибутковості експортних операцій, маржинальності продукції, витрат на логістику	Підвищення загальної рентабельності експорту, покращення фінансової стійкості
Рівень задоволеності партнерів	Опитування дистриб'юторів і ключових клієнтів, моніторинг скарг і запитів	Зміцнення ділових відносин, підвищення лояльності партнерів
Виконання планів експорту	Порівняння фактичних і планових обсягів постачань	Забезпечення стабільності експортних потоків і досягнення стратегічних цілей

Джерело: сформовано автором

Отже, удосконалення товарно-ринкової стратегії ПрАТ «МХП» в умовах логістичних обмежень є ключовим чинником забезпечення стабільності експортних операцій та зростання конкурентоспроможності на світових ринках. Реалізація заходів із цифровізації логістики, оптимізації каналів дистрибуції та диверсифікації асортименту дає можливість підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити позиції бренду й сформувати більш стійку модель розвитку підприємства в умовах глобальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

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

1. Зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим механізмом інтеграції національної економіки у світове господарство та формування стійких міжнародних економічних зв'язків. Вона охоплює різноманітні операції, включаючи зовнішню торгівлю, міжнародну кооперацію у виробництві, науково-технічне співробітництво та інвестиційну діяльність, і забезпечує розвиток технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективне використання ресурсів.

2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є комплексним процесом, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх видів зовнішньоекономічних операцій. Основна мета управління полягає у забезпеченні сталого розвитку ЗЕД, підвищенні конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках та оптимізації зовнішньоторговельних потоків. Раціональна організація служби ЗЕД, визначення її структури та форм управління дозволяють ефективно координувати фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси, встановлювати партнерські відносини із зарубіжними контрагентами та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародними операціями.

3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим інструментом прийняття обґрунтованих рішень і стратегічного планування розвитку підприємства на міжнародному ринку. Використання комплексних показників, таких як валютна, економічна та абсолютна ефективність, торговельний баланс, квоти зовнішньої торгівлі та індекси внутрішньогалузевої торгівлі, дозволяє всебічно аналізувати діяльність компанії, визначати її конкурентні переваги та виявляти слабкі місця.

4. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною проводився на прикладі ПрАТ «МХП». Компанія утримує позиції лідера агропромислової галузі України, демонструючи високу ефективність завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікованій структурі та стратегічній орієнтації на інновації, якість продукції та розширення ринків збуту. Компанія забезпечує повний виробничий цикл – від вирощування сировини до її переробки, логістики та реалізації готової продукції під відомими брендами. Потужна логістична система, дотримання міжнародних стандартів якості та активна експортна діяльність сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

5. ПрАТ «МХП» стабільно працює на міжнародних ринках. За цей період обсяг експорту зріс з 1100 млн дол. США до 1700 млн дол., що перевищує показник 2022 року на 54,5%. Водночас імпорт скоротився з 192 млн дол. до 85 млн дол., демонструючи оптимізацію закупівель та підвищення рівня самозабезпеченості. Торгівельне сальдо зросло з 908 млн дол. до 1615 млн дол., а зовнішньоторговельний оборот збільшився з 1292 млн дол. до 1785 млн дол., що свідчить про активне нарощування обсягів зовнішньоторговельних операцій і зміцнення фінансової стабільності компанії.

6. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю обмежується низкою чинників: високою волатильністю світових цін на сировину та продукцію, циклічністю виробництва та обмеженими потужностями для зберігання, борговим навантаженням і від'ємним власним капіталом, логістичними та транспортними ризиками, регуляторними та митними обмеженнями, а також геополітичними викликами. Попри це, стратегія міжнародної експансії, підвищення доданої вартості продукції, орієнтація на ключові ринки ЄС, Великої Британії та Японії, а також розвиток виробничих потужностей дочірніх компаній, таких як Perutnina Ptuj, створюють передумови для зміцнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП».

7. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» передбачає глибоку модернізацію системи управління, яка базується на впровадженні цифрових інструментів, підвищенні гнучкості управлінських процесів і зміцненні партнерських відносин. Запропоновані напрями розвитку спрямовані на посилення здатності компанії адаптуватися до динамічних умов глобального ринку, оптимізувати витрати та підвищити ефективність експортної діяльності. Реалізація таких рішень сприятиме не лише зростанню конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечить сталу результативність управління зовнішньоекономічними процесами у довгостроковій перспективі.

8. Цифровізація управлінських і логістичних процесів визначається одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МХП». Впровадження ERP- і CRM-систем забезпечує цілісну автоматизацію управління, покращує взаємодію між підрозділами та сприяє підвищенню якості комунікацій із партнерами й клієнтами. Застосування інструментів аналізу великих даних і технологій штучного інтелекту дозволяє більш точно прогнозувати попит і оптимізувати ланцюги постачання, а використання блокчейну підвищує рівень прозорості, безпеки та надійності зовнішньоекономічних операцій.

9. Вдосконалення товарно-ринкової стратегії ПрАТ «МХП» в умовах логістичних обмежень є необхідною передумовою забезпечення стабільності експортних операцій і підвищення конкурентних переваг компанії на міжнародних ринках. Запропоновані напрями – цифровізація логістики, диверсифікація асортименту продукції та оптимізація каналів дистрибуції – сприятимуть раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності постачань і формуванню більш стійкої бізнес-моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Редакція від 16.10.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-ХІІ від 16.04.1991. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. №29. Ст. 377.
3. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова КМУ №314 від 18.03.2022. Офіційний вісник України. 2022. №26. С. 24. Ст. 1399.
4. Акименко О. Ю. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021.
5. Бабицький А. Ф. Методологія аналізу економічних процесів і управління: навч. посібник. К.: МАУП, 2003. 128 с.
6. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів. Київ: Центр навчальної літератури. 2004. 580 с.
7. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. *Проблеми розвитку та перспективи малого підприємництва в Україні на сучасному етапі*. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65314>. (дата звернення: 24.10.2025).
8. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2015. №2. С. 24-30.
9. Гонтарук Я.В., Мазур К.В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. *East European Scientific Journal*. 2021. № 5 (57). Part 1. P. 4-10.
10. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. К.: Деміур, 2003. 296 с.

11. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73–78.
12. Гудзь Ю.Ф. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 2. С. 20-29.
13. Дунська А. Р., Грушка А. О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.
14. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.
15. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, №33. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>. (дата звернення: 24.10.2025).
16. Зовнішньо-економічна діяльність підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.
17. Іванієнко К. В. Розробка методичного забезпечення моніторингу та діагностики експортного потенціалу промислового підприємства для формування стратегії його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 345-352.
18. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20-28.
19. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд.

О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179-183.

20. Кириченко О.А., Ваганов К.Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Механізм регулювання економіки*. № 1, 2008. С. 115-125.

21. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*, №5, 2020. с. 79-86. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-79-86>. (дата звернення: 24.10.2025).

22. Ляшенко В. І., Осадча Н. В., Трушкіна Н. В. Інституційні умови підвищення ефективності використання транзитного потенціалу Придніпровського економічного району. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, №34, 2020. С. 137-146. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-23>. (дата звернення: 24.10.2025).

23. 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. № 2 (6). С. 72-81.

24. Мінагрополітики визначило експортерів м'яса птиці до ЄС на 2025 рік: список. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/prodovolstvie/novosti/minahropolityku-vyznachylo-eksporteriv-miasa-ptytsi-do-yes-na-2025-rik-spysok>. (дата звернення: 29.10.2025).

25. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1965>. (дата звернення: 24.10.2025).

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

27. МХП – лідер експорту харчової продукції України у 2024 році.

URL: <https://landlord.ua/news/mhp-lider-eksportu-harchovoyi-produkcziyi-ukrayiny-u-2024-roci>. (дата звернення: 29.10.2025).

28. МХП вважає найбільш пріоритетними ринками для експорту агропродукції ЄС, Велику Британію, Японію, США і Канаду. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1083506.html>. (дата звернення: 29.10.2025).

29. МХП вийшов на рівень експорту, що дорівнює об'єму до повномасштабного нападу РФ. URL: <https://landlord.ua/news/mkhp-vyishov-na-riven-eksportu-shcho-dorivniuiie-ob-iemu-do-povnomasshtabnoho-napadu-rf>. (дата звернення: 29.10.2025).

30. МХП стала лідером експорту харчового виробництва України у 2024 році. URL: <https://logist.fm/news/mhp-stala-liderom-eksportu-harchovogo-virobnictva-ukrayini-u-2024-roci>. (дата звернення: 29.10.2025).

31. Нові квоти скоротять агроекспорт України до ЄС на \$1,1 млрд щорічно. URL: <https://landlord.ua/news/novi-kvoty-na-eksport-do-yes-ukrayina-vtratyt-11-mlrd-cherez-obmezhennya-na-pshenyczyu/>
<https://interfax.com.ua/news/economic/1083506.html>. (дата звернення: 29.10.2025).

32. Одіжинська В. О. Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Вінниця : ВНУ, 2020. 32 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41708/1/%D0%9E%D0%B4%D1%96%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%92.pdf>. (дата звернення: 24.10.2025).

33. Органічне землеробство: з досвіду ПП "Агроекологія" Шишацького району Полтавської області: практичні рекомендації. С.С. Антонець, А.С. Антонець, В.М. Писаренко та ін. Полтава: РВВ ПДАА. 2010. 200 с.

34. Остапенко А. С., Повод Т. М. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 1(24), 2020. С. 221-228. URL:

<https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-33>. (дата звернення: 24.10.2025).

35. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 37-43.

36. Підхід до цифрової трансформації: досвід МХП. URL: <https://forbes.ua/innovations/pidkhid-do-tsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159>. (дата звернення: 01.11.2025).

37. Пісьмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоторгівельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль : монографія. Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2008. 366 с.

38. Поляки звинуватили МХП у руйнуванні ринку курятини. Керівництво компанії це спростовує. URL: <https://agrorreview.com/content/polyaku-zvynuvatyly-mhp-u-rujnuvanni-rynku-kuryatynu-u-kompaniyi-cze-sprostovuyut>. (дата звернення: 29.10.2025).

39. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 469. С. 498-502.

40. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №38. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>. (дата звернення: 24.10.2025).

41. Стефаненко М.М. Методологічні заходи удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка, фінанси, право*. 2012. № 8. С. 3-5.

42. Трушка Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics:International Scientific E-Journal*. Vol. 5, No.4, 2019. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/275/223> (дата звернення: 01.11.2025).

43. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі

зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), 2022. С. 101-114. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54>. (дата звернення: 24.10.2025).

44. Тульчинська С. О. Етапи процесу побудови збутової політики підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16 листопада 2016 р. К. : НТУУ «КПІ», 2016. С. 191.

45. Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5648cb36-fc5e-4220-856d-0132e46129ce/content>. (дата звернення: 24.10.2025).

46. Цифровізація бізнес-процесів, сталий розвиток і реінтеграція ветеранів – кейс МХП. URL: <https://delo.ua/agro/cifrovizaciya-biznes-procesiv-stalii-rozvitok-i-reintegraciya-veteraniv-keis-mxp-426302/> (дата звернення: 01.11.2025).

47. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посібник. К.: Знання, 2006. 435 с.

48. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2015. № 4. С. 58-61.

49. FAO. Grain Market Report. Rome: FAO, 2024.

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