

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 04 ПЗ

Вдовенка Єгора Ігоровича

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Віра БУТЕНКО

_____ (підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

Лариса ДІБРОВА

_____ (підпис)

Виконав

Єгор ВЛОВЕНКО

_____ (підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**
к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)
" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Вдовенку Єгору Ігоровичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.27

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

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»

Перелік графічних документів: 15 таблиць, 3 рисунки

Дата видачі завдання « 29 » _____ грудня _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

Лариса ДІБРОВА

Завдання прийняв до виконання

Єгор ВДОВЕНКО

ЗМІСТ

Вступ	1
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1 Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	4
1.2 Еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	7
1.3 Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві	11
Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»	16
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»	16
2.2 Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП»	24
2.3 Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП»	29
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП»	35
3.1 Напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»	35
3.2 Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»	40
3.3 Удосконалення управління експортною програмою ПрАТ «МХП»	44
Висновки	50
Список використаних джерел	52

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін на міжнародних ринках управління зовнішньоекономічною діяльністю має все більш важливу роль в міжнародних відносинах. Світова економіка постійно трансформується, розвиваються стрімко технології, конкуренція стає жорсткішою. В таких умовах підприємствам необхідно постійно адаптуватися та реагувати на зміни, шукаючи нові можливості, іти на ризики, ефективно використовувати наявні ресурси та аналізувати світовий ринок задля успішного виходу на міжнародні ринки.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства сприяє сталому економічному розвитку шляхом розширення його присутності на міжнародних ринках та залучення нових джерел виробничих ресурсів, технологій та сучасних методів організації виробництва. Ця активність сприяє зростанню виробництва та обсягів зовнішньої торгівлі, сприяючи як конкретним підприємствам, так і економіці в цілому. Сучасні економічні перетворення передбачають інтеграцію вітчизняних компаній у міжнародну економічну систему та приваблення іноземних партнерів для співпраці в Україні.

Розвиток експортного потенціалу та розширення експортних можливостей підприємств – завдання, що потребує комплексного та системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це вимагає впровадження широкого спектру організаційно-економічних, управлінських та технологічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Ключовим аспектом у вирішенні цієї проблеми є виявлення джерел оновлення експортного потенціалу та впровадження заходів для його стимулювання.

Для успішного виходу на зовнішні ринки у будь-якій галузі підприємству необхідно мати як практичні, так і теоретичні знання в управлінні та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить оптимізувати інвестиційні,

інноваційні та виробничо-збутові процеси та досягти успіху на міжнародному ринку.

Умови воєнного конфлікту в Україні створили складну ситуацію для учасників зовнішньоекономічної діяльності, що потребує застосування нетрадиційних юридичних методів у вирішенні договірних суперечок. Особливо гостро виникає питання в контексті виконання зобов'язань та організації логістики. Проблеми з логістикою стали основним викликом для багатьох компаній – як експортерів, так і імпортерів. Бізнесу довелося швидко адаптуватися та переглядати процеси, щоб забезпечити постачання товарів або сировини, а також доставку власної продукції за кордон. Умови окупації морських портів та блокування їх роботи, припинення авіатранспорту, а також розрив торговельних відносин з агресорами стали суттєвими факторами, які вплинули на зовнішньоекономічну сферу країни. З початку війни Україна зіткнулася з численними проблемами у сфері логістики та інфраструктури. Перш за все, перекриття кордонів із зонами конфлікту суттєво ускладнило міжнародну торгівлю та переміщення товарів через кордон. Закриття морських портів на окупованих територіях призвело до обмеження експорту та імпорту через морські шляхи. Також зупинення авіап перевезень між регіонами країни та міжнародними пунктами призвело до серйозних ускладнень у забезпеченні логістичних потреб підприємств та громадян. Всі ці фактори створили значні труднощі для бізнесу та населення України у забезпеченні та здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

Мета бакалаврської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП». Для досягнення мети в роботі були поставлені і розв'язані наступні завдання:

- теоретично обґрунтувати підходи до трактування сутності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- узагальнити погляди вітчизняних та іноземних вчених щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- опрацювати методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства ПрАТ «МХП»;
- провести аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»;
- визначити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, аналітичних і практичних аспектів щодо шляхів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Під час виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувалися наукові підходи та методи дослідження, зокрема, абстрактно–логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), порівняння та аналогій (для розкриття економічної сутності поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»); системно–структурний аналіз (вивчення й узагальнення методів та механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві); статистико–економічний (аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві та оцінка її ефективності); графічний (візуалізація матеріалу дослідження).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій розвитку сучасного світу, яка не лише суттєво впливає на економічне життя, а й політичний (національний та міжнародний), соціальний і навіть культурно-цивілізаційний вплив. Ці наслідки дедалі більше відчують майже всі країни, включно з Україною, яка свідомо, активно та цілеспрямовано рухається до інтеграції в міжнародну економіку. Характерною рисою сучасної міжнародної торгівлі є те, що розвинені країни торгують готовою продукцією, тоді як слаборозвинені країни торгують сировиною або напівфабрикатами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це сфери господарської діяльності, пов'язані з міжнародним виробничим і науково-технічним співробітництвом, імпортом і експортом продукції, виходом підприємств на зовнішні ринки. Для суттєвого підвищення рівня відкритості української економіки необхідно створити більш сприятливі умови для виходу бізнесу на зовнішні ринки. Розширення доступу підприємств на зовнішні ринки може бути ефективним лише за умови володіння теорією та практикою менеджменту та реалізації фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Суть зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це сукупність зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюється у сфері господарської діяльності, яку підприємство здійснює з метою отримання прибутку шляхом створення та досягнення конкурентної переваги шляхом виходу на зовнішні ринки. Ринок і управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти як комплексну оцінку і моделювання внутрішнього і зовнішнього

середовища підприємства в тісному взаємозв'язку між усіма частинами підприємства з метою досягнення прибутку в зовнішньому середовищі діяльності. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні має базуватися на адаптації суб'єктів господарювання до вимог міжнародного ринку. Враховуючи складне економічне та фінансове становище багатьох вітчизняних промислових підприємств та високу вартість виходу на зовнішні ринки, особливо важливим є вибір пріоритетних напрямів розвитку, які сприятимуть зосередженню на успіху на зовнішніх ринках та пошуку інших найкращих варіантів удосконалити управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [2].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форми власності та інших ознак, мають рівні права на здійснення будь-якого виду зовнішньоекономічної діяльності та дій, пов'язаних з її здійсненням, у тому числі на всі валютні операції та розрахунки з нею іноземні суб'єкти господарська діяльність, не заборонена або не обмежена законом, у тому числі заходи захисту, запроваджені Національним банком України відповідно до Закону України «Про валюту і грошово-кредитну діяльність».

Управління зовнішньоекономічною діяльністю – це управління виробничо-господарською та комерційною діяльністю підприємств, пов'язаною з проникненням на зовнішні ринки та міжнародне середовище з метою більш повного використання цих зовнішніх факторів економічного зростання. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних із веденням зовнішньоекономічних операцій. Основною метою такого управління є ефективне використання зовнішньоекономічного потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства на міжнародному ринку. Для досягнення цієї мети важливо розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, організувати експортно-імпорتنі операції, керувати міжнародними відносинами та взаємодіяти з партнерами, а також вирішувати ризики та виклики міжнародного бізнесу.

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ст. 1), прийнятому 16 квітня 1991 р., передбачено, що: «Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарської діяльності України та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є на основі взаємовідносин як на території України, так і за її межами, зрозуміло, що зовнішньоекономічна діяльність включає два види підприємницької діяльності: діяльність українських суб'єктів господарювання за межами України та іноземних суб'єктів господарювання з різних держав на території України.

Управління зовнішньою торгівлею – це процес визначення, який включає, насамперед, вивчення та проектування елементів міжнародного середовища: іноземних партнерів, рівнів цін, митних правил, стандартів і міжнародних практик, тощо. У цій частині увага зосереджена не лише на аналізі та оцінці майбутньої міжнародної діяльності, а й на розробці взаємних відносин з урахуванням визначених процедур. Цей фактор управління становить майже половину факторів успіху в міжнародній торгівлі. В таблиці 1.1 наведено аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.1

Аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Елементи ЗЕД підприємства	Опис
Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності	Розроблення плану дій та цілей для успішної зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи міжнародні ринкові умови та конкурентні переваги.
Організація експортно-імпортних операцій	Визначення процедур та методів здійснення міжнародних торговельних операцій, включаючи вивчення митних та тарифних правил, логістику та оптимізацію ланцюга постачання.
Управління міжнародними відносинами	Встановлення та підтримання взаємовигідних відносин з партнерами, клієнтами та іншими суб'єктами міжнародного бізнесу з метою розвитку та збільшення обсягів торгівлі.

Ризик менеджмент та вирішення конфліктів	Аналіз та мінімізація ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, а також вирішення конфліктів з партнерами та контрагентами для забезпечення стабільності та успішності операцій.
Моніторинг та аналіз ринкових тенденцій	Постійний огляд міжнародних ринків та аналіз змін у споживчому попиті, конкурентній ситуації та регулятивному середовищі для адаптації стратегій та планів діяльності.

Джерело: побудовано автором на основі [6; 23; 24]

Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні полягає в розвитку та вдосконаленні стратегій експортно-імпортних операцій, спрямованих на збільшення обсягів міжнародної торгівлі та покращення конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках. Для досягнення цих цілей важливими є розробка ефективних механізмів міжнародної кооперації, укладення вигідних торговельних угод та розвиток партнерських відносин з іншими країнами. Особлива увага приділяється вирішенню проблем, пов'язаних зі зменшенням торговельних бар'єрів, лібералізацією торгівлі, а також забезпеченню дотримання міжнародних стандартів та нормативів у сфері зовнішньої торгівлі [3]. Держава відіграє ключову роль у регулюванні зовнішньоекономічних процесів, забезпечуючи виконання встановлених законодавчих норм, контролюючи дотримання митних та інших режимів, а також ухвалюючи заходи щодо захисту національних інтересів на міжнародних ринках. Державні органи, такі як митниці, міністерства економіки та фінансів, здійснюють моніторинг та аналіз зовнішньоекономічних операцій, надають консультації та підтримку підприємствам у вирішенні питань, пов'язаних з експортом та імпортом. Крім того, вони також встановлюють та здійснюють контроль за додержанням вимог міжнародних угод та узгоджених стандартів у сфері зовнішньої торгівлі. Такий контролінг забезпечує стабільність та ефективність зовнішньоекономічних відносин країни.

1.2. Еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Теорія управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства пройшла значний етап еволюції протягом останніх десятиліть, реагуючи на зміни в глобальному економічному середовищі та в умовах міжнародної конкуренції. Початкові концепції цієї теорії були спрямовані переважно на максимізацію обсягів експорту та мінімізацію витрат на імпорт, враховуючи переваги масштабу, економії витрат та доступ до зовнішніх ринків. Проте з появою технологічних інновацій та змінами у світовій політичній арені виникла необхідність у розширенні поглядів на управління зовнішньоекономічною діяльністю. Узагальнення теоретичного матеріалу, що розглядає міжнародний бізнес в історичному аспекті, дозволяє виділити три основні етапи еволюції поглядів на ЗЕД:

1. Класичні описові концепції міжнародної торгівлі (до XIX ст. включно)
2. Регулятивні теорії розвитку ЗЕД (середина 70-х років XX ст.)
3. Сучасні концепції системного підходу до управління міжнародним бізнесом (кінець XX ст.)

В доповнення до часових обмежень, етапи також характеризуються різноманітними відносинами між міжнародним бізнесом і концепціями міжнародного менеджменту. Спочатку управління не відігравало великої ролі, оскільки сам предмет почав формуватися в кінці минулого століття. Як відомо, розвиток економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо та ін.) передував теорії менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.) [3]. Навіть якщо спочатку управління міжнародною торгівлею не було особливою потребою. Практичний досвід, здоровий глузд, традиції та стійкі звичаї ведення бізнесу є основними інструментами, що забезпечують невеликі обсяги міжнародної торгівлі. Відмінною рисою другої фази є активне втручання держав у міжнародні торговельні операції. Значною мірою на це вплинули дві світові війни та поділ світу на дві протилежні соціально-економічні системи. Природно, кожна з них

активно використовує державу як важливий інструмент реалізації своїх інтересів у сфері міжнародної торгівлі.

Характерною рисою третього етапу розвитку, сучасності, управління зовнішньоекономічною діяльністю є усунення соціально-політичного протистояння двох систем у сфері міжнародної торгівлі. Сьогодні роль менеджменту підприємства у зовнішньоекономічній діяльності значно зростає. Багато західних компаній активно ведуть бізнес у постсоціалістичних країнах, в тому числі в Україні. З іншого боку, на зовнішніх ринках працюють українські компанії. Саме управління міжнародним бізнесом стало визначальним фактором розвитку міжнародної торгівлі та розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Очевидно, першою систематизованою теорією міжнародної торгівлі можна вважати меркантилізм, хоча вона не має конкретного автора. Однак у цієї теорії є багато підтверджень, що свідчать про її панування в період з XVI до XVIII ст. включно. Вона базувалася на двох положеннях:

- багатство країни визначається володінням певними цінностями, як правило, золотом;
- для зростання добробуту свого населення держава повинна більше експортувати, ніж імпортувати, і в цьому випадку вона одержить вартість активного сальдо торгового балансу у вигляді золота, що надходить з країн, які мають дефіцит торгового балансу. Для цього необхідна державна монополія на торгівлю, введення обмежень на велику частину імпорту і надання субсидій більшій частині експортних виробництв [4].

Теорія абсолютної переваги А. Сміта. Вперше політика вільної торгівлі була визначена А. Смітом, коли він обґрунтував «теорію порівняльних переваг». І Сміт стверджував, що «торгівля є вигідною для кожної країни; кожна держава знаходить у цьому абсолютну перевагу». Аналіз, проведений Адамом Смітом, став відправною точкою для класичної теорії, яка лежить в основі всіх типів політики вільної торгівлі. Економічна система викладу А. Сміта в його праці «Дослідження природи і причин багатства народів» (1776) ґрунтується на тому, що витрати на виробництво товарів для країни нижчі від витрат на виробництво

тих самих товарів в інших країнах, що означає його абсолютну перевагу. Тому, якщо одна країна має абсолютну перевагу у виробництві того чи іншого продукту, а інша – іншого, то кожна країна може спеціалізуватися на виробництві та торгівлі цим продуктом (витрати якого найменші).

Теорія Хекшера – Оліна. Основи сучасних уявлень про те, чим визначаються напрямки і структура міжнародних торгових потоків, заклали шведські вчені-економісти Елі Хекшер і Бертіль Олін. Вони висунули теорію "вирівнювання цін на чинники виробництва", суть якої полягає в тому, що національні виробничі розходження визначаються різною кількістю чинників виробництва - працею, землею, капіталом, а також різною внутрішньою потребою в тих або інших товарах [5]. У 1948 р. американські економісти П. Самуельсон і В. Столпер власною пропозицією вдосконалили теорію Хекшера – Оліна: у разі однорідності факторів виробництва, технології суспільної ідентичності, досконалої конкуренції та повної мобільності товарів міжнародна торгівля вирівнює факторні ціни між країнами. У початкових роках 80-х монетаристські підходи використовувалися для подолання структурної кризи у світовій економіці та вже існуючої взаємозалежності між країнами. Структурні реформи та макроекономічна адаптація, спочатку впроваджені у США, а потім в Західній Європі, мали на меті дерегулювання в макро та зовнішньоекономічній сферах на національному рівні. Цей підхід, впроваджений американською адміністрацією Р. Рейгана та застосований в Західній Європі, допоміг подолати стагфляційні процеси, створивши нову систему, яка сприяє зростанню світових економічних зв'язків за допомогою монетарних засобів та враховує національні суверенітети, уникнувши надмірної національної директивності.

З другої половини ХХ століття, коли міжнародний обмін набуває "вибухового характеру", світова торгівля починає розвиватися високими темпами. В період 1950-1994 рр. світовий торговий обіг зріс у 14 разів. За оцінками західних спеціалістів, період між 1950 і 1970 рр. можна охарактеризувати як "золоті часи" в розвитку міжнародної торгівлі. Саме тоді було досягнуто щорічного 7-відсоткового зростання світового експорту. Проте

вже в 70-ті роки ХХ ст. він знизився до 5 %, ще більше скоротився в 80-ті роки. Наприкінці 80-х років світовий експорт продемонстрував помітне поживлення (до 8,5 % у 1988 р.). Після явного спаду на початку 90-х, у середині 90-х років він знову набирає високих темпів.

Концепція експортних можливостей охоплює чотири підходи, які варто враховувати при розгляді можливостей збільшення експорту продукції. По-перше, це використання надлишкових виробничих потужностей, які часто залишаються без використання через відсутність адекватного внутрішнього попиту. Наприклад, у деяких випадках підприємства мають розширені виробничі можливості, які не використовуються в повному обсязі, і це може стати причиною для розширення експорту [18]. У малих країнах експорт може бути вигіднішим, оскільки технологічний процес може бути рентабельним тільки за умови великосерійного виробництва, яке може забезпечувати зростання замовлень за кордоном. Другий етап – це зменшення витрат виробництва, що може бути досягнуто за допомогою виробництва у більших обсягах. Це дозволяє знизити витрати на одиницю продукції завдяки розподілу постійних витрат на більший обсяг продукції. Такий підхід дозволяє збільшити конкурентоспроможність на ринку. Третім підходом є підвищення прибутковості за рахунок розширення ринків збуту. У деяких випадках продаж продукції за кордоном може бути більш прибутковим, оскільки на зовнішніх ринках можуть існувати вигідніші умови для реалізації товарів. Це може бути пов'язано з різницею у конкурентному середовищі або різницею в законодавстві та регулюванні. Останній четвертий підхід – це розподіл ризику, що включає в себе пошук нових ринків збуту для розподілу ризику між різними ринками та зменшення вразливості компанії до втрати певного ринку. Це дозволяє збільшити стійкість бізнесу до економічних коливань та забезпечити стабільність прибутковості. Концепція імпорتنих можливостей також важлива, оскільки вона дозволяє компаніям забезпечувати свої виробничі потреби якісними та вигідними сировинними матеріалами, комплектуючими або готовими виробами з-за кордону.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Проведення зовнішньоекономічної діяльності передбачає не лише можливість, але й необхідність її ефективного здійснення. Багато підприємств зазнають серйозних фінансових втрат через недостатню обґрунтованість техніко-економічних аспектів зовнішньоекономічної діяльності, включаючи відсутність оцінок щодо вибору валюти ціни, валюти платежу та інших валютних параметрів угоди. Економічна ефективність такої діяльності визначається порівнянням досягнутих результатів з витратами ресурсів на їх досягнення. Критерій є основною характеристикою, яка відрізняє його від інших кваліфікаційних одиниць. У контексті зовнішньоекономічної діяльності, кожен рівень оцінювання відповідає певним економічним інтересам та має свої власні критерії ефективності. Ці критерії можуть відрізнятися в залежності від конкретної ситуації, але загалом вони спрямовані на досягнення певних економічних цілей, таких як збільшення прибутковості, зниження витрат або розширення ринкових можливостей. Для кожного рівня зовнішньоекономічної діяльності важливо визначити свій власний критерій ефективності, який відображатиме специфіку цього рівня і допоможе досягти стратегічних цілей підприємства. На рівні підприємства під економічною ефективністю ЗЕД розуміють ступінь збільшення доходу від здійснення зовнішньоторговельних операцій. Критерій ефективності є прибуток як основна міра ефективності.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності визначає зацікавленість підприємства у виході на міжнародний ринок та допомагає обґрунтувати його позицію щодо купівлі та продажу конкретних товарів. Отримані результати можуть бути використані для розроблення планів експорту та імпорту, оцінки структури та напрямків зовнішньоторговельного обороту підприємства. В табл.1.2 подано чотири групи показників, що визначають систему зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Групи показників системи ЗЕД

Група показників	Опис
Абсолютні показники	Основні кількісні та фінансові показники, які характеризують обсяг, вартість та витрати зовнішньоторговельних операцій.
Відносні показники	Показники, які виражають динаміку, вартість та обсяг зовнішньоторговельних операцій у відносному вираженні, а також ефективність використання ресурсів.
Показники структури	Інформація про структуру експортно-імпортних операцій, включаючи товарну та географічну розподіленість, а також витрати.
Показники ефективності	Відображення економічних результатів та ефективності здійснення зовнішньоторговельних операцій, включаючи рентабельність та ефективність використання ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 22]

Ці показники сприяють об'єктивній оцінці ефективності та результативності виконання зовнішньоторговельних операцій, дозволяючи здійснювати аналіз та управління зовнішньоекономічною стратегією. Кожна група показників має свої характеристики та цільове призначення, що допомагає комплексно оцінити рівень успішності зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Кожна група показників доповнюється конкретними критеріями оцінки та дозволяє здійснити повноцінний аналіз ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Показники ефективності : валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; рентабельність експорту/імпорту; економічний ефект експорту/імпорту; інтегральний економічний ефект; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій.

Розрахунок показників ефективності відбувається відповідно до наступних принципів:

1. Урахування всіх складових витрат і результатів забезпечує найбільш повне оцінювання ефективності. Недостатній облік витрат та результатів може призвести до неправильних висновків щодо ефективності рішення.

2. Порівняння з базовим варіантом важливо для об'єктивної оцінки. Базовим варіантом може бути стан справ до прийняття рішення. Неправильний вибір бази порівняння може спотворити результати оцінки.

3. Приведення всіх витрат і результатів до однієї бази забезпечує консистентність порівняння.

4. Витрати і результати, що відрізняються за часом, приводяться до одного моменту часу для коректного аналізу.

5. Достовірність інформації та система збору та аналізу даних гарантують об'єктивність розрахунків.

Конкретний спосіб розрахунку показників ефективності буде залежати від характеру зовнішньоторговельної операції, її цілей, умов і специфіки конкретної угоди, яка здійснюється на підприємстві.

Процес проведення аналізу має 4 етапи: аналіз виконання зобов'язань за товарами та товарними групами; виконання зобов'язань за країнами експорту/імпорту; виконання зобов'язань за країнами ближнього зарубіжжя; узагальнення результатів аналізу [16; 23]. На початковому етапі проводиться аналіз кількості та загальної суми укладених угод, кількості та загальної суми виконаних угод, а також кількості, видів та суми прострочених контрактів. Також вивчаються причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовується система аналітичних показників, яка представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Система аналітичних показників оцінки ефективності
зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Коефіцієнт	Формула	Дані
Частка сум контрактів, прострочених звітному періоді у	$I_{п.к.} = \frac{K_{п}}{K_{в}} \times 100\%$	$K_{п}$ – сума контрактів, прострочених протягом року; $K_{в}$ – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K_{\text{варт.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{i\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}$	$P_{i\phi}$ і $Q_{i\phi}$ – фактичні ціни та кількість товару i ; P_{in} і Q_{in} – планові ціни та кількість товару i ; n – кількість товарів.
Коефіцієнт виконання зобов'язань за фізичним обсягом	$K_{\text{фіз.об.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{in}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}$	$Q_{i\phi}$ – фактична кількість експорту; P_{in} і Q_{in} – планові ціни та кількість товару i ; n – кількість товарів.
Коефіцієнт виконання зобов'язань за ціною	$K_{\text{ціна}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{i\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{in}}$	$P_{i\phi}$ і $Q_{i\phi}$ – фактичні ціни та кількість товару i ; P_{in} – планова ціна товару i ; n – кількість товарів.

Джерело: складено автором на основі [6; 15]

Розрахунок валютної ефективності експорту/імпорту є ключовим етапом управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. Це дозволяє оцінити конкурентоспроможність їхніх товарів і послуг на міжнародних ринках, визначити валютні ризики та приймати стратегічні рішення щодо захисту від них. Розрахунок також сприяє оптимізації вартості виробництва та цін продажу, що впливає на прибутковість експортних та імпортних операцій. Крім того, аналіз валютної ефективності допомагає у розробці ефективних планів експорту та імпорту, а також стратегій розвитку на міжнародних ринках. Оцінка валютної ефективності є не лише інструментом аналізу, але й основою для прийняття стратегічних рішень з управління зовнішньоторговельною діяльністю. Вона допомагає підприємствам ефективно реагувати на зміни у валютних курсах та міжнародному економічному середовищі, а також прогнозувати їхні наслідки на прибутковість та фінансовий стан. Такий розрахунок також дозволяє

підприємствам адаптуватися до кон'юнктури ринку, збільшуючи їхню конкурентоспроможність та забезпечуючи стабільність у зовнішньоторговельних операціях. В цілому, розрахунок валютної ефективності є важливою складовою успішного міжнародного бізнесу та глобальної конкурентоспроможності підприємств.

Для визначення ефективності експортної/імпортної діяльності необхідно порівняти показники (коефіцієнти) з певною базою, яка зазвичай визначається за валютним курсом. Якщо валютний ефективності перевищує значення курсу валют, то операцію вважають ефективною. Для цього використовують непряме котирування для експорту та пряме котирування для імпорту. Показники ефективності слід розраховувати перед укладанням угоди, при плануванні діяльності та для оцінки експортно-імпортних операцій за попередній період.

Узагальнюючи, можна сказати, що управління ЗЕД є комплексним процесом, який вимагає системного підходу, врахування багатьох факторів та використання сучасних методів і інструментів. Ефективне управління ЗЕД сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, розширенню його ринків збуту та забезпеченню сталого розвитку на міжнародному рівні.

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

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) є одним з найбільших виробників птахопродукції в Україні та входить до переліку найбільших компаній світу в цій галузі. Заснована у 1998 році, компанія здійснює повний цикл виробництва птахопродукції: від вирощування зернових для кормів до виробництва кінцевих продуктів. МХП спеціалізується на вирощуванні птиці та виробництві м'яса курей-бройлерів, курятини та інших птахопродуктів. Компанія має сучасні виробничі потужності, що дозволяють забезпечувати якісний та безпечний продукт для споживачів. МХП активно розвивається та розширює свою діяльність. Крім внутрішнього ринку України, вона експортує свою продукцію до багатьох країн світу, що свідчить про її високу конкурентоспроможність та відповідність міжнародним стандартам якості. МХП є однією з ключових компаній, які сприяють розвитку аграрного сектора України та підвищенню її позицій на світовому ринку.

Власник та засновник «Миронівського хлібопродукту» Юрій Косюк. «МХП» – міжнародна компанія з головним офісом у Києві (також має офіси на Кіпрі) та виробничими потужностями як в Україні, так і на Балканському півострові (група Perutnina Ptuj), що діє у галузях харчової, аграрної та технологічної промисловості. Підприємства-дочки «МХП» розташовані в різних країнах ЄС, а також у Великобританії, Саудівській Аравії, ОАЕ та на Балканах. Ця вертикально інтегрована компанія охоплює всі етапи технологічного ланцюга виробництва м'яса – від вирощування кормів та виробництва інкубаційних яєць до розведення великої рогатої худоби та домашньої птиці, переробки та реалізації готової продукції. «МХП» спеціалізується на виробництві та переробці різних продуктів харчування, включаючи кулінарну продукцію, продукти м'ясопереробки, рослинні олії та комбікорми. Станом на 2023 рік ПрАТ «МХП» посідає 2 місце у рейтингу найбільших агропромислових компаній України за версією Forbes.

Земельний банк становить понад 360 тис. га. Землі холдингу розташовані в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Дніпропетровській областях. «МХП» є найбільшим виробником курятини на українському ринку, утримуючи 64% частку ринку, а також є лідером у експорті курячого м'яса, займаючи 86% обсягу експорту. Крім того, вони є найбільшим виробником м'яса (з 41% ринку України) та комбікорму (з 25% ринку). У 2017 році «МХП» отримав 42% всіх бюджетних дотацій для аграрних підприємств України. Бренд «Наша Ряба» вважається одним з найвідоміших і найсильніших у продовольчій галузі України. Варто зауважити, що усю курятину виробляє та переробляє МХП. Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики та 2 фабрики, які займаються розведенням батьківського поголів'я та виробництвом інкубаційних яєць. Благодаря понад півтора десяткам розподільних центрів та власному парку рефрижераторних вантажівок, компанія може доставляти охолоджену і заморожену продукцію своїм клієнтам в найкоротший термін. На 31 грудня 2023 року для МХП в Україні працює 28 7881 працівників (60% чоловіків, 40% жінок), а в європейському сегменті було 4 667 працівників (44% чоловіків, 56% жінок).

Дохід агрохолдингу за 2023 рік становить USD 3,021 мільйонів, що на 14% більше за минулий 2022 рік. Експорт виріс на 13% за 2023 рік, так «МХП» продовжує експортувати свою продукцію до понад 70 країн світу. Дохід від експорту становить 60% від загального доходу холдингу. Скорегована ЕВІТДА дорівнює USD 445 мільйонів, більше на 16%, ніж минулого року. Загальні втрати від російсько-української війни у 2023 році становили USD 35 мільйонів, що майже в двічі менше за 2022 рік. Детальна інформація про фінансові результати ПрАТ «МХП» подано в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» в період 2021-2023 рр.,

млн дол. США

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %	
				2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022 р.
Дохід	2372	2642	3021	2.7	3.79
Зміна вартості с/г продукції	184	-128	-48	-3.12	0.8
Собівартість реалізованої продукції	-1812	-1908	-2334	-0.96	-4.26
Загальний прибуток	744	608	639	-1.36	0.31
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	-228	-254	-270	-0.26	-0.16
Інші операційні надходження	11	13	19	0.02	0.06
Інші операційні витрати	-11	-83	-49	-0.72	0.34
Збиток від знецінення гудвілу та основних засобів	-10	-29	-	-0.19	-
Операційний прибуток	506	255	339	-2.51	0.84
Фінансовий дохід	10	6	37	-0.04	0.31
Фінансові витрати	-150	-155	-163	-0.05	-0.08
Збиток від обмінних курсів	40	-365	-40	-4.05	3.25
Прибуток/збиток до оподаткування	403	-259	173	-6.62	4.32
Податок на прибуток (витрати)/вигода	-6	28	-31	0.34	-0.59
Прибуток/збиток за рік	393	-231	142	-6.24	3.73

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Попри можливі ризики та виклики, пов'язані з військовими діями, «МХП» продемонструвала збільшення доходів і покращення операційного прибутку порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про здатність компанії адаптуватися до змінних умов та використовувати свої ресурси ефективно навіть

у нестабільних політичних та економічних умовах. ПрАТ «МХП» за 2023 рік перевершив показники прибутку довоєнного часу на 1 січня 2022 року, відповідно до Балансу підприємства.

Необоротні активи (за винятком відстрочених податкових активів, довгострокових депозитів і необоротних фінансових активів) залежно від географічного розташування виробничих потужностей станом на 31 грудня 2023 року та 31 грудня 2022 року були такими:

Таблиця 2.2

Необоротні активи ПрАТ «МХП», млн дол. США

Регіон	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %	
				2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022 р.
Україна	2146	1922	1913	-2.24	-0.09
Європа	261	315	367	0.54	0.52
Близький Схід та Північна Африка	1	2	8	0.01	0.06
Разом	2408	2239	2288	-1.69	0.49

Джерело: складено автором на основі [1]

«МХП» виробляє широкий спектр продукції, включаючи: Куряче м'ясо – охолоджене та заморожене куряче м'ясо, а також продукти готової кулінарії на його основі. М'ясопереробка – асортимент м'ясних виробів, таких як сосиски, ковбаси, курячі нагетси тощо. Рослинні олії – виробництво соняшникової та соєвої олії. Комбікорми – спеціалізовані корми для тваринного вирощування, включаючи курей та велику рогату худобу. «МХП» – провідний виробник курятини, що забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні. Один із найбільших та найвідоміших брендів в Україні – ТМ «Наша Ряба». Виробничі потужності підприємств «МХП» дозволяють забезпечити повний процес виробництва курятини [7].

Таблиця 2.3

Загальний дохід від головних груп товарів, млн дол. США

Групи товарів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %	
				2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022 р.
Куряче м'ясо	1223	1328	1402	1.05	0.74
Оброблене м'ясо	307	93	111	-2.14	0.18
Інші види м'яса птиці	75	104	130	0.29	0.26
Птахівництво(разом)	1607	1525	1643	-0.82	1.18
Рослинна олія	290	448	565	1.58	1.17
Інші олійні продукти	11	16	41	0.05	0.25
Олійна продукція(разом)	301	464	606	1.63	1.42
Зерно	188	157	186	-0.31	0.29
Інша с/г продукція	33	32	41	-0.01	0.09
С/г продукція(разом)	221	189	227	-0.32	0.38
Куряче м'ясо	253	266	316	0.13	0.5
Оброблене м'ясо	121	141	164	0.2	0.23
С/г продукція	26	57	65	0.31	0.08
Європейський сегмент	400	464	545	0.64	0.81

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Географія постачальників необхідної продукції для виробництва ПрАТ «МХП» різноманітна. Існують міцні зв'язки з постачальниками із Європи та Азії, а також з американськими та африканськими постачальниками. МНР Food Trading – дистрибуційний центр МХП, розташований в Дубаї (ОАЕ) [8]. З моменту свого заснування в 2016 р МНР Food Trading розвивається з великим ентузіазмом із метою завоювати ринок ОАЕ та Близького Сходу. Зараз МНР Food Trading є одним з основних гравців на ринку замороженого курячого м'яса в ОАЕ. У 2019 було продано більше 15 тисяч тонн замороженої курки в ОАЕ. МНР Trade BV було засновано в липні 2018 року з метою забезпечення безпеки бізнесу МНР в Європі та встановлення прямих ділових зв'язків із клієнтами по всьому континенту. На кінець 2023 року «МХП» уклало угоду про придбання 81% корпоративних прав на бізнес, який займається птахівництвом та переробкою м'яса в Албанії за оціночну суму EUR 16,8 мільйонів (еквівалентно

USD 18,1 мільйонів). Завершення цієї угоди підлягає затвердженню відповідними регуляторними органами.

Таблиця 2.4

Канали реалізації, млрд дол. США

Реалізація продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021р., %
Експорт	1,265	1,601	1,807	5.42
Внутрішній ринок	1,106	1,041	1,214	1.08
Разом	2,372	2,642	3,021	6.49

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Продажі на експорт олії рослинного походження та пов'язаних продуктів, а також продажі зернових, переважно здійснюються глобальними торговельними компаніями. Продажі птиці на експорт на найбільші зовнішні ринки - країни Близького Сходу та Європейського Союзу - склали відповідно 34% та 45% від загальних експортних продажів (2022 рік: 34% та 36%). Аванси, отримані від третіх осіб на 31 грудня 2022 року на суму 31 мільйона доларів США, були визнані як дохід протягом року, закінченого 31 грудня 2023 року (див. рис. 2.1.). Аванси, отримані від третіх осіб на 31 грудня 2021 року на суму 42 мільйонів доларів США, були визнані як дохід протягом року, закінченого 31 грудня 2022 року. Додатково, ці експортні операції відображають стратегічну спрямованість компанії на розвиток міжнародних ринків. Крім того, визнання авансів як доходу відображає фінансову діяльність компанії та її стабільність у залежності від передплат від партнерів.

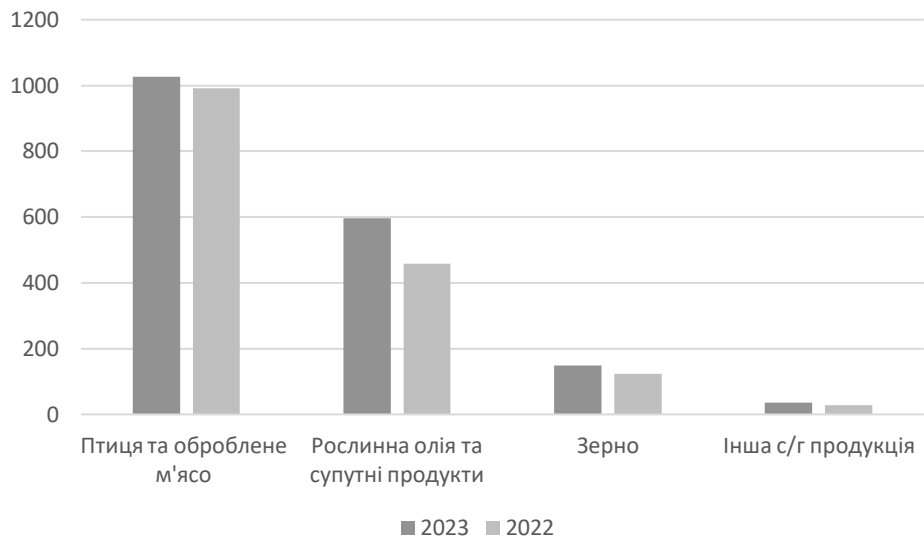


Рис. 2.1. Динаміка експорту основних груп товарів ПрАТ «МХП»

«МХП» проводить закупівлі переважно шляхом проведення тендерних процедур, де знаходить своїх постачальників. Цей підхід дозволяє компанії обрати найбільш вигідні та надійні угоди з точки зору якості, ціни та умов поставки. Завдяки тендерам «МХП» може ефективно управляти ланцюгом постачання та забезпечити свої виробничі потреби в необхідних ресурсах та матеріалах. Такий відбір партнерів сприяє оптимізації ланцюга поставок та забезпечує надійність постачання сировини та інших матеріалів для виробництва продукції. Основна частина імпортних запчастин припадає на забійно-переробний комплекс птахофабрик, на яких виробляється продукція «Нашої Ряби» [12]. Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «МХП» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Собівартість продукції ПрАТ «МХП», млн дол. США

Витрати	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вартість використаної сировини та інших запасів	1201	1274	1579

Нарахування заробітної плати та супутні витрати	287	287	352
Послуги	150	204	255
Витрати на амортизацію	172	141	148
Разом	1812	1906	2334

Джерело: сформовано автором на основі [1; 9]

«МХП» володіє популярними та впізнаваними брендами, такими як «Наша Ряба», «Наша Ряба Апетитна», Skott Smeat, Qualiko, Ukrainian Chicken, Sultanah, Assilah, Chick&Go, «Секрети Шефа», «М'ясомаркет», KURATOR, «Легко!», «Бащинський», РЯБСНІСК, LaStrava, ХО перекусити?, Vegas, INTRO, «Українське курча», «Курка по-домашньому». Завдяки вертикальній інтеграції виробництва та власній логістичній інфраструктурі, включаючи дев'ять дистрибуційних центрів у найбільших містах країни, «МХП» забезпечує жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах від виробництва до поставки кінцевому споживачеві. Це гарантує високу якість продукції холдингу, яка відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food. Продукція «МХП» доступна на ринках більш ніж 80 країн світу. Ще в 2003 році вони першими у світі впровадили франшизу в категорії «охолоджене м'ясо птиці» під брендом «Наша Ряба» [9]. На сьогодні мережа виросла вже до 1700+ франчайзингових точок по всій Україні, де реалізовується близько 35% охолодженої курятини від «МХП». Завдяки власній логістичній системі, вони контролюють свіжість, якість і безпеку на всіх етапах: від вирощування зернових для комбікормів до розподілу та продажу м'яса в кожній точці. Мережа магазинів кулінарних ідей «М'ясомаркет», яку розвиває компанія «МХП» спільно з партнерами, входить у п'ятірку лідерів ринку торгівлі продовольчими товарами України за трьома показниками. Це кількість магазинів, національне покриття та присутність у регіонах країни.

2.2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП»

З моменту вторгнення в Україну група стикається з викликами у сфері бізнесу, які не могли бути передбачені, оскільки історичні транспортні маршрути були знищені. Це створило нові виклики та можливості. Основною метою є збереження існуючих ринків збуту, а також пошук нових можливостей для сталого майбутнього групи. Вони зосереджують свою увагу на зміцненні позицій групи на внутрішньому ринку і на міжнародній арені. Європейський союз і Велика Британія підтримували Україну у період боротьби, надаючи Автономні Торгові Заходи («АТМ»), щоб зберегти переваги у торгівлі, що означає, що мита, квоти та механізми торговельного захисту призупинені на українські експортні товари до ЄС і Великої Британії. Важливість збереження цих угод є потужним інструментом для підвищення стійкості української економіки. Ці угоди мають бути переглянуті ЄС до травня 2025 року і урядом Великої Британії за два роки. Відносини між Україною та Великою Британією залишаються такими ж міцними, як і завжди. Дискусії з метою продовження Угоди про вільну торгівлю на 2024 рік перебувають на завершальній стадії.

З початку війни «МХП» стикається з логістичними викликами, такими як перебої у експортних маршрутах, збільшення витрат на транспортування та високі ризики безпеки. Холдинг постійно розвиває та вдосконалює свої логістичні маршрути для забезпечення стабільних експортних поставок клієнтам в поточних умовах. Європейські операції «МХП» в Perutnina Ptuj не були безпосередньо піддані впливу подій в Україні, оскільки вони є повністю незалежними і самодостатніми з оперативної та логістичної точок зору і продовжують працювати на повну потужність.

У відповідь на вищезазначені виклики, компанія:

- оптимізувала використання виробничих потужностей для задоволення внутрішнього попиту та експортних замовлень;

- створила альтернативні експортні маршрути, включаючи автомобільні та залізничні, для вирішення логістичних проблем, спричинених війною та іншими логістичними викликами;
- оснастила свої ключові активи дизельними генераторами та продовжує експлуатувати дві біогазові установки для виробництва електроенергії, промислової пари та опалення з метою пом'якшення впливу відключень електроенергії на свою діяльність;
- у зв'язку з продовжуються невизначеностями, пов'язаними з війною, і необхідністю збереження ліквідності для підтримки поточної діяльності, Директори вирішили не виплачувати кінцевий дивіденд за фінансовий рік 2022 року. Дивіденд не було виплачено за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року.

Уперше ПрАТ «МХП» вийшов на територію ЄС у 2016 році. Компанією було інвестовано у проект спільного підприємства з нідерландським гравцем на ринку курятини 3,5 млн дол США. Виробничі потужності даного підприємства запрацювали у 2016 році, їх максимальна потужність - 1,5 тис. т продукції на місяць. Підприємство має на своєму балансі дві лінії по переробці курятини. Основною продукцією м'ясопереробного заводу у Нідерландах є куряче філе, котре продається по всій території ЄС. У найближчому майбутньому ПрАТ «МХП» планує наростити переробку на підприємстві до 10 тис тон на місяць. У 2017 році компанія у співпраці з європейським дистриб'ютором заснувала м'ясопереробний завод в Словаччині. Обсяг інвестицій – близько 3 млн. дол США. Максимальна потужність підприємства – 4,5 тис. т продукції на місяць. Запуск даного заводу дозволить ПрАТ «МХП» поставляти європейським споживачам не тільки товарну продукцію, а й упаковані продукти харчування.

З 2020 року «МХП» трансформує бізнес-модель з міжнародного постачальника сировини на міжнародну кулінарну компанію, постачальника якісних готових до приготування та готових до вживання продуктів харчування. В новій бізнес-моделі виробництво сировини стане тільки частиною бізнес-

ланцюжка. Активно розвиваються інноваційні рішення в харчовій, кулінарній промисловості. За два роки було відкрито унікальний в країні «Кулінарний Центр», магазини м'яса і гастрономії «М'ясомаркет», «Свіжа Їжа», точки стрітфуду «Döner Маркет». МХП фокусується на реалізації проєктів, спрямованих на становлення сучасної культури харчування в Україні, де люди інвестують час не в приготування їжі, а в найважливіше для них – родину, хобі, навчання, спілкування, дозвілля, відпочинок [1; 10].

Експорт ПрАТ «МХП» зовнішнім клієнтам за основними типами продукції склалися наступним чином за роками, що закінчилися 31 грудня 2023 року та 2022 року:

Таблиця 2.6

Експорт основних видів продукції ПрАТ «МХП», млн дол. США

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021р., %
М'ясні вироби	769	992	1026	2.57
Рослинна олія	290	458	597	3.07
Зерно	140	124	148	0.08
Інша с/г продукція	65	27	36	-0.29
Разом	1265	1601	1807	5.42

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Експортні операції включають доходи від послуг з перевезення та обробки в сумі 191 мільйон доларів США за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (2022 рік: 149 мільйонів доларів США). Експортні продажі олії рослинного походження та пов'язаних продуктів, та експортні продажі зерна переважно здійснюються глобальними торговими компаніями. Продажі пташиного м'яса на найбільші зовнішні ринки – MENA та ЄС – склали відповідно 34% та 45% від загального обсягу експортних продажів (2022 рік: 34% та 36%). Експорт залишається ключовою можливістю провадити бізнес, і приділяють увагу різноманітним стратегіям розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збереження поточних зв'язків з понад 70 країнами в умовах

надзвичайно складної ситуації стає можливим завдяки інноваційному та гнучкому підходу до логістики. «МХП» протягом багатьох років успішно працює зі значними та постійними перешкодами в різних каналах та регіонах. Транспортні маршрути Чорноморського регіону залишаються активними незважаючи на одностороннє відкликання Росією у липні 2023 року Чорноморської зернової ініціативи; постійний обстріл українських портів та інших транспортних інфраструктур російськими дронами та ракетами робить ситуацію надзвичайно нестабільною. У Червоному морі зростає кількість нападів міліції Хуситів на судна, що призводить до збільшення міжнародних транспортних витрат. Постійні страйки на польському кордоні разом з подібними проблемами на кордонах в Угорщині, Румунії та Словаччині продовжують підвищувати витрати на доставку пшениці до ЄС, і вантажівкам доводиться використовувати альтернативні, довші маршрути. «МХП» адаптує підхід до існуючої ситуації та залишається гнучким. Вони швидко змінюють спосіб транспорту чи маршрут, коли це потрібно, наприклад, перенаправлення вантажівок через інші країни через страйки на кордоні.

На рисунку можна побачити загальне співвідношення усієї експортованої курятини за точкою призначення. А на Рис.2.2. показано сегментування товарних груп, експортованих за 2023 рік.

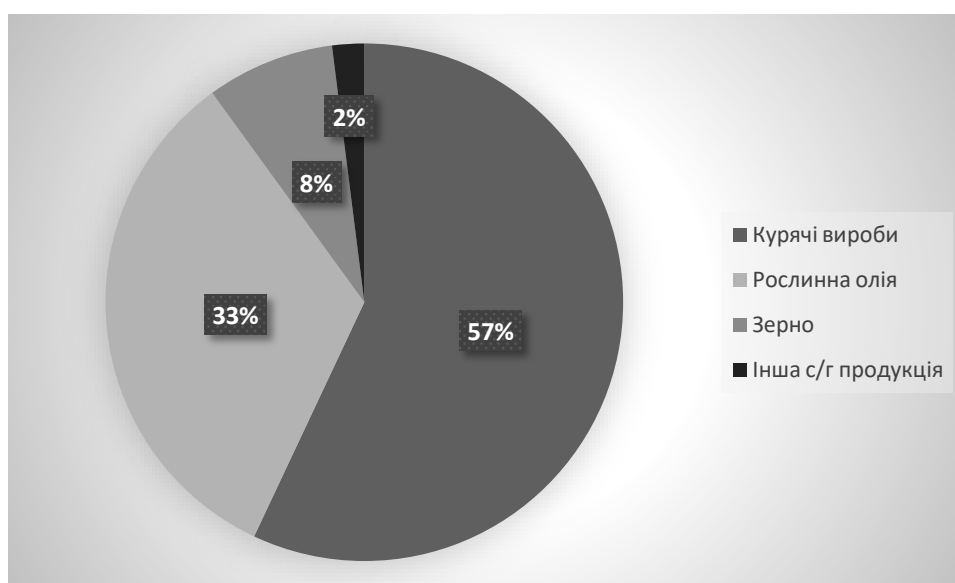


Рис. 2.2. Групування експорту за видами продукції, 2023 рік

Найбільший обсяг експорту спрямований до Європейського Союзу (45%), за ним слідує Близький Схід та Північна Африка (34%). СНД складає 13% експортної діяльності компанії, тоді як Африка та інші регіони відповідають за 7% та 1% відповідно.

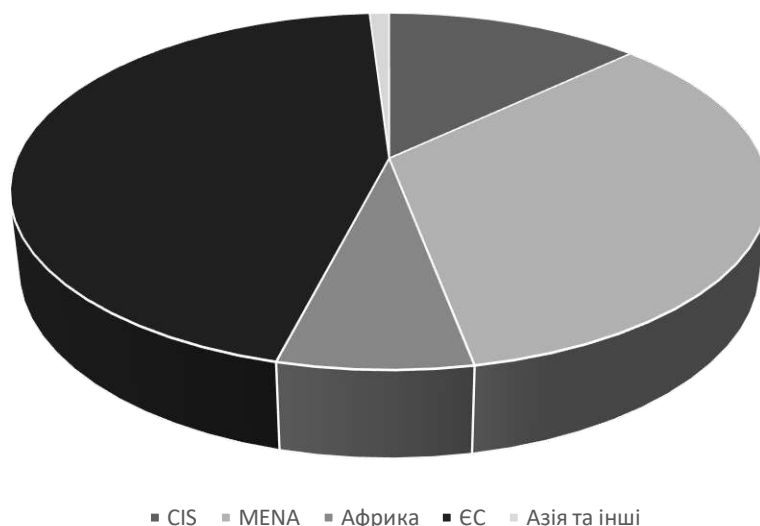


Рис.2.3.Географічна структура експорту курятини ПрАТ МХП, 2023 рік

ПрАТ «МХП» володіє великою кількістю торгових марок, більшість з яких спрямована на внутрішній ринок України. Але є і такі торгові марки, які орієнтовані на зовнішню політику підприємства, вони представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Торговельні марки курятини «МХП»

Торгова марка	Ринки збуту	Продукт
Наша Ряба	Україна	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Тушка та частини
Assilah	Експорт (MENA)	Тушка
Sultanah	Експорт (MENA)	Тушка
Bibilo	Експорт (Грузія)	Тушка

Al Hassanat	Експорт (Ірак)	Тушка та частини
-------------	----------------	------------------

Джерело: сформовано автором на основі [1; 12]

Qualiko. Асортимент фасованої продукції бренду представлений замороженим і охолодженим м'ясом птиці: цілою тушкою і частинами курчати-бройлера, що експортується. Створена в 2011 р., ТМ Qualiko представлена в країнах ЄС, Близького Сходу, Азії, Африки та експортується в більш ніж 60 країн світу [1 ; 3]. Варто також зазначити, що з початку повномасштабної війни експортна частка продукції зросла на 10% від довоєнного часу. І експорт становить більше половини загальних продажів «МХП».

Компанія налічує 3,5 тисячі співробітників у восьми країнах. У Словенії, Perutnina Ptuj обробляє 4 тисячі сільськогосподарських угідь. Найвідоміший бренд компанії – Poli. Охолоджене куряче м'ясо продається на ринках Європи, Скандинавії, Середземномор'я і Близького Сходу з 1974 року. У планах Perutnina Ptuj – вивести цей бренд на ринок США. Продукція компанії сертифікована за стандартами ISO 9001:2015, HACCP, HALAL, AEO, BRC та іншими. Perutnina Ptuj є першою компанією в Словенії, яка запровадила новий стандарт розведення птиці, що спрямований на наближення до умов фермерських господарств минулого. Цей стандарт перевершує навіть чинні законодавчі норми. Кури, які ростуть в покращених умовах утримання, мають можливість розвивати свою природну поведінку, що сприяє їхньому здоров'ю. ПрАТ «МХП» має непогані стосунки з країнами Африки та Близьким Сходом. Але до 2016 року всі експортні поставки до даних регіонів здійснювалися через посередників. У 2016 році компанія відкрила офіс з продажів та дистрибуції у ОАЕ [11]. Вони постійно оцінюють можливості збільшення їх фізичної присутності на ключових міжнародних та європейських ринках через придбання компаній з доданою вартістю, з фокусом на м'ясопереробній та кулінарній продукції. Команда «МХП» розробила передові технології та процеси, які дозволяють їм ідентифікувати матеріальні неефективності та реалізовувати потенціал їх ринків. Починаючи з придбання словенської компанії Perutnina Ptuj у 2019 році, вони не лише значно збільшили органічний ріст компанії, але й досягли значного

покращення оперативних марж, а також загальних підвищень управлінської діяльності.

2.3 Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «МХП»

За 2023 рік ПрАТ «МХП» вийшов на нові ринки, включаючи Канаду та країни субсахарської Африки. Розширення та подальше проникнення на існуючі ринки, включаючи MENA (зокрема, Ірак та ОАЕ), субсахарську Африку, ЄС, Великобританію та країни СНД через продаж як курячого м'яса, так і інших продуктів, включаючи попередньо підготовлені, попередньо приготовані, готові до приготування (RTC) та готові до вживання (RTE) продукти. Розширення ринку на стратегічно сусідню країну Молдову через перезапуск портфоліо охолоджених продуктів і постачання для внутрішніх та міжнародних ритейлерів та HoReCa. Відомо, що «МХП» має свої виробничі сектори в Словенії, ОАЕ, Саудівській Аравії, Великій Британії. Свої офіси розмістила в Україні, Кіпрі та Люксембурзі.

У країнах СНД компанія «МХП» експортувала перші продукти для McDonald's з України до Азербайджану і розпочала співпрацю з KFC Казахстан. У Європі «МХП» реалізувала 27 проєктів CBD протягом року та, зокрема, розпочала постачання попередньо приготованих продуктів до Tesco у Східній Європі. У Великобританії компанія запустила «Інноваційну та Розробницьку Кухню», що зміцнило відносини з клієнтами та надало можливості для досліджень і розробок нових продуктів. На сьогодні це призвело до створення 23 нових товарних позицій з доданою вартістю.

У регіоні MENA «МХП» реалізувала 26 нових проєктів «CBD» протягом року, включаючи початок розробки та постачання курячих нагетсів для «KFC». Також компанія отримала статус схваленого постачальника для Texas Chicken і Buffalo Wild Wings. Це все вдалося через запуск нових міжнародних торговельних філій і дистрибуційних офісів, а також створення спільних міжнародних підприємств. Продовження розширення та зміцнення програми

Розвитку Клієнтського Бізнесу («CBD»), яка передбачає співпрацю з міжнародними клієнтами, створення рішень і доданої вартості в таких областях, як розробка продуктів, бізнес-моделі, ланцюги постачання та обслуговування клієнтів. Продовжуючи дослідження нових можливостей у Великій Британії, Європейському Союзі та MENA, «МХП» підписала угоду про спільне підприємство («СП») з Tanmiah Food Company, провідним постачальником продукції з птиці та переробленого м'яса в регіоні MENA, що базується в Саудівській Аравії. «МХП» буде володіти 45% часткою в СП, а початкові інвестиції компанії складуть 7 мільйонів доларів США. СП включатиме фермерські операції з потужністю більше одного мільйона батьківського стада, яке, як очікується, буде виробляти приблизно 175 мільйонів інкубаційних яєць на рік.

Рада директорів «МХП», виконавче керівництво та радники активно розвивають процеси та процедури корпоративного управління компанії. Компанія є емітентом на Лондонській фондовій біржі та прагне слідувати найкращій практиці відповідно до встановлених міжнародних стандартів. Рада вважає положення Кодексу корпоративного управління Великої Британії 2018 року, які вимагаються Преміум-сегментом Лондонської фондової біржі, відповідним міжнародним еталоном для свого підходу. ПрАТ «МХП» також дотримується вимог корпоративного управління відповідно до законодавства Кіпру. Нещодавні нововведення включають розширення повноважень одного з комітетів Ради директорів, щоб спеціально включити питання сталого розвитку. Ця зміна підкреслює зобов'язання Ради інтегрувати сталість у корпоративне управління «МХП». Холдинг продовжує шукати шляхи для зміцнення різноманітності та досвіду Ради директорів і оголосила про призначення Оскара Чемерінки незалежним виконавчим директором протягом року. На думку Ради директорів, протягом 2023 року «МХП» дотримувалася принципів та вимог Кодексу корпоративного управління Великої Британії. 20 жовтня 2023 року компанія підписала угоди з трьома міжнародними фінансовими установами на надання довгострокових кредитів у розмірі до 400 мільйонів доларів США для

сприяння рефінансуванню 500 мільйонів доларів США євробондів, термін погашення яких настає в травні 2024 року, та для фінансування певних необхідних капітальних витрат. 10 листопада 2023 року, після тендерної пропозиції, група придбала облигації на суму 128 мільйонів доларів США з номінальною вартістю 151 мільйон доларів США. 23 січня 2024 року, після другої тендерної пропозиції, власники нот, які належним чином подали свої ноти, отримали винагороду в розмірі 950 доларів США за кожні 1,000 доларів США номінальної вартості нот (загальна сума виплаченої винагороди склала 131 мільйон доларів США), і в той же день ноти на суму 138 мільйонів доларів США були анульовані. На дату цього звіту всі купонні платежі за облигаціями та платежі, відкладені в травні 2022 року, були сплачені у встановлені терміни. Проте, враховуючи тривалу війну, залишається певна невизначеність щодо здатності «МХП» повністю обслуговувати свої борги, як через можливі обмеження, що можуть бути накладені Національним банком України, так і через подальші негативні наслідки війни. До складу агрогрупи «МХП» входять ряд підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Серед них є ПрАТ «Миронівська птахофабрика», яка спеціалізується на експорті курячого м'яса. Також до складу групи входить ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», яке забезпечує птахофабрики групи комбікормами та виробляє заморожені м'ясні продукти. ПрАТ «Зернопродукт МХП» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур для потреб групи. Значна частина продукції експортується за кордон. Крім того, агрогрупа має два м'ясопереробні заводи в країнах Європейського Союзу, а саме в Нідерландах та Словаччині. Також до групи належить словенська компанія Perutnina Ptuj, яка є вертикально-інтегрованою і спеціалізується на м'ясопереробці.

Холдинг вперше застосував певні стандарти та поправки, які набули чинності починаються з 1 січня 2023 року. Компанія не застосовувала достроково жодного іншого стандарту, тлумачення чи поправки, які були видані,

але ще не набрали чинності. Наступні стандарти та поправки були прийняті «МХП» з 1 січня 2023 року:

- IFRS 17 «Договори страхування»;
- Визначення облікових оцінок – поправки до IAS 8;
- Розкриття облікової політики – поправки до IAS 1 та IFRS Practice Statement 2;
- Міжнародна податкова реформа, правила моделі другого стовпа – поправки до IAS 12.

Кошти на банківських рахунках приносять відсотки за плаваючими ставками, які базуються на щоденних ставках банківських депозитів. Короткострокові депозити з початковим строком до трьох місяців приносять відсотки за відповідними короткостроковими депозитними ставками. Відповідно до міжнародного рейтингового агентства Moody's, кредитні рейтинги банків, у яких «МХП» мала відкриті рахунки станом на 31 грудня 2023 та 2022 років, були такими:

Таблиця 2.8

Депозити ПрАТ «МХП» в банках, млн дол. США

Банки	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Міжнародні банки з рейтингом «А»	162	157	191
Міжнародні банки з рейтингом «В»	30	12	7
Українські банки з рейтингом «С»	9	31	60

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Імпортна діяльність підприємства в основному обумовлена потребою у закупівлі обладнання та відповідних запчастин для нього. Серед ключових підприємств групи ПрАТ «МХП», які потребують імпортних запчастин та обладнання, можна виділити такі:

1. ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
2. ПрАТ «Миронівська птахофабрика»;
3. Дочірнє підприємство «Птахофабрика «Перемога Нова»;

4. ПрАТ «Оріль-Лідер»;
5. ПрАТ «МЗВКК» (Легко)»;
6. ТОВ «Захід-Агро».

Основна частина імпорتنих запчастин припадає на забійно-переробний комплекс птахофабрик, на яких виробляється продукція «Нашої Ряби». Найбільш масові імпорتنі запчастини поставляються на обладнання, встановлене на наступних лініях на птахофабриці: лінія забою птахів, лінія для отруєння птахів, лінія охолодження, лінія різання, лінія перевезення відходів та комплекс вирощування [12; 15].

Таким чином, аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» показує, що компанія має сильні позиції на міжнародних ринках завдяки вертикальній інтеграції, широкому асортименту продукції, лідерським позиціям на ринку, ефективному управлінню та стійкості до зовнішніх викликів. Продовження розвитку експортної програми та підтримка високого рівня якості продукції є ключовими факторами для подальшого успішного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

3.1. Напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» є провідною агропромисловою компанією України, що спеціалізується на виробництві та переробці м'яса птиці, зернових культур та інших сільськогосподарських продуктів. У контексті глобалізації та інтеграції світових ринків зовнішньоекономічна діяльність набуває все більшої ваги для таких компаній, як «МХП». Важливість цієї діяльності можна розглядати з кількох ключових аспектів: економічного зростання, диверсифікації ризиків, технологічного розвитку та зміцнення міжнародного іміджу. Зовнішньоекономічна діяльність є основним драйвером економічного зростання для «МХП». Вихід на міжнародні ринки дозволяє компанії значно збільшити обсяги продажів і, відповідно, прибутки. Експорт продукції до країн Європи, Близького Сходу, Азії та Африки сприяє збільшенню валютних надходжень, що є важливим джерелом фінансування для розвитку компанії. Завдяки експортній діяльності, «МХП» може використовувати отримані кошти для модернізації виробництва, впровадження нових технологій та розширення своєї присутності на міжнародних ринках.

Однією з головних переваг зовнішньоекономічної діяльності є можливість диверсифікації ризиків. Залучення до міжнародної торгівлі дозволяє компанії знизити залежність від внутрішнього ринку, який може бути підданий економічним та політичним потрясінням. Розширення географії збуту продукції знижує ризики, пов'язані з коливаннями попиту в окремих країнах або регіонах. Це дозволяє «МХП» забезпечити стабільність доходів і зменшити вплив негативних факторів, таких як економічні кризи або зміни в законодавстві. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє технологічному розвитку компанії. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє «МХП» отримувати доступ до

новітніх технологій та кращих практик у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Укладання угод про спільні підприємства (JV) з провідними світовими компаніями допомагає не тільки збільшити виробничі потужності, але й підвищити ефективність виробничих процесів. Наприклад, придбання словенської компанії Perutnina Ptuj у 2019 році дозволило «МХП» значно покращити свої операційні показники та підвищити якість продукції. Активна зовнішньоекономічна діяльність також сприяє зміцненню міжнародного іміджу «МХП». Участь у міжнародних виставках, укладання угод з провідними компаніями світу, впровадження міжнародних стандартів якості – все це підвищує репутацію компанії на світовій арені. Холдинг стає більш привабливим партнером для іноземних інвесторів та клієнтів, що відкриває нові можливості для розширення бізнесу. Сильний міжнародний імідж також сприяє зростанню довіри з боку споживачів, що є важливим фактором для збільшення обсягів продажів та розвитку компанії. Зовнішньоекономічна діяльність компанії має значний соціально-економічний вплив на регіони, де компанія здійснює свою діяльність. Експорт продукції сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя місцевого населення та розвитку інфраструктури. Завдяки експортним доходам, компанія може інвестувати в соціальні проекти, що сприяють покращенню умов життя в регіонах присутності. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність «МХП» сприяє не тільки розвитку самої компанії, але й позитивно впливає на економічний та соціальний розвиток України.

Зовнішньоекономічна діяльність є критично важливою для ПрАТ «МХП». Вона забезпечує економічне зростання, дозволяє диверсифікувати ризики, сприяє технологічному розвитку та зміцненню міжнародного іміджу компанії. Активна участь у міжнародній торгівлі відкриває нові можливості для розширення бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на світовій арені [19]. Тому розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності має бути одним з ключових пріоритетів ПрАТ «МХП» у стратегічному плануванні та реалізації своєї діяльності. МХП веде постійний діалог зі своїми

професійними консультантами щодо вимог звітності ЄС за директивою CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та готується до виконання своїх зобов'язань з розкриття інформації. Трансформація систем МХП для приведення їх у відповідність з вимогами щодо надання цієї інформації відбуватиметься у 2024 році, щоб підготувати перший звіт, який відповідатиме CSRD, у 2026 році (який охоплює рік, що закінчується 31 грудня 2025 року). Це відповідає вимогам Європейської комісії, опублікованим 31 липня 2023 року.

Протягом 2022 року птахівнича галузь України зазнала значних втрат через війну та активні бойові дії. Незважаючи на це, експортерам вдалося утримати показники зовнішніх продажів на високому рівні, що було зумовлено зростанням світових цін на продукцію птахівництва. За минулий рік обсяг експорту продукції становив 417,2 тисяч тонн, що на 9% менше порівняно з 2021 роком. Однак вартісний показник збільшився на 20% досягнувши 858,8 мільйонів доларів. Це стало можливим завдяки зміні географії постачань і зростанню світових цін на м'ясо птиці. У березні експорт м'яса птиці значно зменшився через блокування портів, оскільки до війни 70% курятини експортували морським шляхом. Проте відбулося зростання поставок на європейські ринки: минулого року в країни ЄС було експортовано на 14% більше м'яса птиці порівняно з 2021 роком. Для «МХП» це означає можливість ще більше зосередитися на експортних напрямках, зокрема на європейських ринках, де попит на українське м'ясо залишається високим.

Світовий ринок м'яса птиці розвивається доволі оптимістично. Локдауни під час коронавірусної пандемії та війна в Україні не змогли сильно змінити прогнози щодо світового виробництва птахівничої продукції на майбутні п'ять років. Очікується, що світовий ринок курятини до 2028 року становитиме 429,11 млрд доларів США з 312,11 млрд доларів США 2022 року [14].

У січні-квітні 2023 року імпорт птиці у ЄС з третіх країн зріс за обсягом на 14%, за вартісним показником на 31% проти аналогічного періоду минулого року. Найбільше імпорт в ЄС зріс з України, Бразилії, Таїланду, Китаю, Боснії та Герцеговини. Імпорт із Великої Британії й далі суттєво скорочується. Імпорт із

Бразилії, Таїланду та України становить майже 82% загального імпорту птиці у ЄС. Після набуття чинності Регламенту про автономні торговельні заходи 2023/1077 31 травня 2023 року Україні було надано безмитний доступ до ринку ЄС з квотуванням безмитних квот ще на один рік — до 5 червня 2024 року. Однак запроваджено ретельний моніторинг для чутливих продуктів. За перші 27 тижнів 2023 року імпорт м'яса птиці у ЄС з України досяг 125 740 т, збільшившись на 87% проти перших 27 тижнів 2022 року. У цій категорії імпорт замороженого м'яса досяг 63 934 т (зростання на 55%) [13].

Можливості для ПрАТ «МХП» на міжнародних ринках є значними навіть в умовах викликів, спричинених війною та глобальними економічними змінами. Завдяки зміні географії постачань, зростанню світових цін на м'ясо птиці, регуляторним перевагам та розвитку стратегічних партнерств, МХП може не тільки зберегти, але й значно посилити свої позиції на міжнародному ринку. Використання цих можливостей сприятиме стабільному зростанню компанії та зміцненню її ролі як одного з провідних світових експортерів м'яса птиці.

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» необхідно вжити наступні заходи:

- Диверсифікація ринків збуту – розширення географії експорту, включаючи нові ринки, такі як Канада та країни субсахарської Африки. Поглиблення присутності на існуючих ринках, таких як Близький Схід, ЄС, Великобританія та країни СНД, через продаж як м'яса птиці, так і продуктів з доданою вартістю, таких як готові до приготування (RTC) та готові до вживання (RTE) продукти.
- Поліпшення логістики – створення альтернативних маршрутів для експорту, враховуючи блокування традиційних транспортних шляхів. Інвестування в інфраструктуру, таку як холодильні склади та транспортні засоби для забезпечення належного зберігання та транспортування продукції.
- Покращення якості продукції та сертифікація – впровадження новітніх технологій у виробництво для підвищення якості продукції. Отримання

міжнародних сертифікатів якості, таких як ISO, HACCP, Halal, які сприяють доступу до нових ринків.

- Партнерство та спільні підприємства – укладення угод з міжнародними партнерами, що сприяє зменшенню ризиків та розширенню можливостей компанії. Наприклад, спільне підприємство з Tanmiah Food Company у Саудівській Аравії, де «МХП» володіє 45% акцій, є важливим кроком у розвитку компанії на Близькому Сході.

Однією з ключових європейських активів «МХП» є словенська компанія «Perutnina Ptuj», яка спеціалізується на виробництві та переробці курячого м'яса. Ця вертикально-інтегрована компанія займається вирощуванням птиці, її переробкою та реалізацією готової продукції. Завдяки інтегрованій моделі бізнесу, Perutnina Ptuj забезпечує високу якість продукції та ефективність виробничих процесів. З моменту придбання «Perutnina Ptuj» у 2019 році, «МХП» значно збільшив органічний ріст компанії, покращив операційні маржі та впровадив загальні оновлення операційної діяльності. Це показує здатність «МХП» успішно інтегрувати нові активи та розвивати їх. Для подальшого розвитку своїх європейських підприємств, «МХП» зосереджується на кількох стратегічних напрямках:

1. Інвестування у модернізацію та розширення існуючих виробничих потужностей, що дозволить збільшити обсяги виробництва та задовольнити зростаючий попит на продукцію.
2. Впровадження нових технологій та розробка нових продуктів, таких як готові до приготування (RTC) та готові до споживання (RTE) продукти, які користуються великою популярністю на європейському ринку.
3. Оптимізація логістичних процесів для забезпечення стабільних та ефективних поставок продукції до споживачів у різних країнах Європи.

«МХП» також планує розширити свою діяльність у сусідній Молдові. Компанія готується до перезапуску портфолію охолоджених продуктів та забезпечення постачання як для внутрішніх, так і для міжнародних ритейлерів та HoReCa.

Оптимізація логістичних процесів і ланцюгів постачання є важливим фактором для ефективної ЗЕД. Після блокування українських портів через війну «МХП» змогла переорієнтувати свої експортні потоки на європейські ринки. Компанія може продовжувати розвивати альтернативні маршрути постачання та покращувати логістичну інфраструктуру для забезпечення безперебійних поставок продукції.

3.2 Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» є стратегічно важливим завданням для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії. Реалізація вищезазначених напрямів дозволить МХП зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити ефективність логістики та виробничих процесів, залучити нових клієнтів та інвесторів, а також забезпечити високу якість продукції, що відповідає світовим стандартам.

Таблиця 3.1

Основні напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «МХП»

Напрямок	Заходи
Оптимізація логістики	Розвиток альтернативних маршрутів, інтеграція ІТ та блокчейну
Розширення ринків збуту	Диверсифікація експорту, зміцнення позицій на європейських ринках

Інноваційний розвиток	Автоматизація, інвестиції в R&D
-----------------------	---------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [5 ; 17]

Ефективна логістика є критичним фактором успіху для будь-якої компанії, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. Для ПрАТ «МХП» оптимізація логістичних процесів включає два основні напрямки: розвиток альтернативних транспортних маршрутів та інтеграцію сучасних технологій. З блокуванням традиційних морських шляхів через війну та геополітичні зміни, «МХП» потребує розробки та впровадження нових транспортних маршрутів. Основні напрямки для цього включають:

Залізничні маршрути:

- Встановлення нових залізничних коридорів до країн ЄС, зокрема до Польщі, Угорщини, Румунії та Словаччини.
- Створення спільних підприємств з європейськими залізничними операторами для забезпечення ефективного управління перевезеннями.

Автомобільні маршрути:

- Розвиток інфраструктури для автомобільних перевезень, включаючи розширення складів та транспортних хабів на кордонах з ЄС.
- Впровадження системи електронних дозволів для спрощення митних процедур та зменшення затримок на кордонах.

Таблиця 3.2

Альтернативні логістичні маршрути для продукції «МХП»

Маршрут	Тип транспорту	Відстань (км)	Час у дорозі (години)	Вартість за тону (USD)
---------	----------------	---------------	-----------------------	------------------------

Україна - Польща	залізниця	600	24	50
Україна – Румунія	залізниця	800	30	60
Україна – Угорщина(E573)	автотранспорт	900	18	70
Україна – Словаччина(E58)	автотранспорт	700	15	65

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Для забезпечення прозорості та ефективності ланцюгів постачання, «МХП» має впроваджувати сучасні технології, такі як ІТ, блокчейн та Big Data.

1. Встановлення сенсорів на транспортних засобах для відстеження місцезнаходження вантажів у реальному часі.
2. Використання датчиків для моніторингу умов зберігання продукції, таких як температура та вологість, що дозволить уникнути псування товарів.
3. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості транзакцій та зменшення ризиків шахрайства.
4. Створення цифрових паспортів для вантажів, що дозволяють відстежувати весь шлях продукту від виробника до кінцевого споживача.

Оптимізація логістичних процесів є важливим аспектом підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП». Розвиток альтернативних транспортних маршрутів та інтеграція сучасних технологій сприятимуть забезпеченню стабільних поставок продукції, зменшенню витрат та підвищенню прозорості ланцюгів постачання. Ці заходи дозволять компанії зберігати свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках і забезпечувати високу якість обслуговування своїх клієнтів.

Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» необхідно постійно шукати нові ринки збуту. Це включає диверсифікацію географії експорту та поглиблення співпраці з існуючими партнерами. Диверсифікація географії експорту передбачає розширення присутності ПрАТ «МХП» на нових ринках, зокрема в країнах Азії, Африки та Латинської Америки. Ці регіони пропонують великі можливості завдяки зростаючому попиту на м'ясо та м'ясну продукцію.

Стратегії для диверсифікації географії експорту:

- Розширення ринкових досліджень. Проведення глибоких досліджень ринків Азії, Африки та Латинської Америки для виявлення нових можливостей та потенційних партнерів.
- Локалізація продукції. Адаптація продуктів «МХП» до смаків та потреб місцевих споживачів.
- Створення дистрибуційних мереж. Встановлення нових дистрибуційних мереж та партнерств з місцевими підприємствами.

Поглиблення співпраці з існуючими партнерами передбачає зміцнення позицій на європейських ринках, зокрема в країнах ЄС, завдяки підвищенню якості продукції та оптимізації логістики. Впровадження нових технологій та стандартів якості для відповідності вимогам європейських ринків. Розвиток ефективних логістичних маршрутів та використання сучасних технологій для забезпечення своєчасних та безпечних поставок [20]. Пропонування нового асортименту продукції відповідно до потреб європейських споживачів. Активна робота з існуючими партнерами для розширення співпраці та спільних проєктів. Вихід на ринок Латинської Америки для ПрАТ «МХП» відкриває значні можливості завдяки зростаючому попиту на м'ясну продукцію в цьому регіоні. Латинська Америка, зокрема країни, такі як Бразилія, Аргентина та Мексика, має великий потенціал для збуту завдяки збільшенню населення та економічному зростанню. Важливими аспектами для успішного входження на цей ринок є адаптація продукції до місцевих смаків, встановлення партнерських відносин з

місцевими дистриб'юторами та проведення ефективних маркетингових кампаній. Таким чином, Латинська Америка може стати важливим ринком збуту для «МХП», забезпечуючи додаткові можливості для зростання та диверсифікації експорту.

Розширення асортименту продукції з доданою вартістю є ключовим напрямом для ПрАТ «МХП». В сучасних умовах попит на зручні у використанні продукти на міжнародних ринках постійно зростає. Це обумовлено змінами у споживчих звичках, зростанням урбанізації та швидким ритмом життя, що стимулює споживачів шукати швидкі та прості рішення для харчування. Продукти готові до вживання (RTE) та продукти готові до приготування (RTC) є перспективними сегментами ринку для ПрАТ «МХП». Розширення асортименту в цих категоріях дозволяє компанії задовольнити потреби різних споживачів:

RTE продукти: напівфабрикати, готові страви, салати, закуски.

RTC продукти: заморожені або охолоджені напівфабрикати, мариновані продукти, набори для швидкого приготування страв.

Впровадження автоматизованих систем у виробничі процеси дозволяє досягти високої якості продукції, збільшити обсяги виробництва та знизити витрати. Використання роботів для пакування, маркування, обробки продукції. Автоматичні системи для моніторингу та контролю якості продукції на всіх етапах виробництва.

Інвестиції в R&D є критично важливими для розробки нових продуктів та впровадження інноваційних рішень. Основні напрями включають:

Розробка нових рецептур – вивчення ринкових тенденцій та споживчих вподобань для створення нових продуктів.

Технологічні інновації – впровадження нових технологій зберігання та обробки продукції, таких як високотемпературна обробка та вакуумне пакування.

Аналіз та тестування – проведення наукових досліджень та тестувань для покращення смакових властивостей та підвищення безпеки продуктів.

Таким чином, інноваційний розвиток у сфері розробки нових продуктів та послуг є стратегічно важливим напрямом для підвищення ефективності управління ЗЕД ПрАТ «МХП». Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та інвестиції в R&D сприяють зміцненню позицій компанії на міжнародних ринках та забезпечують її стійке зростання в умовах глобальної конкуренції.

3.3 Удосконалення управління експортною програмою ПрАТ «МХП»

Удосконалення міжнародної діяльності компанії «МХП» є важливим кроком для розвитку та розширення її бізнесу на глобальному рівні. Це вимагає систематичної роботи та відкриває нові можливості для компанії, включаючи доступ до нових ринків, збільшення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на міжнародній арені. Завдяки інноваціям, покращенню логістики та ефективному управлінню експортними програмами, «МХП» може значно підвищити свою ефективність та стійкість в умовах глобальної конкуренції.

Ринок Близького Сходу (зокрема країни GCC - Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Кувейт, Катар, Оман і Бахрейн) є перспективним для збуту продукції МХП завдяки високому попиту на якісне м'ясо птиці. Цей регіон має значний імпорتنний потенціал, оскільки власне виробництво не покриває потреби місцевого населення.

Таблиця 3.3

Стратегії розвитку ПрАТ «МХП» на ринку Близького Сходу

Стратегія	Характеристика
Поглиблення існуючих відносин	Посилення співпраці з наявними партнерами та пошук нових бізнес-можливостей.

Локалізація виробництва	Розгляд можливості створення спільних підприємств чи будівництва виробничих потужностей у регіоні для зменшення логістичних витрат.
Сертифікація виробництва	Забезпечення відповідності продукції стандартам Halal, що є критичним для цього ринку.

Джерело: сформовано автором на основі [17 ; 18]

Перевагами підтримки та покращення ринкових відносин з країнами БС в основному через дистриб'ютера MHP Food Trading є такі:

- Збільшення обсягів продажу завдяки високому попиту на продукцію.
- Диверсифікація ризиків за рахунок вдосконалення своїх можливостей на вже відомому ринку.
- Можливість укладення довгострокових контрактів з великими торговими мережами та готельними комплексами.

Варто зазначити, що в 2023 році компанія «МХП» уклала акціонерну угоду з компанією Desert Hills Veterinary Services Company Limited (DHV), дочірньою структурою Tanmiah Food Company — провідного постачальника м'яса птиці та іншої м'ясної продукції на Близькому Сході, яка котирується на саудівському фондовому ринку. Це стало вирішальним кроком у створенні спільного підприємства після отримання необхідних дозволів, включаючи дозвіл Головного управління з конкуренції Саудівської Аравії та інших відповідних юрисдикцій. Компанії DHV і «МХП» об'єднали зусилля для інвестування понад 200 млн саудівських ріалів (майже 553 млн гривень за поточним курсом) у фермерські господарства з потужністю понад 1 млн батьківських стад. Вони очікують, що ці господарства вироблятимуть приблизно 175 млн інкубаційних яєць на рік. Також планується будівництво сучасного інкубатора та комбікормового заводу для птиці. Згідно з Меморандумом про взаєморозуміння, підписаним на початку 2023 року, DHV володітиме 55% акціями, а «МХП» — 45% акціями спільного підприємства [8].

Спільне підприємство DHV і МХП сприятиме розширенню ринків збуту на Близькому Сході. Очікується, що інвестиції у виробництво та сучасні технології дозволять компаніям зміцнити свої позиції на ринку та збільшити частку ринку. У рамках спільного підприємства компанії планують розширювати виробничі потужності для задоволення зростаючого попиту на продукцію. Очікується, що нові фермерські господарства та інкубатори значно збільшать виробництво, що дозволить ефективніше задовольняти потреби ринку Близького Сходу.

Регіон MENA включає країни Північної Африки та Близького Сходу, де існує великий попит на імпортне м'ясо птиці. Ринок характеризується швидким зростанням населення та високою споживчою здатністю. Розширення присутності в регіоні MENA (Middle East and North Africa) є важливим кроком для удосконалення управління експортною програмою ПрАТ «МХП». Регіон MENA включає країни Північної Африки та Близького Сходу, де існує великий попит на імпортне м'ясо птиці, обумовлений швидким зростанням населення та високою споживчою здатністю. Для ефективного виходу на цей ринок, «МХП» планує впровадження інтенсивних маркетингових кампаній для підвищення впізнаваності бренду, що допоможе залучити нових клієнтів і зміцнити позиції компанії в регіоні. Важливою стратегією також є надання підтримки місцевим дистриб'юторам у вигляді маркетингових матеріалів, навчання персоналу та проведення спільних акцій, що сприятиме створенню міцних партнерських відносин та підвищенню ефективності збуту продукції. Крім того, адаптація асортименту продукції до місцевих смакових вподобань та культурних особливостей забезпечить відповідність пропозиції вимогам споживачів, що сприятиме збільшенню продажів. Розширення географії присутності дозволить «МХП» збільшити доходи, зміцнити позиції на стратегічно важливому ринку та виробити нові бізнес-моделі, що покращить управління експортною програмою компанії.

Розширення присутності ПрАТ «МХП» в регіоні MENA

Напрямок	Стратегії в дії	Очікувані переваги
Маркетингові компанії	- Впровадження інтенсивних маркетингових кампаній для підвищення пізнаваності бренду	- Підвищення пізнаваності бренду - Розширення аудиторії
Підтримка дистриб'юторів	- Надання підтримки місцевим дистриб'юторам у вигляді маркетингових матеріалів, навчання персоналу	- Підвищення ефективності дистриб'юторів - Зміцнення лояльності до бренду

Продовження таблиці 3.4

Підтримка дистриб'юторів	Проведення спільних акцій. - Організація тренінгів та семінарів	- Покращення знань про продукти
Вивчення місцевих смаків	- Адаптація асортименту продукції до місцевих смакових вподобань та культурних особливостей	- Задоволення потреб різних категорій споживачів
Інфраструктурні інвестиції	- Інвестування у створення місцевих виробничих потужностей, складів та логістичних центрів	- Забезпечення швидкого та ефективного постачання продукції

Джерело: сформовано автором на основі [17; 25]

Одним із ключових напрямків удосконалення експортної програми ПрАТ «МХП» є оптимізація логістичних процесів з України. Війна та блокування традиційних морських шляхів вимагали від компанії пошуку альтернативних маршрутів для стабільного забезпечення поставок продукції. Ефективна логістика є критичним фактором успіху для будь-якої компанії, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

Удосконалення експортної програми ПрАТ «МХП» є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку компанії на міжнародних ринках. Впровадження інтенсивних маркетингових кампаній, підтримка місцевих дистриб'юторів, адаптація продукції до місцевих смакових вподобань, інфраструктурні інвестиції та налагодження партнерських відносин сприятимуть розширенню географії присутності та підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки цим зусиллям, МХП зможе зміцнити свої позиції на стратегічно важливих ринках, таких як регіон MENA, що відкриє нові можливості для зростання доходів і розвитку бізнесу.

Важливим кроком для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» є розширення присутності на нових ринках, таких як країни MENA та Південна Америка. Ці ринки характеризуються великим попитом на імпортне м'ясо птиці та високою споживчою здатністю. Диверсифікація географії експорту дозволить знизити ризики та збільшити доходи компанії. Зміцнення позицій на європейських ринках шляхом підвищення якості продукції, адаптації до місцевих смакових уподобань та оптимізації логістики. Підтримка дистриб'юторів та проведення спільних акцій сприятимуть покращенню партнерських відносин і збільшенню обсягів продажів.

Розвиток альтернативних транспортних маршрутів, таких як залізничні та автомобільні перевезення, дозволить забезпечити стабільні поставки продукції у випадку блокування морських шляхів. Інтеграція сучасних технологій, таких як IoT, блокчейн та Big Data, допоможе оптимізувати маршрути, відстежувати вантажі у реальному часі та підвищити прозорість ланцюгів постачання.

Впровадження нових продуктів з доданою вартістю, таких як готові до вживання продукти (RTE) та готові до приготування продукти (RTC), дозволить задовольнити зростаючий попит на зручні у використанні продукти на міжнародних ринках. Автоматизація виробничих процесів та інвестиції в дослідження і розробки (R&D) сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції МХП. Укладення акціонерних угод з міжнародними партнерами, такими як Desert Hills Veterinary Services Company Limited, та інвестування у спільні проекти дозволить «МХП» зміцнити свої позиції на стратегічно важливих ринках та розширити виробничі потужності.

Отже, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» передбачає комплексний підхід, включаючи розширення географії експорту, оптимізацію логістики, інноваційний розвиток, підвищення ефективності управління експортною програмою та використання міжнародного досвіду та партнерств. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на світових ринках та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досягнуто значних результатів. Проведено теоретичний аналіз, що дозволив визначити сутність та основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Було досліджено різні аспекти та концепції, що лежать в основі управління цією діяльністю, включаючи стратегії виходу на міжнародні ринки, управління ризиками та оптимізацію логістичних процесів. Узагальнено наукові погляди вітчизняних та іноземних дослідників, що сприяло формуванню цілісного бачення теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Розглянуто методичний підхід до оцінки ефективності менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, який включає низку показників та критеріїв оцінки. Цей підхід передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП», що дало змогу визначити основні фінансові показники та визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Аналіз охоплював такі аспекти, як динаміка доходів і витрат, прибутковість. Виявлено сильні сторони ПрАТ «МХП», такі як стабільне зростання доходів, висока прибутковість, ефективна структура капіталу та успішне впровадження інновацій у виробничі процеси. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Було виявлено й слабкі сторони, які потребують уваги, зокрема залежність від зовнішніх ринків, що створює додаткові ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів та змінами в міжнародній кон'юктурі.

Оцінено ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що включало вивчення методів і підходів до виходу на міжнародні ринки та оптимізації логістичних процесів. Виявлено ключові фактори, які впливають на результати діяльності на міжнародних ринках, такі як політична стабільність, конкурентне середовище та рівень розвитку інфраструктури. На основі отриманих даних розроблено рекомендації для підвищення ефективності

управління та зміцнення позицій підприємства на світових ринках. Детальний аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» дозволив визначити основні напрями діяльності.

На основі проведеного аналізу запропоновано методи вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП», що включають оптимізацію логістичних процесів, впровадження сучасних технологій та покращення взаємодії з міжнародними партнерами. Надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, які охоплюють диверсифікацію експортних напрямів, адаптацію продукції до вимог різних регіонів та ефективну маркетингову стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Річний звіт про діяльність ПрАТ «МХП» за 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 13.01.24)
2. Клепікова С. В., Яцина М.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Economics. Finances. Law (Економіка. Фінанси. Право.). 2021. № 11. С. 18-22.
3. Панченко Є. М. Міжнародний менеджмент : Навч. посіб., 1996.
4. Кириченко О. А. Реформи і зовнішня торгівля. Політика і час. 1997. № 3.
5. Янків М.Д. Організаційно-економічні механізми розвитку і функціонування АПК в Україні : Навч. посібник : Коопосвіта, 2007, 298 с.
6. Малярець Л.М., Моргун Г.В. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. Бізнес-інформ. 2015. №1 С.136-145
7. Офіційний сайт «МХП»: веб-сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 17.01.24)
8. МХП. Latifundist.com: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 23.02.24)
9. Про компанію. МХП. Портал топ-менеджерів оптової та роздрібною торгівлі: веб-сайт. URL: https://trademaster.ua/company/mhp/page/o_kompanii/0 (дата звернення: 02.03.24)
10. Perutnina Ptuj: веб-сайт. URL: <https://www.perutnina.com/int/en/home/> (дата звернення: 24.02.24)
11. Економічна правда. Холдинг Косюка купив найбільшу птахофабрику в Словенії. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/02/21/645514/> (дата звернення: 10.03.24)

12. ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»: веб-сайт.
URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/prat-myronivskiyi-zavod-z-vyrobnytstva-krup-i-kombikormiv> (дата звернення: 19.01.24)
13. Птахівництво у пріоритеті. AgroTimes: веб-сайт. URL:
<https://agrotimes.ua/article/ptahivnyctvo-u-prioryteti/#:~:text=У%20січні-квітні%202023%20року%20імпорт%20птиці%20у%20ЄС%20з,Британії%20й%20Одалі%20суттєво%20скорочується.> (дата звернення: 16.03.24)
14. Птахівництво. УКАБ: веб-сайт. URL:
https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/maksim_gopka/ptakhivnitstvo_u_priorite_tii#:~:text=Локдауні%20під%20час%20коронавірусної%20пандемії,млрд%20доларів%20США%202022%20року. (дата звернення: 22.03.24)
15. УкрЗалізниця: веб-сайт. URL:
https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/electronic_transportation/cost/ (дата звернення: 22.03.24)
16. Model C. B. Youth Traffic Safety Town Hall Coloring & Activity Book. CDMA Business Model, 2021.
17. CADENHEAD A. F. G., BLAYLOCK P. W. Foreign Market Potential. Chemical & Engineering News. 1950. Vol. 28, no. 13. P. 1018–1020. URL:
<https://doi.org/10.1021/cen-v028n013.p1018> (дата звернення: 27.03.24)
18. Lohr N. Foreign Market Subsidiary Mandates. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
19. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. економ. спец. Київ : Центр навч. літ., 2004. 580 с.
20. Губський Б. В. Аграрний ринок. Київ : Нора-прінт, 1998. 184 с.
21. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРАТ «МХП». Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 20. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849> (дата звернення: 25.02.24)

22. Кушнір С. О., Семібратова Є. С. АГРАРНИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. Agrosvit. 2023. № 12. С. 15–22. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.12.15> (дата звернення: 28.03.24)
23. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
24. Маляр Д. В. Глобалізація та її вплив на розвиток корпоративного управління. 2013. № 2. С. 81-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2013_2_13 (дата звернення: 12.02.24)
25. Гобела В.В. Управління ЗЕД: Навч. посіб. Львів, 2021. 236 с.