

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Тема: «Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю
підприємства»

здобувач (ка) 2 курсу групи МОА-24дм
спеціальність: 073 Менеджмент
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)
освітньо-професійна програма: Менеджмент

Мансімлі Араза Азера оглу _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник доц. Івченко Ю.А. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Київ, 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія: кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Спеціальність: 073 менеджмент
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА **Мансімі Араза Азера оглу**

1. Тема роботи: **Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

керівник роботи: Івченко Ю.А., PhD, доц.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від "09" жовтня 2025 р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи 10.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

4.1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

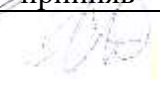
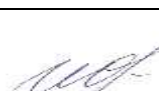
4.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП» та особливості його господарювання

4.3. Удосконалення інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Етапи еволюції наукових поглядів щодо розвитку зовнішньоекономічних відносин; основні теоретичні погляди щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю; конкурентні переваги як спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; економічні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; структура компанії ПРАТ «МХП»; розподіл ринку курятини в Україні; фінансові результати ПРАТ «МХП»; функції управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»; основні зовнішні ринки збуту продукції ПРАТ «МХП» у 2023 році, у відсотках; PEST-аналіз аграрної галузі України; удосконалення економічних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»; функціональна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»

6. Консультанти дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. <u>Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства</u>	доц. Івченко Ю.А.		
Розділ 2. <u>Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП» та особливості його господарювання</u>	доц. Івченко Ю.А.		
Розділ 3. <u>Удосконалення інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»</u>	доц. Івченко Ю.А.		

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

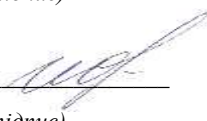
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2025 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2025 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2025 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач


 (підпис)
Мансімілі Араза Азера оглу
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)
Івченко Ю.А.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 с., 18 рис., 18 табл., 43 дж.,

У роботі розглянуто сучасні підходи у формуванні процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Розглянуто сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проаналізовано економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Наведено загальну характеристику діяльності ПРАТ «МХП». Розглянуто статистико-аналітичну інформацію про сучасний стан ПРАТ «МХП». Проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ПРАТ «МХП». Запропоновано основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП». Удосконалення механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПРАТ «МХП».

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ, ПІДПРИЄМСТВО, СЕРЕДОВИЩЕ
ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

Mansimli Araz Azer oglu. Improving the management of foreign economic activity of the enterprise. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

In the qualification work of the master's degree examines the modern approaches to the formation of processes for managing the foreign economic activity of enterprises. The essence and features of foreign economic activity of enterprise are considered. The economic instruments of foreign economic activity of enterprise are analyzed. A general description of the activities of PJSC «MHP» is provided. Statistical and analytical information on the current status of PJSC «MHP» is considered. The foreign economic activity of PJSC «MHP» is analyzed.

Key words: MANAGEMENT MECHANISM, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, ECONOMIC INSTRUMENTS, ENTERPRISE, ENTERPRISE ENVIRONMENT, STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сучасні підходи щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	9
1.2. Сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства	19
1.3. Інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП» ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	40
2.1. Характеристика діяльності ПРАТ «МХП»	40
2.2. Статистико-аналітична інформація про сучасний стан ПРАТ «МХП»	50
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»	68
3.1. Основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»	68
3.2. Удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПРАТ «МХП»	74
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

За умов розвитку глобалізації світового господарства та сучасних тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин посилюється значення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Процеси розширення національної економіки України встановлюють нові стандарти здійснення зовнішньоекономічних зв'язків та їх результативності, стимулювання розвитку конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій на зовнішньому ринку, максимізації прибутку та впровадження досягнень науки і техніки для підвищення ефективності виробничої діяльності аграрних підприємств.

Реалізація даного завдання ґрунтується на впровадженні раціональної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов сучасної конкуренції, оскільки вона перетворюється в сучасний імператив для розвитку підприємств, особливо аграрної галузі, успішне функціонування якої в багатьох випадках залежить від розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У зв'язку з цим розгляд економічних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах викликає великий теоретичний і практичний інтерес.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення економічних інструментів управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети дослідження вирішено такі завдання:

розглянуто сучасні підходи у формуванні процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;

розглянуто сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

проаналізовано економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

наведено загальну характеристику діяльності ПРАТ «МХП»;

розглянуто статистико-аналітичну інформацію про сучасний стан ПРАТ «МХП»;

проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ПРАТ «МХП»;

запропоновано основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»;

удосконалено механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПРАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методологічною основою дипломної роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів, прийомів і принципів, що використовувалися у процесі дослідження. Теоретичним підґрунтям роботи послуговували наукові праці вітчизняних та іноземних вчених-економістів. Правову базу дослідження склали чинні законодавчі й нормативні документи, що визначають правові засади діяльності підприємств в Україні. Інформаційною основою роботи є статистичні дані Державної служби статистики України, електронні ресурси мережі Internet, дані підприємств і результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Практична значущість полягає у можливості запровадження розроблених рекомендацій на підприємствах різних організаційно-правових форм, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні підходи у формуванні процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

У вітчизняних наукових дослідженнях основна увага зосереджується на аналізі ролі держави у системі міжнародних економічних відносин, тоді як інтереси суб'єктів підприємницької діяльності нерідко залишаються поза фокусом дослідників. Виявлення чинників, що зумовлюють різні форми виходу підприємств на міжнародні ринки, є складним завданням через суттєві відмінності між такими формами, специфіку умов їх здійснення, а також просторово-часові особливості реалізації. Крім того, процес інтернаціоналізації господарської діяльності має незавершений характер, а формування так званого «глобального підприємства» стало можливим лише на сучасному етапі розвитку світової економіки.

Протягом тривалого історичного періоду провідними формами здійснення господарської діяльності за межами національних економік залишалися експортно-імпортні операції. Водночас упродовж останніх десятиліть суттєво посилюється значення зовнішньоекономічних зв'язків, що супроводжувалося появою нових форм міжнародної виробничої кооперації та взаємодії між суб'єктами господарювання.

Теоретичні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтуються на поєднанні управлінських концепцій із теоріями міжнародної торгівлі. Їх ключове призначення полягає у вдосконаленні процесу прийняття управлінських рішень та підвищенні результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Упродовж історичного розвитку уявлення про міжнародну торгівлю зазнавали суттєвих трансформацій, проте значна частина сформованих теоретичних положень зберігає свою наукову цінність і нині. Дослідження еволюції міжнародних економічних відносин дає змогу виокремити основні етапи формування поглядів на розвиток

зовнішньоекономічних зв'язків між державами, що систематизовано в таблиці 1.1.

Характерною рисою зазначених етапів є варіативність співвідношення впливу теорій міжнародної торгівлі та концепцій міжнародного управління на формування підходів до розвитку зовнішньоекономічних відносин.

Таблиця 1.1

Етапи еволюції наукових поглядів щодо розвитку зовнішньоекономічних відносин

Період	Етапи еволюції поглядів	Основні теорії
До XIX ст. включно	Класичні теорії міжнародної торгівлі [1, 2]	1. Меркантилізм 2. Теорія абсолютної переваги А. Сміта 3. Теорія відносної переваги Д. Рікардо – Р.Торренса 4. Теорія міжнародної вартості Дж.Ст.Мілля
Сер. 70-х років XXст.	Регулятивні теорії розвитку зовнішньоекономічної діяльності [1, 2, 3]	1. Кейнсіанство 2. Монетаризм 3. Теорія Хекшера-Оліна 4. Теорія міжнародного руху капіталу 5. Парадокс Леонтьєва 6. Теорія зовнішньоторговельного мультиплікатора
Кінець XX ст.	Сучасні теорії системного підходу щодо управління міжнародною діяльністю [3, 4, 5, 6]	1. Концепція експортних можливостей 2. Концепція імпорتنих можливостей 3. Теорія монополістичної переваги 4. Теорія олігополістичної реакції 5. Теорія валютних просторів 6. Теорія локалізації 7. Теорія життєвого циклу товару 8. Теорія інтерналізації 9. Еклектична теорія 10. Теорія портфеля

На ранніх етапах становлення економічної науки управлінська складова не розглядалася як самостійний і вагомий чинник, оскільки теорія менеджменту почала формуватися лише наприкінці XX століття. У той період міжнародна торгівля базувалася переважно на емпіричних знаннях, здоровому глузді,

традиційних підходах і торговельних звичаях, що зумовлювало обмежені масштаби зовнішньоторговельних операцій.

Другий етап розвитку економічної думки характеризується зростанням ролі держави у формуванні та реалізації зовнішньоекономічної політики. Така тенденція стала наслідком світових воєн, які призвели до поділу світового господарства на дві антагоністичні соціально-економічні системи. У межах кожної з них держава виступала ключовим інструментом захисту та просування національних інтересів у міжнародному економічному просторі.

Подальший етап еволюції теоретичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю пов'язаний із поступовим усуненням соціально-політичного протистояння між цими системами. Для цього періоду характерним є посилення значення управлінських механізмів у практиці здійснення зовнішньоекономічних операцій між підприємствами різних країн. Водночас активізувалася діяльність західних компаній на ринках постсоціалістичних держав, а українські підприємства розширили свою присутність на ринках економічно розвинутих країн.

Слід зауважити, що перші наукові уявлення щодо розвитку зовнішньоекономічних відносин були сформовані в межах класичних теорій міжнародної торгівлі. Упродовж кількох століть дослідження в цій галузі були спрямовані на обґрунтування ефективних моделей участі країн у міжнародному поділі праці та вибір оптимальної зовнішньоторговельної стратегії.

У межах даного дослідження особливої уваги потребує аналіз сучасних концепцій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Із другої половини XX століття, коли міжнародний обмін набув інтенсивного, динамічного характеру, світова торгівля почала зростати високими темпами. За оцінками зарубіжних дослідників Г. Хаберлера та Х. Джонсона, період 1950–1970 років вважається «золотим століттям» міжнародної торгівлі, оскільки саме в цей час середньорічні темпи приросту світового експорту становили близько 7%. Надалі, у 1970-х роках, темпи зростання почали знижуватися, а в 1980-х роках ця тенденція посилилася [7]. Зазначені зміни стали передумовою формування сучасних підходів до управління міжнародним бізнесом, зокрема

концепцій, орієнтованих на розвиток експортного та імпортного потенціалу підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи концепції експортних можливостей [2]

Основні підходи	Суть підходу
Використання надлишкових потужностей	Компанії часто мають виробничі потужності, які не використовуються у повному обсязі через недостатній внутрішній попит. Це можуть бути розвідані запаси природних ресурсів або специфічні потужності для виробництва певної продукції, які важко переналаштувати на виготовлення інших товарів. Водночас, малі країни часто прагнуть торгувати значно більше, ніж великі. Однією з причин цього є те, що технології виробництва можуть дозволяти компаніям отримувати прибуток тільки за умови багатосерійного виробництва, яке перевищує попит на їхні товари в межах однієї країни. Наприклад, в автомобільній промисловості компанія "Вольво" має більшу потребу в експорті через невеликий ринок Швеції, ніж "Дженерал Моторс" — з великого американського ринку [8, с. 112].
Зменшення витрат виробництва	Дослідження показали: компанії можуть зменшувати свої витрати на 20-30 % тоді, коли подвоюється випуск продукції, це явище відоме як "крива акумулювання досвіду". Зменшення може бути пов'язане з декількома чинниками: покриттям умовно-постійних витрат за рахунок випуску більшого обсягу продукції; підвищенням ефективності за рахунок досвіду, набутого при виробництві великих партій продукції; масовими закупівлями матеріалів і перевезенням їх значними партіями. Тому очевидно, що лідер ринку може отримати переваги стосовно зменшення витрат виробництва перед своїми конкурентами.
Підвищення прибутковості	Дослідження показали, що компанії можуть знижувати свої витрати на 20-30% при подвоєнні обсягів виробництва, що відоме як "крива акумулювання досвіду". Це зменшення витрат може бути зумовлене кількома факторами: покриттям умовно-постійних витрат завдяки збільшенню обсягів виробництва; підвищенням ефективності завдяки досвіду, набутих при виготовленні великих партій продукції; а також масовими закупівлями матеріалів і транспортуванням їх великими партіями. Отже, лідери ринку мають можливість здобути перевагу щодо зниження витрат на виробництво порівняно з конкурентами.
Розподіл ризику	Виводячи збут продукції за межі одного ринку, виробник може мінімізувати коливання попиту, оскільки цикли ділової активності різних країн знаходяться на різних етапах, а однакові товари можуть перебувати на різних фазах життєвого циклу. Ще одним важливим чинником розподілу ризику через експорт є те, що компанія може залучити більше клієнтів, що знижує її вразливість у випадку втрати одного чи кількох споживачів.

Базисом сучасних підходів до формування зовнішньоторговельної політики виступає концепція імпортних можливостей. Ініціатива участі у міжнародному обміні може виходити як від сторони-експортера, так і від імпортера, однак у будь-якому разі торговельний процес передбачає наявність двох взаємопов'язаних суб'єктів — продавця та покупця. Імпортна ініціатива зазвичай зумовлена прагненням підприємства забезпечити доступ до більш дешевих або якісніших сировинних ресурсів, комплектуючих чи готової продукції для використання у власному виробництві. Окрім цього, імпортери нерідко орієнтуються на пошук інноваційних товарів, створених за кордоном, з метою розширення асортименту та підвищення ефективності використання торгово-розподільчої інфраструктури [6, с. 71].

У разі, коли імпорт сировини або комплектуючих сприяє зниженню виробничих витрат або покращенню якісних характеристик кінцевої продукції, підприємство-імпортер отримує додаткові конкурентні переваги порівняно з компаніями, що обмежуються закупівлею готових товарів. Показовим прикладом є автомобільна галузь, яка функціонує в умовах глобальної конкуренції та широко використовує мережу іноземних субпідрядників для оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва [9, с. 76].

Зазначені теоретичні підходи переважно розглядають зовнішньоекономічну діяльність у макроекономічному вимірі. Водночас подальший розвиток наукових досліджень у цій сфері пов'язаний із мікроекономічним аналізом, зокрема з вивченням поведінки підприємств і структури ринків. До найбільш відомих мікроекономічних концепцій належить теорія монополістичних переваг, розроблена С. Хаймером та Ч. Кіндлебергером, яка стала теоретичною основою сучасних моделей прямих іноземних інвестицій і діяльності транснаціональних корпорацій [1, с. 98].

Відповідно до цієї теорії, підприємство ухвалює рішення щодо виходу на зовнішні ринки за наявності таких умов: можливості використання власних конкурентних переваг, що компенсують додаткові витрати, пов'язані з функціонуванням за кордоном; економічної доцільності організації виробництва

в іншій країні порівняно з ліцензуванням; а також перевищення вигід локального виробництва над експортом готової продукції [1, с. 17].

Теорія монополістичних переваг пояснює здійснення іноземних інвестицій через сукупність чинників, серед яких ключовими є недосконалість конкуренції на товарних і ресурсних ринках, ефекти масштабу виробництва, а також протекціоністська або дискримінаційна політика окремих держав. Центральна ідея цієї концепції полягає в тому, що іноземний інвестор перебуває у менш сприятливих умовах порівняно з місцевими компаніями через обмеженість інформації, відсутність усталених ділових зв'язків, додаткові логістичні витрати та підвищені ризики. Саме тому вихід на зовнішній ринок потребує наявності специфічних «монополістичних» переваг.

Такі переваги можуть формуватися за рахунок володіння унікальним продуктом в умовах недосконалої конкуренції на товарних ринках; доступу до передових технологій, фінансових ресурсів або управлінського досвіду; використання ефектів масштабу; а також завдяки сприятливому державному регулюванню іноземних інвестицій. У сукупності ці чинники забезпечують іноземним компаніям технологічні, організаційні та маркетингові переваги, що підвищують конкурентоспроможність їх продукції та рівень прибутковості на локальних ринках [4, с. 36].

Пояснення поведінки компаній у галузях з обмеженою кількістю конкурентів пропонує теорія олігополістичної реакції, розроблена Ф. Т. Кніккербоккером. В умовах олігополії підприємства добре обізнані з діями своїх конкурентів, а стратегічні рішення однієї компанії можуть суттєво впливати на поведінку інших. У таких галузях поширеним є явище наслідування, коли компанії повторюють інвестиційні та міжнародні стратегії конкурентів з метою спільного використання ефектів досвіду й знань. Це явище отримало назву «ефекту наслідування» [1, с. 17].

Емпіричні дослідження Ф. Т. Кніккербоккера, проведені на основі аналізу діяльності 187 американських транснаціональних корпорацій зі списку 500 найбільших компаній журналу «Fortune», а також подальші дослідження канадських і європейських підприємств підтвердили дієвість цієї концепції.

Теорія демонструє, що в олігополістичних галузях інвестиційні рішення та міжнародна експансія однієї компанії часто стають сигналом для аналогічних дій з боку інших учасників ринку [1].

Окреме місце серед теоретичних підходів посідає теорія валютних просторів Р. Алібера, яка охоплює два ключові аспекти. Перший пов'язаний із вибором підприємствами форми виходу на зовнішні ринки — експорту, ліцензування чи організації виробництва за кордоном — залежно від рівня цін, розміру ринку та вартості конкурентних переваг. Другий аспект стосується механізму прямих іноземних інвестицій, які, відповідно до теорії, спрямовуються з країн із сильнішою валютою до країн зі слабшою через відмінності у валютній вартості.

Водночас зазначена теорія зазнає критики через надмірну спрощеність, низку нереалістичних припущень і часткову невідповідність практиці. Зокрема, твердження щодо фінансування іноземних інвестицій виключно в валюті країни походження не завжди підтверджується, оскільки транснаціональні компанії часто залучають місцеві кредитні ресурси, що є більш доступними та дешевшими [2–4].

Теорія локалізації зосереджується на аналізі чинників, які визначають вибір країни або регіону для розміщення виробництва та залучення іноземного капіталу. До таких чинників належать економічні, політичні, соціальні та інституційні умови, що формують інвестиційну привабливість певної території. Вказані аспекти детально розглядаються у працях провідних економістів (табл. 1.3) [162, с. 114].

Попри свою значущість, теорія локалізації має обмежений характер, оскільки акцентує увагу переважно на статичних характеристиках місць здійснення господарської діяльності та не враховує динаміку розвитку міжнародної торгівлі й трансформацію самих підприємств у процесі глобалізації. Вона пояснює просторовий вибір розміщення виробничих потужностей з огляду на наявність ресурсів, трудового потенціалу, інфраструктури та інших локальних переваг, але не відображає еволюційних змін бізнес-стратегій.

У зв'язку з цим для комплексного розуміння процесів інтернаціоналізації підприємств доцільним є поєднання теорії локалізації з іншими підходами, які враховують стратегічні інвестиційні рішення, інноваційний розвиток, адаптацію до змін глобального середовища та посилення конкурентної боротьби. Такий інтегрований підхід дає змогу сформувати цілісне бачення сучасних процесів глобалізації та міжнародної економічної взаємодії.

Таблиця 1.3

Фактори зовнішньоекономічної діяльності

Фактори	Сутність фактора
1. Інституційні і політичні умови	Створюють так званий сприятливий клімат в даній країні. Вони визначаються законодавством, фіскальною політикою, політичною стабільністю, правовою безпекою тощо.
2. Вартісні фактори	Охоплюють доступ до засобів виробництва і їх ціни. Серед них особливо часто згадується оплата праці, низький рівень якої у країнах, що розвиваються, виступає аргументом на користь багатьох зовнішньоекономічних операцій.
3. Ринкові фактори	В тому числі величина ринку, динаміка його зростання, рівень конкуренції, можливості експорту і зовнішня охорона ринку.
4. Торговельні бар'єри	Мито, митні процедури, ліцензії, контингенти, норми, державні субсидії для вітчизняних підприємств тощо. Торговельними бар'єрами вважаються також транспорт і можливе негативне ставлення місцевих споживачів до чужих товарів.

Теорія життєвого циклу товару, розроблена Е. Верноном, розкриває логіку поетапного розвитку продукту на ринку — від моменту його запровадження до завершення комерційного використання. Застосування цієї концепції дає змогу простежити трансформацію ролі товару в процесах виробництва та реалізації на різних стадіях його життєвого циклу. Зокрема, на етапах зрілості та насичення продукція набуває капіталомісткого характеру, що часто зумовлює перенесення

виробничих потужностей у країни з нижчою вартістю робочої сили або менш жорсткими регуляторними вимогами [5].

Модель інтернаціоналізації, запропонована Р. Коузом, є особливо релевантною в умовах глобального розвитку великих транснаціональних корпорацій. Вона зосереджується на внутрішньофірмових механізмах організації міжнародної діяльності, які дозволяють мінімізувати операційні витрати при виході на зовнішні ринки. Сутність підходу інтерналізації полягає у формуванні корпорацією власного «внутрішнього ринку», що функціонує на основі внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, а не через зовнішні ринкові механізми. Це сприяє скороченню витрат, зниженню ризиків та концентрації знань, технологій і ноу-хау, що є критично важливим для ефективного управління міжнародними операціями в умовах зростаючої взаємозалежності світових ринків [3–6].

Теорія трансакційних витрат акцентує увагу на необхідності скорочення витрат, пов'язаних із здійсненням економічних обмінів, як ключової умови ефективного функціонування ринкової системи. У цьому контексті роль держави полягає не у прямому втручанні в господарську діяльність, а у створенні та вдосконаленні правових і інституційних засад, які забезпечують прозорі правила ведення бізнесу та сприяють зниженню трансакційних витрат. Таким чином, держава виступає гарантом стабільного середовища, необхідного для розвитку підприємницької ініціативи та ринкових відносин [2].

Еклектичну теорію інтернаціоналізації підприємств сформулював Дж. М. Даннінг, інтегрувавши положення теорій монополістичних переваг, локалізації та інтерналізації. Відповідно до цієї концепції, здійснення зовнішньоекономічної діяльності можливе за наявності трьох ключових умов: конкурентних переваг підприємства над місцевими суб'єктами (технологічних, брендових, масштабних тощо), вигідного місця розміщення діяльності (місткість ринку, витрати виробництва, податкове навантаження, рівень ризиків, географічні чинники) та переваг інтерналізації, які дозволяють компанії самостійно контролювати операції за кордоном. Чим більш вираженими є зазначені переваги, тим вищою є

зацікавленість підприємства в інтернаціоналізації та ефективнішій реалізації свого потенціалу на міжнародних ринках [3].

Теорія портфельного підходу до зовнішньоекономічної діяльності пояснює доцільність експорту та прямих іноземних інвестицій як інструментів диверсифікації бізнесу між країнами з низьким рівнем економічної кореляції. Такий підхід дозволяє зменшити сукупний ризик діяльності, оскільки грошові потоки на різних ринках зазнають впливу різних чинників і, відповідно, характеризуються більшою стабільністю [4].

Отже, за результатами проведеного дослідження на рисунку 1.1 узагальнено основні теоретичні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

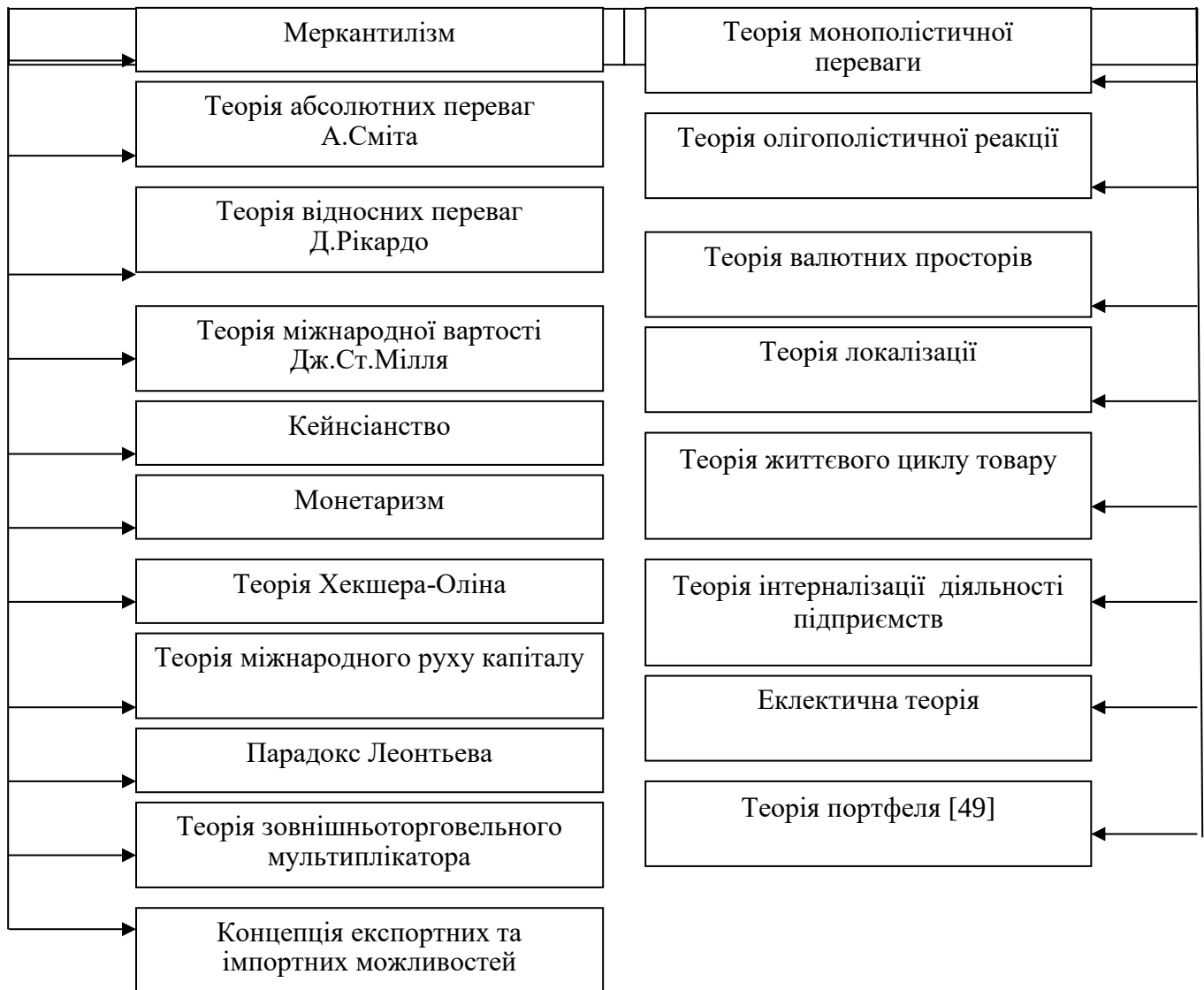


Рис. 1.1. Основні теоретичні погляди щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю [1-3, 6, 8]

Отже, сучасний етап входження України до світового господарського простору відповідає виробничо-інвестиційній моделі розвитку зовнішньоекономічних відносин, теоретичним підґрунтям якої є концепції абсолютних і порівняльних переваг, технологічного відставання та конкурентних переваг. Кожна з теорій міжнародної торгівлі по-різному інтерпретує чинники формування й еволюції торговельних взаємозв'язків між країнами.

До недавнього часу домінуючі підходи до оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності були орієнтовані на умови державної монополії у сфері зовнішньої торгівлі, що фактично усувало підприємства від самостійної участі у міжнародних економічних зв'язках. У сучасних умовах акценти мають бути зміщені на методики оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності саме на рівні підприємств із їх узгодженням із підходами до аналізу та вимірювання конкурентоспроможності.

У цьому контексті одним із ключових завдань розвитку національної економіки є поглиблення та активізація зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, передусім промислових підприємств. Реалізація цього завдання потребує формування збалансованої системи управління, здатної забезпечити сприятливе середовище для розвитку інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств в умовах посилення конкурентної боротьби. Водночас дослідження теоретичних основ становлення такого процесу створює підґрунтя для обґрунтування механізмів формування та функціонування відповідної системи управління.

1.2. Сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у сучасних умовах виступає однією з ключових і водночас найбільш динамічних сфер розвитку економіки. Упродовж тривалого історичного періоду міжнародні економічні відносини

формувалися передусім навколо зовнішньої торгівлі, яка забезпечувала держави товарами, виробництво яких було неможливим або економічно недоцільним у межах національних господарств. Із розширенням зовнішньоекономічних зв'язків торгівля перетворилася на невід'ємний елемент системи міжнародних економічних відносин. Оскільки ці процеси безпосередньо зачіпають інтереси всіх країн, кожна держава змушена формувати власну політику регулювання зовнішньоекономічної діяльності з метою досягнення стратегічних національних пріоритетів. Практика свідчить, що навіть у країнах із розвинутою ринковою економікою зберігається потреба в державному впливі, який охоплює захист національних виробників, стимулювання експорту, залучення іноземного капіталу, валютне регулювання, а також створення й дотримання ефективної нормативно-правової бази у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є важливим чинником зростання національної економіки та забезпечення її стійкості. Фактично жодна галузь економіки промислово розвинених країн не функціонує ізольовано від міжнародних економічних зв'язків, так само як і жодній державі не вдалося досягти стабільного розвитку шляхом відокремлення від світової економічної системи.

Управління посідає центральне місце у забезпеченні ефективності виробничих процесів і якості надання послуг населенню. Сучасний менеджмент ґрунтується на використанні наукових знань і практичних напрацювань у сфері організації економічних і соціальних процесів. В Україні, попри наявні здобутки у засвоєнні управлінських підходів, актуальними залишаються питання реформування застарілих управлінських структур і адаптації зарубіжного досвіду. Водночас механічне перенесення моделей управління з однієї соціокультурної системи в іншу може спричинити суттєві економічні та соціальні дисбаланси. Розвиток менеджменту в умовах трансформації економіки значною мірою визначається формами власності, особливостями державного устрою та рівнем сформованості ринкових відносин. Результативність управлінських процесів залежить від коректності вибору підходів і методів, що

зумовлює необхідність застосування науково обґрунтованих принципів управління.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств насамперед визначається обґрунтованістю вибору управлінських підходів та інструментів. Узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду управління різними аспектами зовнішньоекономічної діяльності підтверджує доцільність використання наукових підходів, систематизованих у таблиці 1.4. Зазначені підходи доцільно розглядати як базові принципи управління, що забезпечують підвищення ефективності управлінських процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств [2, с. 377].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, а також регулювання зовнішньої торгівлі й міжнародних фінансових потоків на глобальному рівні набувають дедалі більшої ваги в умовах інтернаціоналізації господарських процесів і посилення економічної взаємозалежності між країнами.

Ключовими суб'єктами інтернаціоналізації виступають підприємства, їх зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) та зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ). Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» почало активно використовуватися з початку 1980-х років, оскільки до цього міжнародний обмін товарами та послугами здебільшого ототожнювався з терміном «зовнішня торгівля», під яким розуміли сукупність операцій з імпорту та експорту товарів, що перебувають за межами національної економіки [10, с. 99].

Основні наукові підходи щодо управління підприємством [6, 10]

Назва наукового підходу	Короткий зміст
1. Адміністративний підхід	Регламентація функцій, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.
2. Відтворювальний підхід	Орієнтація на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
3. Динамічний підхід	Розгляд об'єкту управління в діалектичному розвитку, в причинно - наслідкових зв'язках.
4. Інтеграційний підхід	Встановлення взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.
5. Кількісний підхід	Використання кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків.
6. Комплексний підхід	Врахування технічних, економічних, соціальних та інших аспектів менеджменту.
7. Маркетинговий підхід	Орієнтація керуючої підсистеми на споживача.
8. Нормативний підхід	Встановлення нормативів в управлінні.
9. Поведінковий підхід	Допомога працівнику усвідомити власні можливості.
10. Системний підхід	Система управління як сукупність взаємопов'язаних елементів.
11. Ситуаційний підхід	Застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією.
12. Функціональний підхід	Потреба в управлінні як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.
13. Інституційно-кон'юнктурний підхід	Сукупність діяльності підприємства з інститутами, які забезпечують його функціонування в умовах формування його кон'юнктури.

У міру поглиблення процесів інтернаціоналізації та переходу від простого обміну результатами праці й послугами до розвинених форм міжнародної науково-технічної та виробничої кооперації значення традиційної зовнішньої торгівлі поступово зменшується. Натомість у науковому обігу утверджуються ширші за змістом категорії — «зовнішньоекономічні зв'язки» та «зовнішньоекономічна діяльність», які охоплюють різноманітні форми міжнародної взаємодії підприємств.

У сучасній економічній літературі сформувалася значна кількість підходів до трактування зазначених понять (табл. 1.5), що доцільно враховувати при формуванні та реалізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Таблиця 1.5

Визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності

Автор	Зовнішньоекономічна діяльність
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка базується на взаємовідносинах між ними та здійснюється як на території України, так і за її межами
В. В. Покровська [26]	Зовнішньоекономічна діяльність - сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера
А. В. Ковалевська [27]	Зовнішньоекономічна діяльність - міжнародний обмін матеріальними цінностями та послугами, який пов'язаний з теоретичними та практичними знаннями, що взаємодіють з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій
Г. М. Дроздова [28]	Зовнішньоекономічна діяльність - при виході підприємства на зовнішній ринок зовнішньоекономічна діяльність повинна містити виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції підприємства, для його участі в зовнішньоекономічних операціях

Узагальнення підходів, поданих у таблиці 1.5, дає підстави стверджувати, що у структурі зовнішньоекономічної діяльності доцільно виокремлювати дві ключові складові, які необхідно враховувати під час формування стратегії управління. Перша складова охоплює діяльність, спрямовану на налагодження та розвиток міждержавного співробітництва шляхом формування

зовнішньоекономічних зв'язків. Друга складова пов'язана з виробничою діяльністю підприємства та відображає його участь у міжнародному поділі праці [9, с. 98].

У межах даного дослідження зовнішньоекономічну діяльність підприємства доцільно розглядати як комплекс зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються з метою отримання прибутку шляхом формування та реалізації конкурентних переваг під час виходу на світові ринки. Саме узгодженість між цілями, операціями та інструментами міжнародної діяльності формує основу для вибору й розроблення стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Відповідно до поставлених цілей і завдань управління ЗЕД, зовнішньоекономічні зв'язки визначають напрями та форми міжнародної присутності підприємства, охоплюючи господарські, науково-технічні та торговельно-політичні взаємодії.

Таким чином, зовнішньоекономічні зв'язки підприємства є результатом розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Управління ЗЕД доцільно розглядати як комплексний процес аналізу та моделювання внутрішнього середовища підприємства з урахуванням узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів, спрямованої на досягнення визначених фінансових результатів у міжнародній підприємницькій діяльності.

Ключовою метою управління зовнішньоекономічною діяльністю є дослідження сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища функціонування підприємства та формування на цій основі стійких конкурентних переваг. Концепція управління ЗЕД передбачає чітку орієнтацію на реалізацію стратегічних цілей підприємства, яким має бути підпорядкована вся система управлінських рішень у цій сфері.

Однією з основних проблем виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки є недостатнє усвідомлення вітчизняними менеджерами базової мети діяльності західних компаній — завоювання нових ринків в умовах жорсткої конкуренції. Унаслідок цього поточний стан зовнішньоекономічної діяльності багатьох українських підприємств не забезпечує передумов для їх сталого розвитку. Водночас подолання зазначених проблем можливе за умови

впровадження ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Отже, до основних принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно віднести: недопущення нерациональних витрат ресурсів, пов'язаних із виведенням на світовий ринок неконкурентоспроможної продукції; формування управлінських рішень з урахуванням інтересів як підприємства, так і споживачів; створення та підтримання позитивного ділового іміджу підприємства як надійного міжнародного партнера. Реалізація зазначених принципів створює передумови для розроблення ефективних методів і підходів до управління, що сприятиме розвитку та розширенню зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

У науковій літературі також виділяються основні ознаки підприємств, які здійснюють вихід на зовнішні ринки (рис. 1.2).

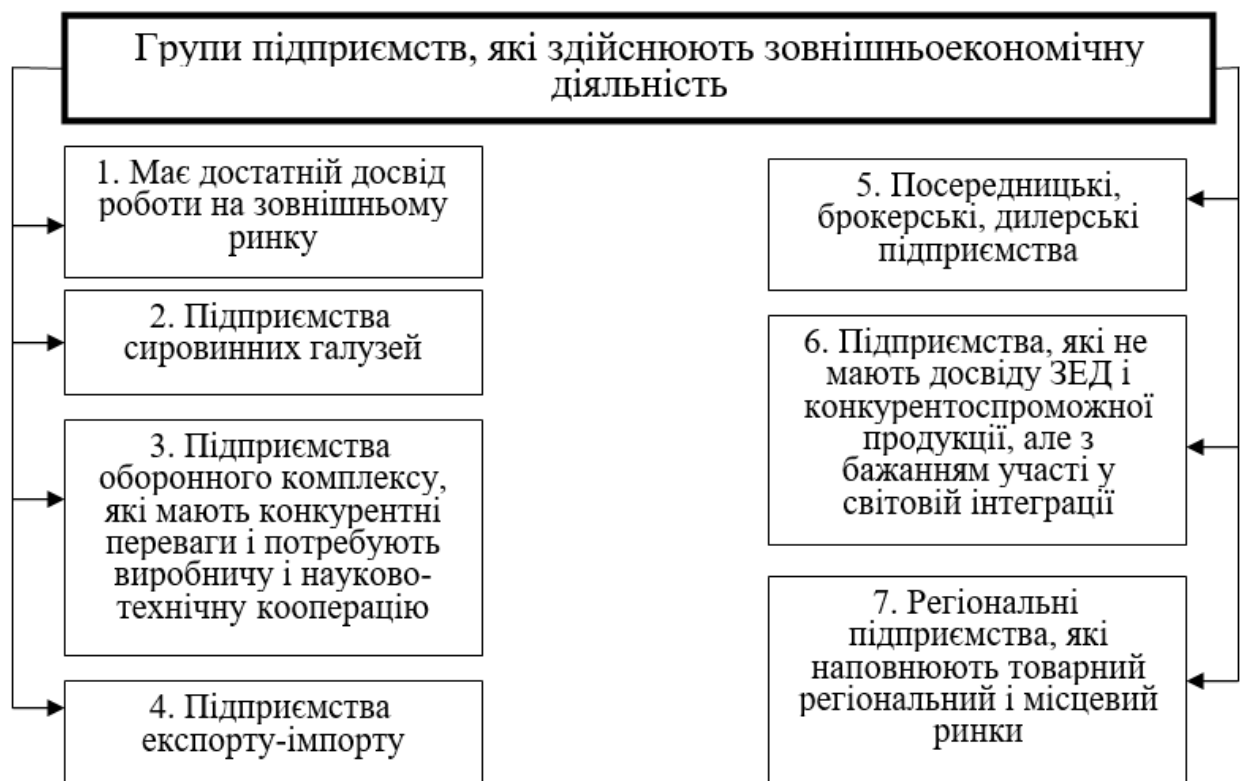


Рис. 1.2. Ознаки підприємства, яке виходить на зовнішній ринок

Рівність формальних можливостей участі у міжнародних економічних відносинах не означає однакових стартових умов для виходу підприємств на зовнішні ринки та забезпечення їх ефективного функціонування. Залежно від рівня залученості до міжнародної діяльності доцільно виокремити кілька груп підприємств, кожна з яких характеризується власними стратегічними орієнтирами.

До першої групи належать підприємства, які мають значний досвід роботи на зовнішніх ринках, усталену ділову репутацію та розвинену систему міжнародних партнерських зв'язків. Другу групу формують підприємства сировинних галузей (нафтовидобувної, лісової, гірничодобувної тощо), діяльність яких зумовлена істотними ціновими відмінностями між внутрішнім і зовнішнім ринками. Третю групу складають підприємства оборонно-промислового комплексу, що пройшли процес конверсії, володіють високотехнологічними виробничими потужностями та конкурентоспроможною продукцією, а також мають потребу в розвитку міжнародної науково-технічної кооперації.

До четвертої групи відносяться підприємства, які здійснюють експортно-імпорتنі операції через централізовані галузеві або відомчі структури. П'яту групу становлять посередницькі, брокерські та дилерські організації, сформовані на базі ліквідованих або реорганізованих державних зовнішньоторговельних підприємств. Шосту групу утворюють підприємства, що не мають досвіду участі у міжнародній діяльності та не володіють продукцією, здатною конкурувати на світових ринках. До сьомої групи належать муніципальні підприємства, діяльність яких спрямована переважно на вирішення локальних завдань і задоволення попиту на регіональних або місцевих ринках.

Кожній із зазначених груп притаманні специфічні стратегічні завдання, узагальнення яких подано в таблиці 1.6.

Прийняття рішення щодо розширення економічної діяльності підприємства з метою просування вітчизняної продукції на зовнішні ринки та отримання додаткового прибутку має ґрунтуватися на виваженому виборі відповідного зовнішньоекономічного ринку, що відповідає ресурсному,

виробничому та конкурентному потенціалу підприємства. З метою систематизації цього процесу доцільним є використання алгоритму, представленого на рисунку 1.3, який дозволяє комплексно оцінити ринкові можливості та визначити найбільш доцільний напрям експорту продукції.

Таблиця 1.6

Основні завдання підприємств в області зовнішньоекономічної діяльності

Номер групи	Характеристика завдання
1	Посилення ринкових позицій, збільшення міжфірмових контактів, зростання обсягу експорту, розширення меж ринку
2	Пошук закордонних ринкових ніш, вироблення конкурентної цінової й ефективної комунікаційної політики, оформлення збутових каналів
3	Розробка й широка пропаганда іміджу фірми, інноваційний маркетинг, створення стратегічних альянсів і спільних підприємств, застосування захисної реклами
4	Збереження ринкових позицій, ревізія каналів збуту, встановлення прямих й опосередкованих контактів, розробка фірмового стилю, активна реклама
5	Завоювання закордонних споживачів, зміна характеру взаємодії з вітчизняними підприємствами, широке застосування ринкових інструментів, підвищення кваліфікації працівників, розвиток нових форм підприємництва
6	Поліпшення й розширення асортименту, ефективна сервісна політика, формування діючої інноваційної стратегії, як умова поступового посилення потреби у встановленні зовнішньоекономічного виробничого й науково-технічного співробітництва
7	Забезпечення внутрінаціональної конкурентоспроможності, розвиток матеріально-технічної бази, підготовка кадрового апарата, активна товарна політика, маркетинг, епізодичні спроби виходу на зовнішній ринок, встановлення контактів із зовнішніми постачальниками

До ключових чинників, що зумовлюють вихід підприємства на світові ринки, належать: прагнення розширити канали збуту продукції з метою зростання прибутковості; насичення внутрішнього ринку та поява передумов для активізації зовнішньоекономічної діяльності; наявність резервів невикористаних виробничих потужностей; формування нових сегментів ринку та залучення додаткових груп споживачів; сприятлива кон'юнктура на міжнародних ринках; можливість отримання державних стимулів і пільг; досягнення додаткового комерційного ефекту завдяки використанню переваг національних факторів виробництва та ресурсного потенціалу країни; підтвердження результативності

підприємницької діяльності шляхом участі у зовнішньоекономічних операціях; а також засвоєння зарубіжного досвіду ведення бізнесу на зовнішніх ринках [19, 30].

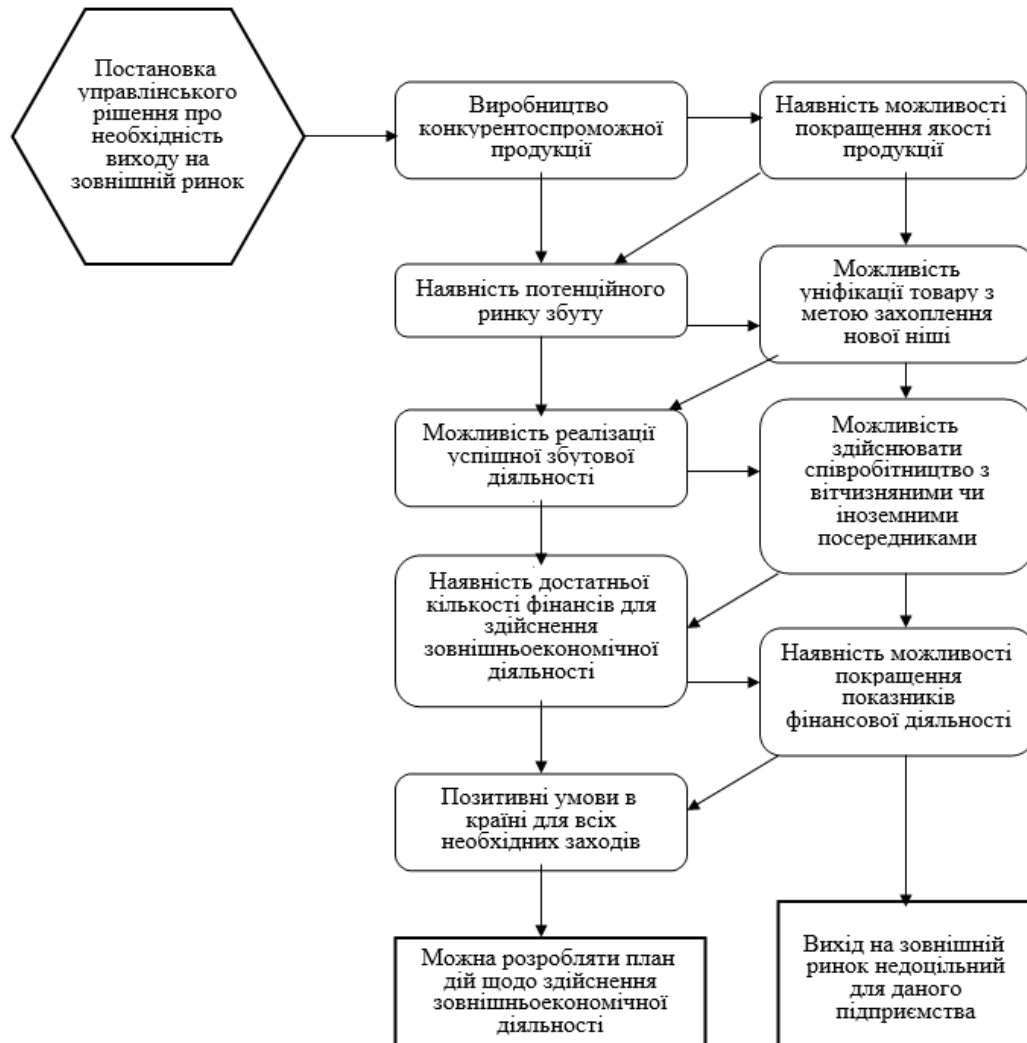


Рис. 1.3. Алгоритм прийняття підприємством управлінських рішень щодо виходу на зовнішній ринок

Вихід вітчизняних підприємств на міжнародні ринки є одним із визначальних чинників розвитку національної економіки, що істотно впливає на її динаміку, стійкість та структурні трансформації. Активна участь суб'єктів господарювання у світовому економічному просторі сприяє підвищенню ефективності національного виробництва та формуванню конкурентоспроможної моделі економічного розвитку. За умов глобалізації та сучасного рівня розвитку продуктивних сил функціонування ізольованої

економіки стає практично неможливим, що зумовлює об'єктивну потребу розширення зовнішньоекономічних зв'язків.

Ефективно сформований механізм зовнішньоекономічних відносин забезпечує трансляцію попиту світового ринку на внутрішній ринок країни. Це, у свою чергу, виступає стимулом для розвитку продуктивних сил, активізації промислового виробництва, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг та інших галузей національної економіки.

Основні форми виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок узагальнено на рисунку 1.4. Зазначені форми істотно відрізняються залежно від характеру міжнародної діяльності — від експорту продукції, виробленої в межах країни, до створення та функціонування виробничих підрозділів за кордоном. Як показано на рисунку 1.4, кожна з форм виходу на міжнародні ринки супроводжується різним рівнем ризиків і потребує неоднакових обсягів інвестиційних ресурсів [33, с. 444].

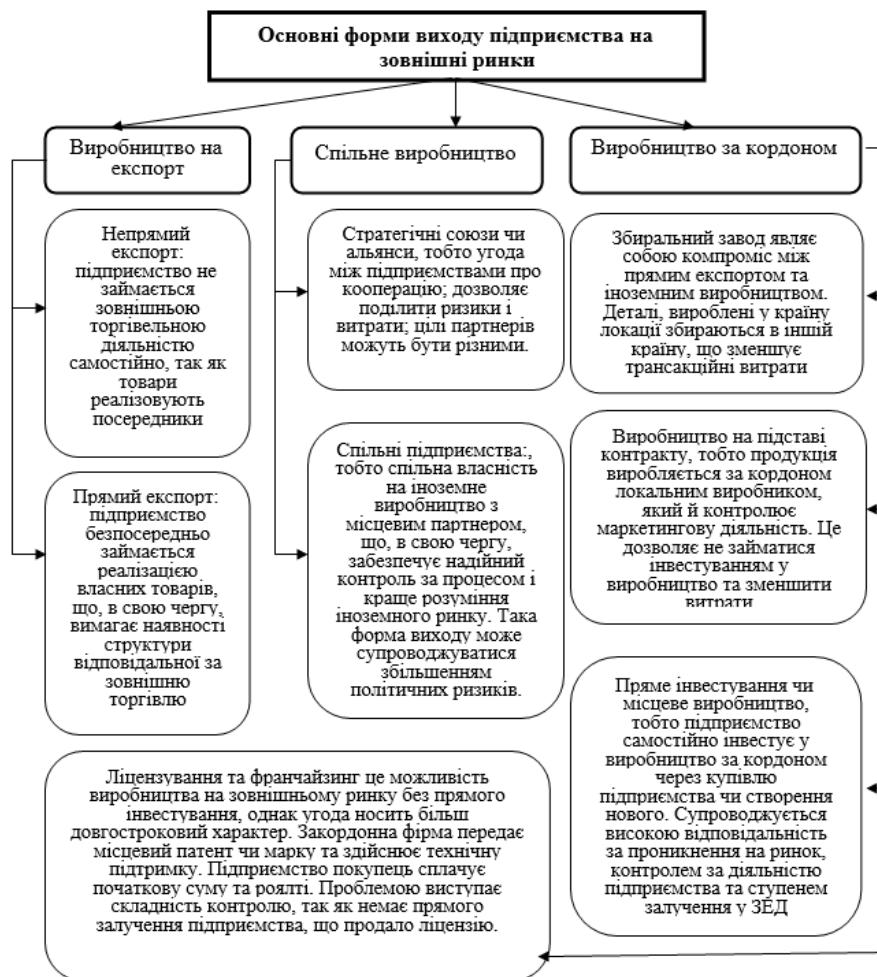


Рис. 1.4. Основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки

Отже, в умовах сучасного розвитку економіки України особливої актуальності набуває формування та реалізація стратегічних орієнтирів забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Важливе місце серед таких орієнтирів посідають питання організації та регулювання зовнішньоекономічної діяльності, які виступають інструментами зміцнення позицій національних суб'єктів господарювання на міжнародних ринках і підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

1.3. Інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Міжнародне інвестиційне, виробничо-технічне та науково-технічне співробітництво, а також валютно-кредитні відносини виступають визначальними чинниками формування конкурентних переваг у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, тоді як традиційні торговельні операції купівлі-продажу є інструментом практичної реалізації цих переваг (рис. 1.5). Зокрема:

міжнародне інвестиційне співробітництво охоплює вкладення капіталу у фінансові активи за кордоном з метою отримання доходу у вигляді відсотків, а також інвестування у матеріальні та нематеріальні активи, що в перспективі забезпечують додаткові фінансові надходження та сприяють зростанню конкурентоспроможності продукції;

міжнародне виробничо-технічне співробітництво ґрунтується на узгодженій взаємодії суб'єктів господарювання з різних країн, спрямованій на оптимізацію виробничих витрат, зниження собівартості продукції та покращення її якісних і споживчих характеристик;

міжнародне науково-технічне співробітництво передбачає спільну реалізацію інноваційних проєктів, обмін виробничим досвідом і використання наукових результатів, що забезпечує вдосконалення технологій і підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

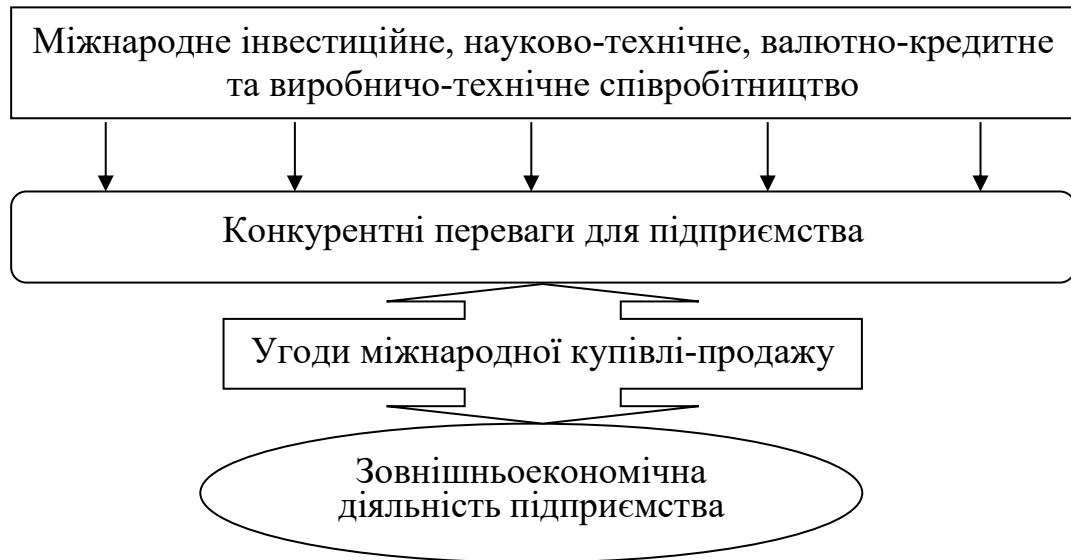


Рис 1.5. Конкурентні переваги як спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз наявних підходів до класифікації функцій підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), свідчить про те, що ступінь їх реалізації визначається формами міжнародного співробітництва та умовами укладених зовнішньоекономічних контрактів. Узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду дало змогу виокремити основні функції, які виконуються підприємством у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності та систематизовані на рисунку 1.6.

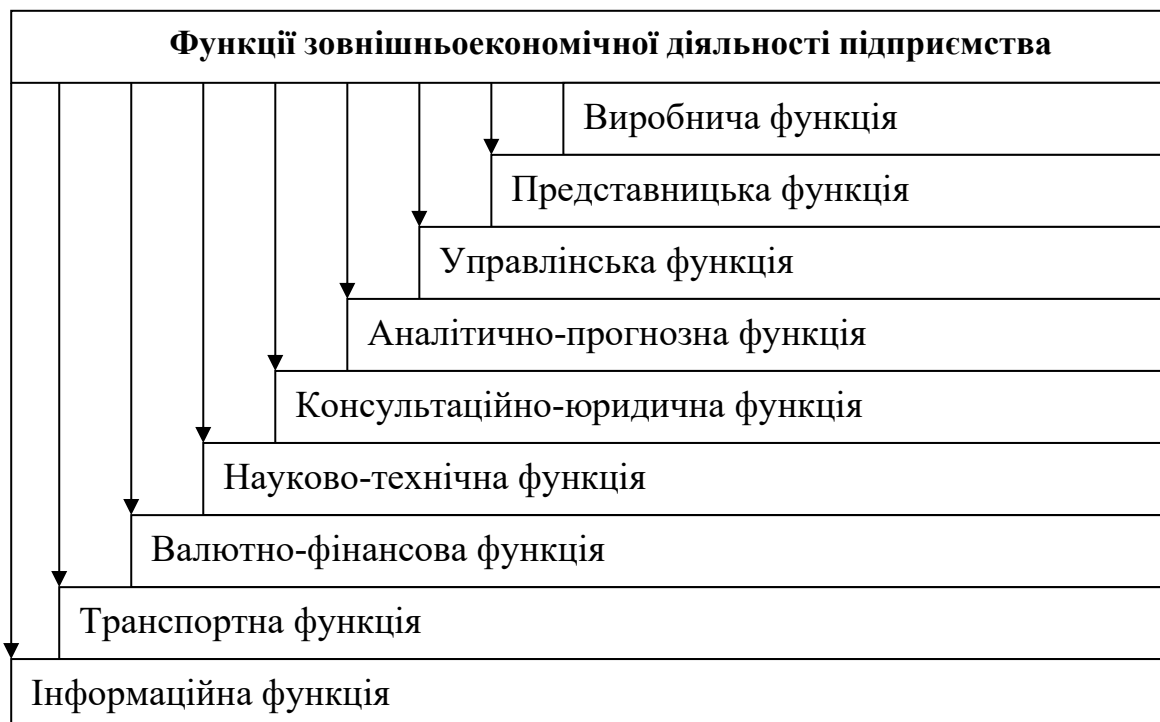


Рис. 1.6. Схема класифікації функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналітично-прогнозна функція реалізується в межах оцінювання потенційних іноземних партнерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), дослідження поточної ринкової кон'юнктури та формування стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності підприємства. Представницька функція забезпечує міжнародну присутність суб'єкта ЗЕД, сприяючи встановленню ділових контактів і формуванню позитивної репутації на світових ринках.

Науково-технічна функція орієнтована на залучення передових наукових розробок і впровадження інноваційних технологій, створених за кордоном. Транспортна функція визначається просторовими межами здійснення ЗЕД та охоплює організацію логістичних і транспортних процесів з метою своєчасного постачання продукції. Управлінська функція відображає рівень ефективності менеджменту та його вплив на координацію і виконання завдань у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Консультаційно-правова функція характеризує особливості взаємодії підприємства з міжнародними економічними організаціями, транснаціональними корпораціями та інтеграційними об'єднаннями. Валютно-фінансова функція пов'язана з організацією міжнародних розрахунків, залученням іноземного капіталу та управлінням валютними ризиками. Інформаційна функція забезпечує безперервне надходження актуальних даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень і своєчасної адаптації до змін міжнародного середовища. Виробнича функція проявляється у створенні конкурентоспроможної продукції або послуг, що відповідають вимогам зовнішніх ринків і очікуванням споживачів. Сукупність зазначених функцій формує основу цілісної системи управління ЗЕД і забезпечує ефективний розвиток підприємства на міжнародному рівні.

Формування цілей і завдань підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує комплексного аналізу як потенційних переваг, так і ризиків, пов'язаних із виходом на зовнішні ринки. До основних переваг ЗЕД належать розширення обсягів реалізації продукції за рахунок доступу до нових ринків і споживчих сегментів, згладжування коливань внутрішнього попиту, а також

засвоєння передового зарубіжного досвіду, сучасних технологій і управлінських практик.

Водночас здійснення ЗЕД супроводжується низкою труднощів, серед яких значні витрати на дослідження іноземних ринків, необхідність підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням правових, економічних і культурних особливостей інших країн, а також потреба у створенні продукції, здатної конкурувати за якістю, дизайном і рівнем адаптації до вимог міжнародних споживачів.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою визначається роллю держави у формуванні сприятливого інституційного середовища. В Україні функції державного регулювання ЗЕД здійснюють Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Міністерство економіки та зовнішньої торгівлі України, Державна митна служба України, Антимонопольний комітет України, а також Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через сукупність методів, серед яких важливе місце посідає законодавче забезпечення, тарифні інструменти (митні збори та податки) і нетарифні заходи, зокрема квотування, ліцензування та застосування технічних стандартів.

У системі державного регулювання ЗЕД виокремлюють протекціоністські заходи, спрямовані на захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції, та лібералізаційні інструменти, метою яких є зниження торговельних бар'єрів і стимулювання міжнародної конкуренції. За характером впливу розрізняють правові, адміністративні та економічні методи регулювання, що охоплюють митну, податкову, валютну та кредитно-фінансову політику.

Світова практика свідчить про широке використання митно-тарифних і нетарифних інструментів, податкових важелів, валютно-цінових і кредитно-фінансових механізмів для підтримки національних виробників і стимулювання експорту. Податки при цьому виконують функцію регулювання конкурентоспроможності імпортованих товарів та обмеження надмірного імпорту.

Отже, різноманіття інструментів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності дає змогу адаптувати економічну політику до внутрішніх і зовнішніх викликів, забезпечити баланс між інтересами національної економіки та вимогами глобалізації. Узагальнення основних інструментів державного регулювання ЗЕД представлено в таблиці 1.7, яка відображає їх застосування з урахуванням умов міжнародної торгівлі та економічної ситуації в країні.

Таблиця 1.7

Заходи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Критерій	Види заходів	Приклади
За спрямованістю дій на економічні процеси		
Протекціоністські заходи	Захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції	Введення мит, квот, субсидій, ембарго
Лібералізаційні заходи	Усунення бар'єрів у зовнішній торгівлі, стимулювання конкуренції	Скасування квот і ліцензій, зниження тарифів
За характером впливу на економічні процеси		
Правові заходи	Встановлення та забезпечення правових норм	Закони, міжнародні угоди
Адміністративні заходи	Інструменти прямого обмеження	Введення квот, ліцензій, ембарго
Економічні заходи	Вплив на економічні інтереси суб'єктів ЗЕД	Митна політика, податки, валютно-кредитна політика
Додаткові інструменти регулювання		
Митно-тарифні заходи	Регулювання митних тарифів	Введення імпорتنих мит, повернення експортних мит
Нетарифні заходи	Використання нетарифних інструментів	Санітарні норми, технічні стандарти, обмеження кількості імпортованих товарів
Податкові інструменти	Використання податків для регулювання цін на імпортовані товари	Зрівняльний прикордонний імпорتنий податок, податок на додану вартість, акцизи
Валютно-цінові інструменти	Контроль за валютними операціями	Регулювання валютного курсу, введення валютних обмежень
Кредитно-фінансові інструменти	Підтримка суб'єктів ЗЕД через кредитування	Надання пільгових кредитів, страхування експортних операцій

Економічні інструменти регулювання забезпечують вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств шляхом формування системи стимулів і обмежень, спрямованих на впорядкування торговельних операцій,

інвестиційних процесів та інших форм міжнародної економічної взаємодії. Узагальнені групи таких економічних інструментів наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група інструментів	Опис	Приклади
Митна політика	Регулювання ввезення і вивезення товарів через встановлення тарифів та мит	• Імпортні та експортні мита • Пільги на експорт товарів, звільнення від мит
Податкова політика	Встановлення податкових ставок для товарів та послуг, які експортуються або імпортуються	• Зрівняльний імпортний податок • Податок на додану вартість (ПДВ) на імпортовані товари • Акцизні збори
Валютно-кредитна політика	Контроль за валютними операціями, стимулювання міжнародної торгівлі через надання кредитів	• Регулювання валютного курсу • Введення валютних обмежень (ліміти на валютні операції) • Пільгове кредитування експорту
Субсидії та дотації	Надання державної підтримки підприємствам для розвитку експорту або підвищення конкурентоспроможності	• Субсидії на експорт високотехнологічної продукції • Дотації на розвиток експортних галузей
Цінова політика	Вплив на рівень цін імпортованих та експортованих товарів через державні заходи	• Встановлення мінімальних або максимальних експортних цін • Зниження собівартості продукції за рахунок державних програм
Інвестиційні інструменти	Стимулювання інвестицій у зовнішньоекономічну діяльність підприємств	• - Створення зон вільної торгівлі • - Надання податкових пільг для іноземних інвесторів
Страхування та гарантії	Захист інтересів підприємств у зовнішньоекономічних операціях	• - Страхування експорту від комерційних та політичних ризиків • - Надання державних гарантій для експортних кредитів

Економічні інструменти, що використовуються у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, характеризуються рядом визначальних ознак. Передусім вони орієнтовані на формування сприятливого інституційного та економічного середовища для функціонування підприємств на міжнародних ринках, а також на захист їх економічних інтересів. Разом із тим такі інструменти відзначаються адаптивністю, оскільки умови та механізми їх застосування змінюються залежно від динаміки макроекономічних процесів і пріоритетів державної політики у сфері зовнішньоекономічних відносин. Важливою рисою економічного регулювання є його комплексність, що передбачає одночасне використання різних груп інструментів з метою досягнення узгодженого та збалансованого впливу на зовнішньоекономічні процеси.

Зазначені інструменти формують методологічну основу для розроблення стратегій підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності та істотно впливають на рівень їх конкурентоспроможності в умовах глобального ринку.

Таким чином, у межах дослідження проаналізовано сучасні підходи до формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, уточнено змістовні характеристики та специфіку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Особливу увагу зосереджено на економічних інструментах регулювання, які забезпечують цілеспрямований вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств шляхом поєднання стимулюючих і обмежувальних механізмів у сфері міжнародної торгівлі, інвестицій та інших форм економічної взаємодії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами дослідження у першому розділі кваліфікаційної роботи магістра проаналізовано сучасні підходи до формування процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, розкрито сутність і специфіку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, а також досліджено інструменти її реалізації. У межах розділу було вирішено низку взаємопов'язаних наукових завдань.

З'ясовано, що теоретичні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтуються на поєднанні положень теорії менеджменту та теорій міжнародної торгівлі, а їх основною метою є підвищення якості управлінських рішень і результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Аналіз еволюції поглядів на міжнародну торгівлю та розвиток міжнародних економічних відносин дозволив виокремити основні етапи формування підходів до розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між країнами, багато з яких зберігають актуальність і в сучасних умовах.

Встановлено, що сучасний етап інтеграції України у світове господарство відповідає виробничо-інвестиційній моделі розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, теоретичним підґрунтям якої є концепції абсолютних і порівняльних переваг, технологічного розриву та конкурентних переваг. Доведено, що кожна з теорій міжнародної торгівлі по-різному інтерпретує причини та механізми розвитку міжнародних торговельних відносин.

Обґрунтовано необхідність трансформації підходів до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Якщо раніше такі методи були зорієнтовані переважно на умови державної монополії зовнішньої торгівлі, то в сучасних умовах ключовий акцент має бути зміщений на рівень підприємств із урахуванням їх конкурентоспроможності.

Доведено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств є важливим чинником розвитку національної економіки та забезпечення її стабільності. Узагальнення наукових підходів підтвердило неможливість сталого економічного розвитку в умовах ізоляції від глобальної економічної системи, що

зумовило доцільність аналізу різних трактувань сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У розділі також розглянуто основні ознаки та завдання підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також визначено алгоритм прийняття управлінських рішень щодо виходу підприємства на зовнішні ринки.

Встановлено, що в сучасних економічних умовах України пріоритетного значення набуває формування та реалізація стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств, серед яких провідну роль відіграють організація й регулювання зовнішньоекономічної діяльності як інструменти підвищення конкурентоспроможності на світових ринках.

Окрему увагу приділено аналізу інструментів зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які забезпечують регулюючий вплив через створення системи стимулів і обмежень у сфері торгівлі, інвестицій та інших форм міжнародної економічної взаємодії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП» ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «МХП»

ПРАТ «МХП» є міжнародною вертикально інтегрованою компанією, що здійснює діяльність у сферах харчових технологій, агробізнесу та ритейлу. Головний офіс компанії розміщений у місті Києві, тоді як виробничі активи функціонують на території України та країн Балканського регіону, зокрема в межах групи Perutnina Ptuj Group. Дочірні підприємства МХП представлені у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, країнах Балканського півострова та інших державах Європейського Союзу. За підсумками 2021 року компанія посіла восьму позицію у рейтингу Forbes 100 найбільших приватних компаній України.

Система корпоративного управління МХП ґрунтується на діяльності професійної управлінської команди, сформованої з фахівців, які мають значний досвід роботи як у вітчизняних, так і в міжнародних компаніях. Топ-менеджмент застосовує сучасні управлінські підходи та орієнтується на формування ефективних команд професіоналів. Важливою віхою в історії розвитку компанії став 2008 рік, коли МХП першою серед аграрних компаній України здійснила первинне публічне розміщення акцій (ІРО) на Лондонській фондовій біржі, що дало змогу залучити іноземні інвестиції.

МХП входить до десятки найбільших світових виробників м'яса птиці згідно з рейтингом WattPoultry.Top Companies. Ключовими напрямками експорту курятини є ринки країн Близького Сходу, Європейського Союзу та Африки. Окрім цього, компанія займає провідні позиції серед українських експортерів рослинних олій.

Продуктовий портфель МХП включає низку відомих брендів, зокрема: «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бацинський», «LaStrava», «Skott Smeat», «РябChick», «Курка по-домашньому», «Ukrainian Chicken», «Qualiko»,

«Sultanah», «Assilah» та «Kurator». Компанія також активно розвиває франчайзингові формати роздрібної торгівлі «М'ясомаркет» і «Döner Маркет».

Експортна діяльність МХП охоплює понад 80 країн світу. Станом на 2021 рік компанія посідала друге місце в Європі за обсягами виробництва м'яса бройлерів та входила до трійки найбільших агропромислових холдингів України.

Узагальнену характеристику діяльності підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ПрАТ «МХП»
2	Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY MHP (PRJSC MHP)
3	Дата проведення державної реєстрації Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи	27.03.2006 A01 820511
4	Поштова та юридична адреси підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
5	Код ЄДРПОУ	25412361
6	Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
7	Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
8	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0 %
9	Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ІПН, розрахунків)	Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк», 300528 26005001311449

ПрАТ «МХП» розпочало свою господарську діяльність у 1998 році. Детальний аналіз етапів становлення та розвитку компанії наведено у відповідних джерелах [34].

У 1998 році Юрієм Косюком було засновано АТЗТ «Миронівський хлібопродукт», при цьому отримано контрольний пакет акцій ВАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів». Починаючи з 2021 року підприємство функціонує під назвою ПрАТ «МХП». Уже в 1999 році компанія стала власником птахофабрики «Перемога», модернізація якої дала змогу започаткувати промислове виробництво м'яса птиці.

У 2001 році до складу компанії були інтегровані птахофабрика «Дружба народів Нова» (с. Петрівка) та «Старинська птахофабрика» (с. Мирне), яка спеціалізується на вирощуванні батьківського поголів'я птиці [35]. Наступного року МХП вивела на ринок бренд «Наша Ряба», під яким розпочато реалізацію охолодженого курячого м'яса [36].

Важливим етапом у розвитку компанії став 2003 рік, коли МХП першою серед українських підприємств отримала фінансування від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) для розширення виробничих потужностей. У 2004 році було введено в експлуатацію завод з переробки насіння соняшника [37], а у 2005 році до складу компанії приєднано агропідприємство «Зернопродукт» і «Катеринопільський елеватор», що забезпечив зберігання зерна та виробництво комбікормів [38].

У 2006 році завершено будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів «Легко!» у місті Миронівка. Подальше розширення виробничих потужностей відбулося у 2007 році із запуском першої лінії «Миронівської птахофабрики» та модернізацією супутніх інфраструктурних об'єктів, що дозволило збільшити обсяги виробництва на 70 % [38].

У 2008 році МХП здійснила первинне публічне розміщення акцій (ІРО) на Лондонській фондовій біржі, ставши першою аграрною компанією України, представленою на основному біржовому майданчику. Того ж року було розширено продуктовий портфель шляхом запуску бренду «Бацинський». У

2009 році завершено будівництво другої лінії Миронівської птахофабрики, що дозволило досягти річного обсягу виробництва курятини до 200 тис. тонн, а також модернізовано потужності з переробки соняшнику для повного забезпечення комбікормового виробництва [35].

З 2010 року компанія реалізує масштабні інвестиційні проєкти, зокрема розпочато будівництво Вінницького птахокомплексу — найбільшого в Європі підприємства такого типу [39]. У 2011 році стартував проєкт «Біогаз», спрямований на підвищення енергоефективності шляхом переробки курячого посліду. У 2012–2013 роках введено в експлуатацію основні виробничі зони комплексу, розпочато виплату квартальних дивідендів акціонерам, налагоджено експорт до країн ЄС, а земельний банк компанії досяг 360 тис. га.

У 2014–2015 роках МХП активізувала міжнародну експансію, беручи участь у провідних світових виставках (GULFOOD, SIAL, Anuga), розширивши географію експорту до понад 50 країн і започаткувавши міжнародний бренд Qualiko. Паралельно впроваджувалися інноваційні технології точного землеробства та цифрового управління земельними ресурсами.

У 2016–2017 роках компанія відкрила виробничі майданчики в країнах ЄС, розпочала соціальні ініціативи з розвитку громад, здійснила рестайлінг бренду та започаткувала інноваційні програми підтримки аграрних стартапів. У 2018 році МХП уклала угоду щодо придбання Perutnina Ptuj — провідного виробника курятини у Південно-Східній Європі, що суттєво посилило міжнародні позиції компанії.

У 2019–2021 роках компанія завершила трансформацію у міжнародного гравця у сфері харчових продуктів та агротехнологій, розвинула власні ритейл-формати («М'ясомаркет», «Döner Market») і увійшла до трійки найбільших агрохолдингів України, маючи понад 1880 торговельних точок.

Основним видом діяльності ПрАТ «МХП» є вирощування птиці, виробництво та реалізація м'ясної продукції, зокрема курятини (ТМ «Наша Ряба»), яловичини (ТМ «Сертифікований Ангус»), гусячого м'яса (ТМ «Фуа Гра»), м'ясних напівфабрикатів (ТМ «Легко!»), а також ковбасних і копчених виробів (ТМ «Бацинський», «Дружба Народів», «Європродукт») [35].

Діяльність компанії охоплює три стратегічні напрями:

рослинництво — вирощування зернових і технічних культур та виробництво кормів і олій;

птахівництво та переробка — виробництво охолодженої курятини та продуктів швидкого приготування;

інші аграрні операції — випуск преміальної яловичини, фуа-гра, ковбасної продукції та фруктів.

МХП функціонує як вертикально інтегрована компанія, повністю контролюючи виробничий ланцюг — від вирощування зерна до дистрибуції готової продукції. Власна логістична інфраструктура, включно з автопарком рефрижераторів, забезпечує доставку продукції до дистрибуційних центрів і франчайзингових мереж в Україні [40].

Організаційну структуру ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» представлено на рисунку 2.1.

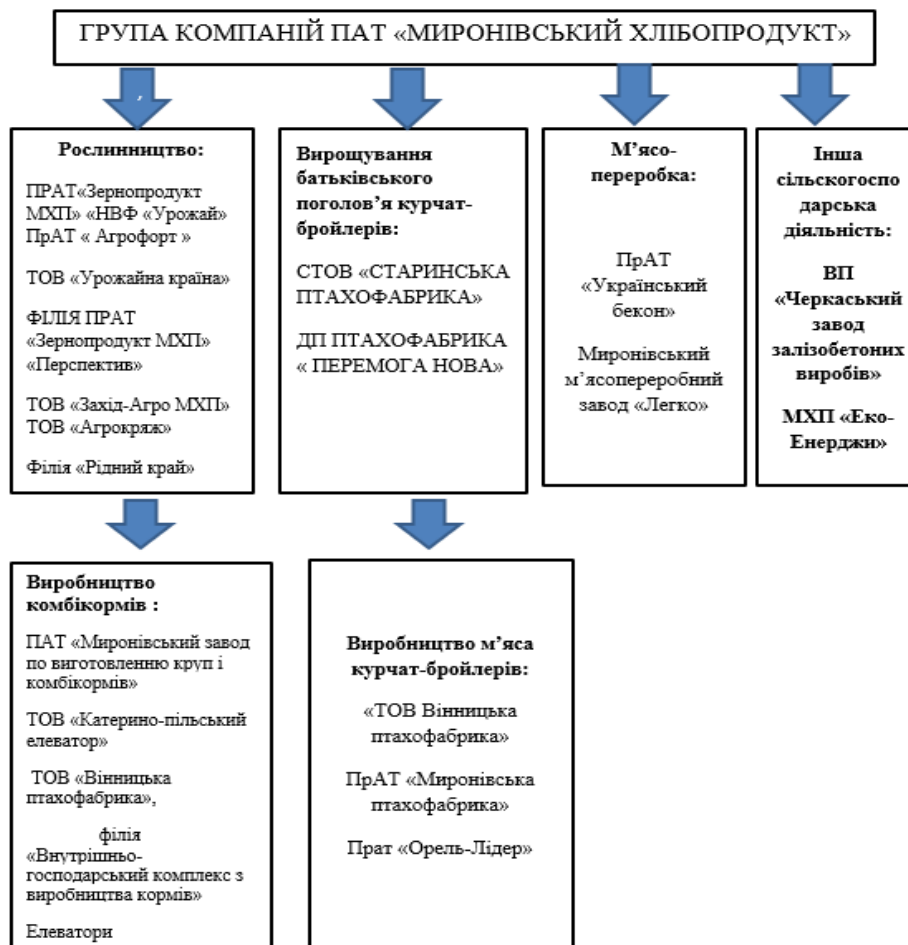


Рис. 2.1. Структура компанії ПрАТ «МХП» [7]

В умовах повномасштабної війни ПрАТ «МХП» визначає пріоритетними завданнями підтримку економічної стійкості держави та забезпечення продовольчої безпеки України.

Організаційну структуру ПрАТ «МХП» наведено на рисунку 2.2.

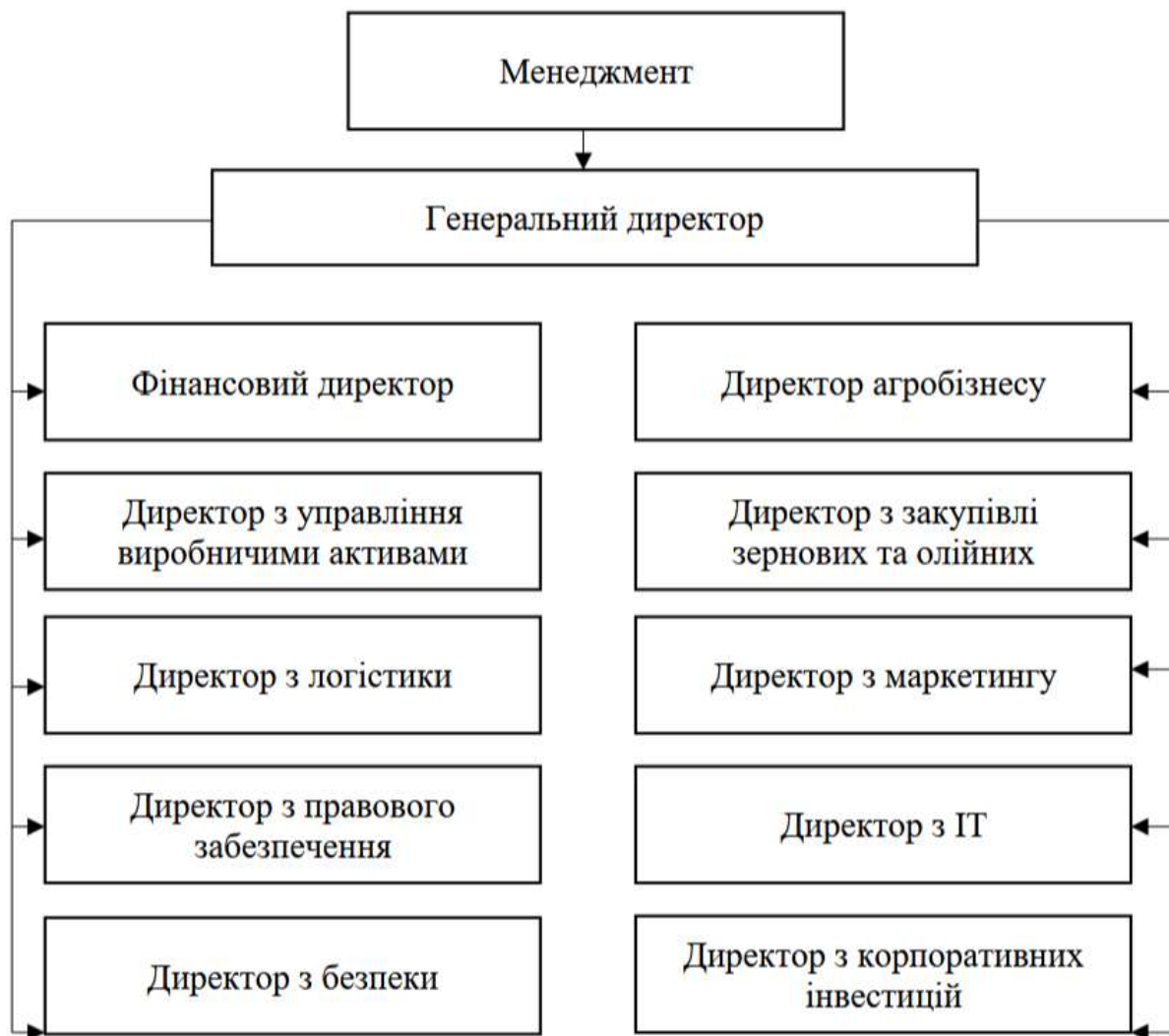


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії ПрАТ «МХП»

МХП зберігає позиції найбільшого платника податків у аграрному секторі України. У 2023 році компанією було перераховано до бюджетів різних рівнів понад 6 млрд грн у вигляді податків, обов'язкових зборів і внесків. Крім того, МХП входить до п'ятірки найбільших інвесторів країни з початку повномасштабної війни: протягом 2023 року обсяг реалізованих інвестиційних проєктів перевищив 225 млн дол. США.

Профіль бізнесу МХП узагальнено та подано на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Профіль бізнесу ПрАТ «МХП» [41]

Для забезпечення високої якості та смакових характеристик продукції ПрАТ «МХП» впроваджує сучасні технології та інноваційні підходи у сфері кулінарії. Важливу роль у цьому процесі відіграє Кулінарний центр компанії, який оснащений необхідною інфраструктурою для повного циклу створення нових продуктів — від формування ідеї та пілотного виробництва до проведення споживчих тестувань у лабораторії сенсорного аналізу. Окрім цього, у межах діяльності компанії функціонує Кулінарна школа, де здійснюється передача теоретичних знань і практичного досвіду з розробки кулінарних рішень [8].

МХП посідає провідні позиції на аграрному ринку України та є одним із ключових його учасників. Аграрний напрям діяльності компанії характеризується високим рівнем інноваційності, застосуванням сучасних цифрових технологій і систем управління. До його складу входять 11 підприємств рослинництва, 3 комбікормові заводи та 17 елеваторів для

зберігання зернових культур. Загальна площа земельного банку компанії становить близько 360 тис. га, розташованих у 12 регіонах України [41].

Компанія зберігає лідерство у виробництві курятини, забезпечуючи близько 64 % внутрішнього ринку, а також у її експорті, частка якого сягає 86 % загального обсягу. Крім того, МХП є найбільшим виробником м'яса в Україні з часткою ринку близько 41 % та одним із провідних виробників комбікормів (приблизно 25 % ринку). У 2021 році на компанію припадало 42 % загального обсягу бюджетних дотацій, наданих аграрним підприємствам України (рис. 2.4) [41].

ТОРГІВЕЛЬНІ МАРКИ КУРЯТИНИ МХП

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

Рис. 2.4. Торгівельні марки курятини ПрАТ «МХП» [41]

МХП зберігає статус найбільшого платника податків у аграрному секторі України. За підсумками 2023 року підприємствами компанії було спрямовано до бюджетів усіх рівнів понад 6 млрд грн у вигляді податкових платежів, обов'язкових зборів і внесків. Крім того, МХП входить до п'ятірки провідних інвесторів України з початку повномасштабної війни: у 2023 році обсяг реалізованих інвестиційних проєктів перевищив 225 млн дол. США [41].

На внутрішньому ринку масового споживання курятини основними конкурентами ПрАТ «МХП» є ТОВ «Агро-Овен» (торгова марка «Золотко»), ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (торгова марка «Чебатурочка»),

ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський»» (торгова марка «Знатна курка») та ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»». Порівняльні дані щодо обсягів виробництва зазначених підприємств-конкурентів у 2023 році відносно ПрАТ «МХП» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Обсяги виробництва курятини провідними підприємствами
представниками даної галузі

Найменування виробника	Область	Обсяги виробництва, т			Кількість днів забою, в міс	Доля %
		В рік	В місяць	В день		
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», Переробний комплекс філія ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Вінницька	275905	22992	920	25	25
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», ПрАТ «Миронівська пт-ка»	Черкаська	260561	21713	905	24	23
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», ПрАТ «Оріль-лідер»	Дніпроп-ка	77800	6483	316	21	7
ТОВ «Агро-Овен», торгова мережа «Дім м'яса», ТМ «Золотко»	Дніпроп-ка	65800	5483	219	25	6
ПАТ «Володимир Волинська птахофабрика», ТМ «Чебатурочка»	Волинська	62400	5200	200	26	5
ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський»», ТМ «Знатна курка»	Дніпроп-ка	60000	5000	200	25	5
ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»»	Хмельн-ка	42050	3500	146	24	4

Узагальнення табличних даних, поданих на рисунку 2.5, дає змогу зробити висновок, що, попри наявність значної кількості суб'єктів у галузі, домінуюча частка ринку курятини — близько 55 % — зосереджена за птахофабриками ПрАТ «МХП», що забезпечує компанії стійкі лідерські позиції на відповідному ринку.

Серед основних конкурентів у сегменті виробництва комбікормів слід відзначити такі підприємства, як «УкрЛандФармінг», «АПК-Інвест», «Єдність»,

комплекс «Агромарс», «Фідлайн» та інші. Водночас на філіях ПрАТ «МХП» виробництво комбікормів характеризується високим рівнем ефективності та належною організацією виробничих процесів, тоді як у більшості конкурентів завантаження виробничих потужностей становить лише 30–35 %. Це свідчить про суттєві конкурентні переваги МХП у сфері внутрішнього забезпечення кормовими ресурсами.

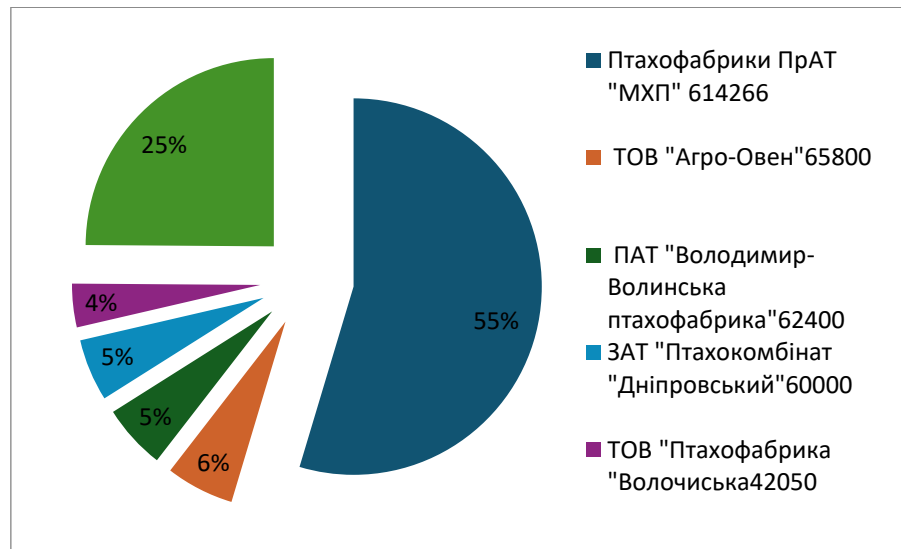


Рис. 2.5. Розподіл ринку курятини в Україні [42]

Отже, у роботі здійснено комплексну характеристику діяльності ПрАТ «МХП», висвітлено основні етапи становлення та розвитку підприємства, а також проаналізовано ключові ринкові показники його функціонування.

2.2. Статистико-аналітична інформація про сучасний стан ПРАТ «МХП»

Фінансовий стан ПрАТ «МХП» у цілому можна оцінити як відносно стабільний. Показники операційної та фінансової діяльності за звітний період свідчать про позитивну динаміку розвитку, водночас боргове навантаження компанії й надалі залишається на підвищеному рівні.

Компанією було оприлюднено фінансову звітність за четвертий квартал та за підсумками 2023 року, детальний аналіз якої представлено в наукових і аналітичних дослідженнях [41, 42, 43].

Фінансові результати ПрАТ «МХП»

\$ млн	4кв 2023	4кв 2022	2023	2022
Реалізація курятини*, тис тон	157	184	692	658
Середня ціна м'яса птиці, \$/кг	1,98	1,90	1,95	1,95
Реалізація олії, тис тон	106	109	518	314
Виручка	727	766	3021	2642
EBITDA	116	109	445	384
Операційний грошовий потік	43	8	438	138

*-виробництво в Україні

У 2023 році ПрАТ «МХП», незважаючи на зниження обсягів виробництва м'яса птиці у четвертому кварталі до 172,3 тис. тонн (що на 8 % менше порівняно з попереднім кварталом та на 5 % — відносно аналогічного періоду 2022 року), за підсумками року продемонструвало зростання загального виробництва курятини в Україні. У річному вимірі обсяг випуску збільшився на 3 % і досяг 718,6 тис. тонн, що відображено на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. ПрАТ «МХП» – виробництво курятини, тис. тон [43]

Динаміка реалізації продукції у сегменті виробництва курятини загалом відповідала змінам обсягів виробництва. У четвертому кварталі 2023 року обсяги продажів, передусім унаслідок скорочення експорту, зменшилися на 15 % порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Водночас за підсумками року ПрАТ «МХП» продемонструвало зростання продажів на 5 %, до рівня 692 тис.

тонн. Обсяги експорту при цьому збільшилися на 8 % і досягли 397 тис. тонн, що становило близько 57 % загального обсягу реалізації.

Дохід у зазначеному сегменті у 2023 році склав 1,643 млрд дол. США, що на 8 % перевищує показник попереднього року. Скоригований показник EBITDA зріс до 321 млн дол. США проти 204 млн дол. США у 2022 році. Разом із тим протягом року спостерігалася тенденція до зниження рентабельності: з 24 % у другому кварталі до 16 % у четвертому кварталі.

У сегменті переробки олійних культур наприкінці 2023 року зафіксовано істотне зниження прибутковості. Так, у четвертому кварталі маржинальність скоротилася до 44 дол. США на одну тонну переробленого соняшника порівняно з 78 дол. США у попередньому кварталі. За результатами року показник EBITDA у цьому напрямі становив 82 млн дол. США. Загальний обсяг реалізації досяг 467 тис. тонн соняшникової олії (проти 273 тис. тонн у 2022 році) та 51 тис. тонн соєвої олії (порівняно з 41 тис. тонн відповідно).

Обсяги продажів соняшникової олії у 2023 році стали найвищими за весь період діяльності компанії. Водночас, з огляду на надзвичайно високі показники прибутковості у 2022–2023 роках, очікується її суттєве зниження вже у 2024 році.

Сегмент вирощування зернових культур у четвертому кварталі 2023 року продемонстрував позитивні операційні та фінансові результати. Компанія значно підвищила врожайність основних сільськогосподарських культур порівняно з попереднім роком: врожайність кукурудзи сягнула 9,9 т/га, пшениці — 6,6 т/га, соняшнику — 3,1 т/га.

Таблиця 2.4

ПрАТ «МХП» – виробництво зернових, \$ млн [43]

\$ млн	2023/2024	2022/2023	2021/2022	2020/2021	2019/2020
Кукурудза	9,9	7,2	10,0	5,6	9,4
Пшениця	6,6	5,5	5,9	5,1	6,4
Соняшник	3,1	2,5	3,2	2,8	3,6
Ріпак	3,7	3,8	3,3	2,6	3,0
Соя	3,2	2,4	2,5	2,3	2,7

По-друге, у попередніх звітних періодах ПрАТ «МХП» застосовувало виважений підхід до відображення фінансових результатів, пов'язаних із

переоцінкою посівів. Так, за підсумками перших дев'яти місяців 2023 року скоригований показник EBITDA у відповідному сегменті був від'ємним і становив –32 млн дол. США. Водночас за результатами року ситуація покращилася, і показник EBITDA досяг рівня 6 млн дол. США, що було зумовлено передусім відновленням експорту української аграрної продукції через глибоководні морські порти.

Слід зазначити, що переважна частина сільськогосподарської продукції, вирощеної МХП, використовується у межах інших бізнес-напрямів групи, насамперед для виробництва комбікормів у птахівничому сегменті. Така внутрішня інтеграція створює можливості для перерозподілу фінансових результатів між сегментами, що дозволяє підвищувати прибутковість одних напрямів за рахунок інших.

У європейському сегменті виробництва м'яса птиці, який функціонує відносно автономно від українських підрозділів, операційні та фінансові показники у 2023 році залишалися на високому рівні. Компанія наростила обсяги виробництва на потужностях Perutnina Ptuj, що сприяло зростанню продажів у натуральному вираженні на 8 % порівняно з 2022 роком — до 80,5 тис. тонн. Додатковим чинником покращення фінансових результатів стало підвищення середньої ціни реалізації продукції.



Рис. 2.7. Виробництво ПрАТ «МХП» м'яса птиці на потужностях словенської Perutnina Ptuj [43]

За підсумками 2023 року виручка Perutnina Ptuj сягнула 545 млн дол. США, що на 17 % перевищує показник попереднього року. Скоригований показник EBITDA зріс до 91 млн дол. США проти 63 млн дол. США у 2022 році. Отримані результати свідчать про вагомий внесок європейського сегмента у формування загальних фінансових показників МХП. З огляду на це компанія послідовно нарощує свою присутність на європейському ринку, зокрема оголосила про придбання 81 % частки у бізнесі з виробництва м'яса птиці та м'ясної продукції в Албанії за 18 млн дол. США.

Сукупна скоригована EBITDA групи МХП за результатами 2023 року становила 445 млн дол. США, що перевищує відповідний показник 2022 року (384 млн дол. США). За підсумками звітного року компанія отримала чистий прибуток у розмірі 142 млн дол. США, тоді як у 2022 році було зафіксовано чистий збиток у сумі 231 млн дол. США. Основною причиною збитковості у 2022 році стала валютна переоцінка зобов'язань, обсяг якої сягнув 365 млн дол. США.

Позитивну динаміку продемонстрував і операційний грошовий потік компанії, який зріс з 138 млн дол. США у 2022 році до 438 млн дол. США у 2023 році. Такий приріст був зумовлений не лише високим рівнем операційної прибутковості (операційний грошовий потік до змін у робочому капіталі у 2023 році становив 567 млн дол. США проти 609 млн дол. США у 2022 році), але й впливом додаткових чинників. Зокрема, протягом року зменшився обсяг податку на додану вартість до відшкодування на 39 млн дол. США, а також суттєво зросли виплати відсотків кредиторам — до 178 млн дол. США порівняно з 126 млн дол. США у 2022 році, що пов'язано з відтермінуванням частини процентних платежів у попередньому періоді.



Рис. 2.8. Фінансові показники ПрАТ «МХП», \$ млн [43]

**-операційний грошовий потік до виплати відсотків та податку на прибуток*

У 2023 році МХП спрямувала операційний грошовий потік на фінансування ключових напрямів своєї діяльності.

Інвестиційна діяльність. На реалізацію інвестиційних проєктів було спрямовано 228 млн дол. США. Зокрема, компанія здійснила придбання бізнесу в Албанії, а також у партнерстві з Tanmiah Food Company створила спільне підприємство в Саудівській Аравії. Крім того, інвестиційні ресурси використовувалися для підтримки операційної діяльності, розвитку кулінарного напрямку та розширення виробничих потужностей Perutnina Ptuj. Станом на кінець року роздрібна мережа МХП налічувала 1 555 торговельних точок (зокрема Doner Market, «М'ясомаркет» та інші), що відповідає стратегічному позиціонуванню компанії як кулінарного бізнесу.

Обслуговування боргу. На погашення боргових зобов'язань у 2023 році було спрямовано 56 млн дол. США. Виплата дивідендів за підсумками 2022 та 2023 років не здійснювалася і не передбачалася.

Завдяки суттєвому обсягу операційного грошового потоку залишок грошових коштів на рахунках компанії зріс із 300 млн дол. США до 436 млн дол. США.

Важливим досягненням 2023 року стало успішне рефінансування боргових зобов'язань. Станом на 31 грудня 2023 року загальний обсяг боргу МХП становив близько 1,6 млрд дол. США, при цьому переважна його частина мала довгостроковий характер. В умовах обмеженого доступу до фінансових ринків у період війни компанія здійснила рефінансування єврооблігацій на суму 500 млн дол. США. За участі міжнародних фінансових інституцій — ЄБРР, IFC та DFC — було залучено 480 млн дол. США. У листопаді 2023 року компанія викупила облігації номіналом 151 млн дол. США з дисконтом 15 %, а в січні 2024 року — ще на 138 млн дол. США з дисконтом 5 %. У травні 2024 року випуск облігацій було повністю погашено.

На поточний момент боргова структура МХП включає довгострокові зобов'язання перед міжнародними фінансовими установами, а також єврооблігації з термінами погашення у 2026 та 2029 роках.

Прогнозні оцінки. Очікується, що рівень ліквідності компанії залишатиметься стабільним, що дозволить МХП і надалі зосереджуватися на інвестиціях та стратегічному розвитку. За умови відсутності суттєвих змін цін на курятину прибутковість бізнесу, ймовірно, залишиться стабільною або зазнає незначного зниження. Потенційними чинниками тиску можуть стати нижча врожайність сільськогосподарських культур у 2024 році та зменшення маржинальності переробки олійних. Водночас можливе зростання цін на зернові культури в Україні може мати позитивний вплив на фінансові результати. Загалом фінансова ефективність МХП значною мірою залежить від динаміки цін на курятину, врожайності зернових і олійних культур.

У підсумку фінансовий стан МХП за результатами 2023 року оцінюється як стабільний, а фінансові показники — як позитивні, незважаючи на збереження відносно високого рівня боргового навантаження.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»

Для забезпечення результативного функціонування підприємства ключове значення має формування та розвиток конкурентних переваг. Вони мають відносний характер, оскільки їх оцінювання можливе лише шляхом порівняння з іншими суб'єктами господарювання за параметрами, що визначають економічну ефективність діяльності. Конкурентні переваги підприємства можуть проявлятися в різних напрямках, зокрема:

в організації бізнесу, що охоплює частку ринку, накопичений управлінський і виробничий досвід, а також ефективність системи менеджменту;

у функціональних сферах діяльності, таких як маркетинг, фінанси, виробництво та інші ключові бізнес-процеси;

у взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема через доступ до ресурсів, рівень контролю над каналами збуту та партнерські зв'язки.

Залежно від характеру та джерел формування конкурентні переваги доцільно поділяти на переваги низького та високого порядку. Для досягнення стійкого розвитку підприємствам необхідно орієнтуватися на зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності, поєднуючи формування переваг обох рівнів. Такий підхід не лише забезпечує стабільні позиції на ринку, але й сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності. Прикладом комплексної системи конкурентних переваг є ті, що сформовані у ПрАТ «МХП», які узагальнено наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентні переваги ПрАТ «МХП»

№	Переваги низького порядку	Переваги високого порядку
1	Використання у виробництві дешевих матеріалів;	Досвід роботи на ринку авіаремонтних послуг;
2	Використання дешевої робочої сили;	Співпраця більше ніж з 10 країнами світу;
3	Гнучка система ціноутворення;	Індивідуальний підхід до кожного замовника;
4	Оперативність виконання ремонту. В	Висококваліфікований персонал;
5	Вік технічного обладнання	Наявність міжнародних сертифікатів якості;

Базовою передумовою результативної господарської діяльності ПрАТ «МХП» є використання вертикально інтегрованої моделі ведення бізнесу. Компанія здійснює комплексне управління всіма етапами виробничого ланцюга у птахівничому напрямі — від інкубації та вирощування птиці до реалізації готової продукції, а також від аграрного виробництва зернових культур до виготовлення комбікормів. Така організація бізнес-процесів забезпечує безперервний контроль якості продукції та оптимізацію витрат на кожній стадії формування доданої вартості, починаючи з виробництва сировини й завершуючи постачанням кінцевому споживачеві. Поєднання зазначеної моделі з масштабними інвестиціями у технічне оновлення та розбудову високоефективних виробничих потужностей формує стійкі конкурентні позиції компанії.

Разом із тим сучасне ринкове середовище характеризується підвищеним рівнем невизначеності та динамізму, що створює значні виклики як для діючих підприємств, так і для нових учасників ринку. До ключових чинників впливу належать інтенсифікація конкурентної боротьби, перенасичення ринку аналогічною продукцією, зростання споживчих вимог до якості та безпечності товарів, часті коливання ринкової кон'юнктури, а також прискорене впровадження технологічних інновацій. У таких умовах збереження конкурентоспроможності потребує від підприємств завчасного виявлення можливих загроз і формування нових точок зростання. Це передбачає визначення стратегічних пріоритетів розвитку, підготовку економічно обґрунтованих бізнес-планів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження сучасних управлінських практик і перегляд стратегій діяльності, що загалом становить зміст стратегічного управління.

Суттєве значення у системі стратегічного управління має аналітичне забезпечення, спрямоване на всебічну оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Для цього використовуються інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналіз. Проведення PEST-аналізу дає змогу структуровано оцінити політичні,

економічні, соціальні та технологічні чинники, які визначають умови та перспективи розвитку підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз аграрної галузі України

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Надмірна політизація суспільства	0,1	1	0,1	1. Погроза росту темпів інфляції	0,2	4	0,8
				2. Підвищення та встановлення податкових ставок	0,2	5	1
3. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	0,2	3	0,3	3.Рівень безробіття	0,1	4	0,4
4. Воєнні дії	0,3	4	1,2	4.Нестабільний курс гривні	0,1	4	0,4
5. Політичний вплив власників агробізнесу	0,3	4	1,2	5.Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування	0,2	3	0,6
6. Недовіра суспільства до влади та її органів	0,1	3	0,3	6.Нестача обігових коштів у підприємств	0,1	3	0,3
				7.Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у торговельну галузь	0,1	4	0,4
Всього	1	15	3,2	Всього	1	27	3,9
Соціальні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1.Зниження рівня освіти	0,1	1	0,1	1.Науково-технічний прогрес в сфері агровиробництва	0,2	5	1
2.Вимоги щодо якості продукції	0,1	1	0,1	2.Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	0,2	4	0,8
3.Низька престижність праці у аграрній сфері	0,1	3	0,3	3.Досить низька інноваційна активність підприємств	0,2	3	0,6
4.Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших аграрних регіонах	0,3	4	1,2	4.Державна технологічна політика	0,2	2	0,4
5.Недооцінка ролі агросектору як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	0,3	4	1,2	5.Продукція, що випускається, на більшості підприємств з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва	0,2	4	0,8
6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	0,1	3	0,3				
7.Зниження привабливості праці в сфері агросектору	0,1	1	0,1				
8.Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівників	0,1	1	0,1				
Всього	1	25	3,4	Всього	1	18	3,6

Застосування такого аналітичного підходу є важливою складовою формування як маркетингової, так і загальної стратегії розвитку компанії, оскільки дозволяє прогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища та враховувати їх у процесі ухвалення управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що діяльність ПрАТ «МХП» ускладнюється впливом низки негативних чинників. До основних з них належать наслідки воєнних дій, макроекономічна нестабільність у країні, недостатній рівень контролю за формуванням фінансової звітності, а також зниження показників рентабельності реалізації продукції та послуг. За таких умов підприємство потребує впровадження антикризових стратегій розвитку, спрямованих на подолання кризових явищ і забезпечення подальшої стабілізації діяльності.

Антикризові стратегії зростання доцільно реалізовувати за такими ключовими напрямками:

оптимізація витрат, що передбачає скорочення операційних витрат і підвищення ефективності виробничих процесів;

диверсифікація діяльності, зокрема шляхом розширення продуктового портфеля або виходу на нові ринки з метою зменшення залежності від окремих сегментів;

посилення фінансового контролю, яке включає впровадження сучасних інструментів фінансового моніторингу та підвищення якості управлінської звітності для зниження ризиків;

реструктуризація компанії, спрямована на удосконалення бізнес-процесів, підвищення організаційної гнучкості та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

Лише застосування комплексного підходу до розв'язання зазначених проблем дозволить ПрАТ «МХП» зміцнити ринкові позиції, підвищити рівень стійкості та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах господарювання.

Для подальшого аналізу процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» доцільно систематизувати основні управлінські функції та визначити відповідальних осіб за їх виконання, що може бути представлено у вигляді відповідної таблиці.

Таблиця 2.7

Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю
ПрАТ «МХП»

№	Функції управління експортною діяльністю ПрАТ «МХП»	Сутність	Відповідальний співробітник
1	Планування експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства на міжнародних ринках, розробка планів щодо розширення ринків збуту, прогнозування економічних умов, ризиків, зміни в міжнародній політиці.	Керівники стратегічного планування, відділ міжнародної торгівлі, аналітики ринку
2	Організація експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Організація процесу імпорту та експорту товарів, забезпечення виконання контрактних зобов'язань, створення ефективної логістичної системи, управління митними процедурами та іншими адміністративними аспектами.	Відділ міжнародної торгівлі, логістика, митний департамент, юридичний відділ
3	Контроль експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Оцінка результатів зовнішньоекономічної діяльності, моніторинг ефективності міжнародних операцій, аналіз витрат, перевірка відповідності операцій законодавству і внутрішнім стандартам.	Відділ внутрішнього контролю, аудитори, фінансовий відділ
4	Мотивація експортної діяльності ПрАТ «МХП»	Стимулювання співробітників до досягнення високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, встановлення матеріальних і нематеріальних стимулів для розвитку відносин з міжнародними партнерами.	HR-відділ, керівництво підприємства, менеджери з міжнародних відносин

Основну частку експортного портфеля продукції компанії становить широкий асортимент курячого м'яса, зокрема охолоджена, заморожена та перероблена продукція. Реалізація на зовнішні ринки здійснюється під низкою торговельних марок, перелік яких наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.8

Експортні торгові марки ПрАТ «МХП»

№	Марка	Опис
1	Ukrainian Chicken	Заморожена курятина(ціла та частинами)
2	Qualiko	Охолоджена та заморожена курятина (ціла та частинами)
	SULTANAH	Заморожена курятина
	ASSILAH	Заморожена курятина

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «МХП» [8]

ПрАТ «МХП» послідовно реалізує стратегію диверсифікації експортних ринків, зосереджуючи увагу на розширенні присутності в країнах Азії, Близького Сходу та Африки. Одним із пріоритетних напрямів є нарощування обсягів реалізації м'яса птиці на зазначених ринках, зокрема в Саудівській Аравії. Паралельно компанія здійснює активний пошук нових партнерів і можливостей для укладання експортних контрактів у державах Європейського Союзу.

Водночас група МХП трансформує свою міжнародну стратегію, поступово переходячи від моделі постачальника аграрної сировини до формату міжнародної кулінарної компанії. Така трансформація зумовлена змінами у глобальній харчовій індустрії, де споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічно безпечну продукцію, а також на продукти з високим рівнем доданої вартості — готові до приготування або безпосереднього споживання страви. У цьому контексті одним із ключових стратегічних пріоритетів компанії є розширення продуктового асортименту відповідно до актуальних тенденцій ринку та змін у структурі споживчого попиту.

Структуру основних зовнішніх ринків збуту продукції ПрАТ «МХП» у 2021 році, у відсотковому вираженні, наведено на рисунку 2.9.

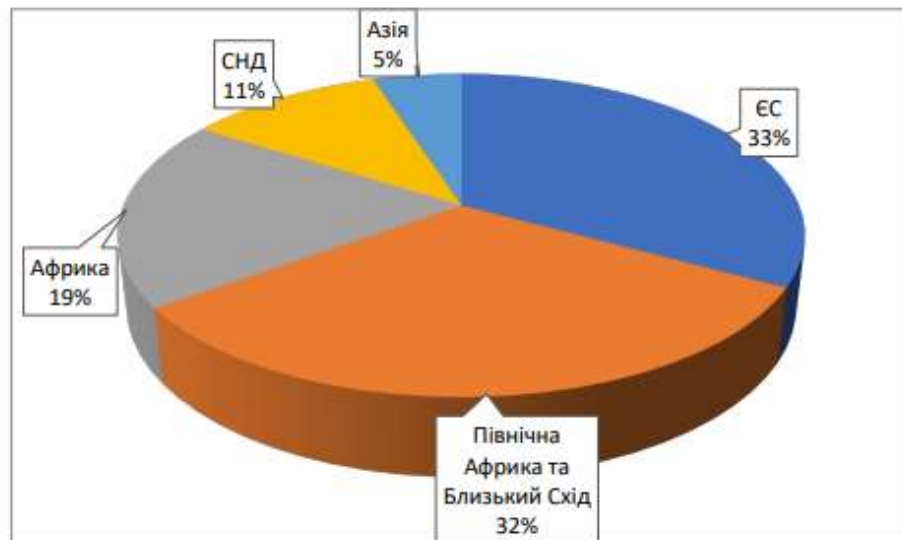


Рис. 2.9. Основні зовнішні ринки збуту продукції ПрАТ «МХП» у 2021 році, у відсотках [43]

В табл. 2.9 наведені вихідні дані та розрахункові показники ефективності експорту-імпорту ПраТ «МХП» за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9
Показники ефективності експорту-імпорту ПраТ «МХП»
за період 2021-2023 рр

Назва	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вихідні дані			
Чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у національну валюту, млн.	612652,488	700765,31	555290,991
Валютний виторг за експортний товар, тис.євро	88880	92171	61638
Діючий ринковий курс іноземної валюти, грн	42,1318	43,2473	44,0596
Додаткові витрати + Митні платежі, євро	9800	4000	3000
Обсяг продажу за експортом, тон	51375	53278	36472
Собівартість виробництва експортного товару, тис.євро	61198	68212	42895
Загальні витрати на експорт, тис.євро	2000	850	600
Розрахункові показники:			
Ефективність експорту	11,93	13,15	15,23
Рентабельність експорту	32,14	39,52	43,19
Економічний ефект експорту, тис.євро	86880	91321	61038

Агроіндустріальний холдинг МХП займає другу позицію серед найбільших виробників курятини в Європі відповідно до рейтингу галузевого видання *WattPoultry*, яке здійснює аналітичний моніторинг світового ринку птахівництва. За обсягами виробництва компанія поступається лише французькій LDC, тоді як до групи провідних європейських виробників також

входять компанії з Нідерландів, Італії та Німеччини (рис. 2.10) [42].

Head slaughtered annually (broilers, millions)	Company	Country	BROILERS	TURKEYS	DUCKS	GEESE	TABLE EGGS	Full profile
578.5	LDC	France	●	●	●	●	●	bit.ly/2wURBin
478.0	MHP (Myrnyivsky Hilboproduct)	Ukraine	●					bit.ly/2TrZ3DI
426.4	Plukon Food Group	Netherlands	●	●				bit.ly/2MFZurg
350.0	Gruppo Veronesi	Italy	●				●	bit.ly/2SIDyN
350.0	PHW Group	Germany	●	●	●			bit.ly/2wQFA4
323.0	2 Sisters Food Group	United Kingdom	●	●				bit.ly/2wOB0V
318.8	Cherkizovo Group	Russia	●	●				bit.ly/2wQyEu
312.0	Moy Park Ltd	United Kingdom	●	●				bit.ly/2wQaGc
287.2	Resource Group of Companies	Russia	●					bit.ly/2MKagLz
250.0	Amadori	Italy	●	●			●	bit.ly/2MFEi4P
234.0	Avara	United Kingdom	●	●	●			bit.ly/2P81Uu
200.0	Scandi Standard	Sweden	●				●	bit.ly/2MqSAgh
192.4	Priskolnye	Russia	●	●			●	bit.ly/2nXO9oJ
191.0	Cedrob	Poland	●		●	●		bit.ly/2wOBxRZ
190.0	Rothkötter-Unternehmensgruppe	Germany	●					bit.ly/2wQaPa
150.0	Animex	Poland	●	●		●		bit.ly/2SHUWN
150.0	Sprehe Gruppe	Germany	●	●				bit.ly/2WXYHtv
147.3	AgroKomplex	Russia	●		●		●	bit.ly/2Sxt5s
140.0	Cargill Meats Europe	United Kingdom	●					bit.ly/2MFTMF
138.0	Grupo Sada	Spain	●					bit.ly/2wFFiSz
135.0	Complex Agromors	Ukraine	●					bit.ly/2MC8zkZ
130.0	Eureden	France	●	●	●		●	bit.ly/2MxMwMr
130.0	Terrera	France	●	●	●		●	bit.ly/2MrtNb
122.2	Bezirk-Beigrankorm	Russia	●		●			bit.ly/2wW1ns
115.0	Galliance	France	●	●	●			bit.ly/2MCvN0
114.4	Chesterfield Poultry	United Kingdom	●					bit.ly/32NMaltx
112.3	Akashenskaya	Russia	●				●	bit.ly/2SHUbul

© WATT Global Media 2020

Рис. 2.10. Світовий рейтинг виробників курятини [42]

Проблематика зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» має комплексний характер і зумовлена як загальносвітовими економічними процесами, так і специфікою функціонування агропромислового ринку. До ключових викликів, що впливають на ефективність міжнародної діяльності компанії, належать такі.

1. Логістичні обмеження внаслідок воєнних дій. Повномасштабна війна суттєво порушила традиційні логістичні ланцюги. Блокування морських портів

істотно звузило можливості експорту морським транспортом. Хоча перевезення через глибоководні порти частково відновлено, рівень ризиків залишається значним. Крім того, використання альтернативних маршрутів, зокрема через територію країн ЄС, призвело до істотного зростання транспортних витрат.

2. Валютні ризики. Оскільки значна частина виручки компанії формується за рахунок експорту, коливання валютних курсів безпосередньо впливають на фінансові результати. Девальвація національної валюти, з одного боку, знижує внутрішні операційні витрати, проте, з іншого — ускладнює обслуговування валютних боргових зобов'язань. Додаткові ризики виникають через нестабільність валют у країнах-партнерах, зокрема в державах ЄС та Африки.

3. Залежність від кон'юнктури світових ринків. Фінансові результати МХП значною мірою залежать від динаміки світових цін на курятину та рослинні олії. Їх зниження негативно відображається на рівні прибутковості. Окрім цього, цінові коливання на зерновій й олійній культурі впливають на собівартість кормів, що є критично важливим чинником для птахівничого виробництва.

4. Бар'єри доступу до нових ринків. Вихід на нові ринки ускладнюється дією санітарних, фітосанітарних і митних вимог. Особливо жорсткими є регуляторні умови в країнах Європейського Союзу, а протекціоністська політика окремих держав додатково обмежує експортні можливості.

5. Посилення конкурентного тиску. Компанія змушена конкурувати з провідними світовими виробниками м'яса птиці, насамперед на ринках Близького Сходу, Африки та ЄС. У ряді європейських країн місцеві виробники мають конкурентні переваги завдяки державним субсидіям і менш витратній логістиці.

6. Геополітичні ризики. Політична нестабільність у країнах-імпортерах, зокрема в окремих державах Близького Сходу та Африки, може призводити до порушення контрактних зобов'язань або погіршення економічних умов співпраці. Додаткову загрозу становлять міжнародні санкції, ембарго та інші обмежувальні заходи.

7. Складнощі з рефінансуванням боргу. Воєнний стан істотно звужує доступ українських компаній до міжнародних фінансових ринків. У 2023–2024

роках МХП частково вирішила питання рефінансування за підтримки міжнародних фінансових інституцій, однак рівень боргового навантаження й надалі залишається значним.

8. Посилення екологічних і регуляторних вимог. Удосконалення екологічного законодавства в ЄС та інших регіонах потребує додаткових інвестицій для адаптації виробництва до нових стандартів, що призводить до зростання витрат.

9. Концентрація експорту на окремих ринках. Значна частка експортних поставок МХП припадає на обмежену кількість країн, що підвищує ризики у разі зміни імпортової політики або погіршення економічної ситуації на цих ринках.

Водночас, попри наявність зазначених проблем, МХП активно реалізує заходи з диверсифікації експортних напрямів, технічної модернізації виробництва та впровадження інноваційних рішень, що спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За підсумками дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи магістра, здійснено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «МХП», наведено загальну характеристику підприємства, опрацьовано статистико-аналітичні дані щодо його сучасного стану та досліджено особливості зовнішньоекономічної діяльності. Основні завдання, реалізовані в межах другого розділу, полягають у наступному.

ПрАТ «МХП» є міжнародною компанією, що провадить діяльність у сферах харчових технологій, агробізнесу та ритейлу. Головний офіс компанії розташований у місті Києві, тоді як виробничі потужності функціонують як на території України, так і в країнах Балканського регіону (Perutnina Ptuj Group). Дочірні структури МХП здійснюють діяльність у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, на Балканському півострові та в інших державах Європейського Союзу. Станом на 2021 рік компанія посідала восьму позицію у рейтингу Forbes 100 найбільших приватних компаній України.

У роботі проаналізовано систему управління ПрАТ «МХП» та його організаційну структуру. Компанія функціонує за принципом вертикальної інтеграції, що передбачає повний контроль усіх етапів виробничого процесу курятини. Власно вирощене зерно використовується для виготовлення комбікормів, які постачаються на птахофабрики з утримання батьківського поголів'я та підприємства з виробництва м'яса птиці. Наявність власного автопарку рефрижераторних транспортних засобів забезпечує самостійне транспортування продукції до дистрибуційних центрів і франчайзингових торговельних точок на території України.

Окрему увагу приділено аналізу фінансового стану ПрАТ «МХП». Встановлено, що фінансові показники компанії загалом залишаються відносно стабільними. Операційна та фінансова діяльність у звітному періоді характеризується позитивною динамікою, хоча рівень боргового навантаження залишається значним. У цілому результати діяльності МХП за 2023 рік є позитивними, незважаючи на наявні фінансові зобов'язання.

У межах дослідження проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «МХП» та визначено його ключові конкурентні переваги. Вирішальним чинником ефективності господарської діяльності компанії є вертикально інтегрована бізнес-модель, що забезпечує контроль усіх стадій виробничого процесу — від інкубації яєць і вирощування зернових культур до реалізації готової продукції. Такий підхід дозволяє контролювати рівень якості та собівартості продукції на всіх етапах ланцюга створення вартості. Унікальність бізнес-моделі, а також значні інвестиції у розширення й модернізацію виробничих потужностей формують стійкі конкурентні переваги компанії.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства проведено PEST-аналіз, у межах якого визначено політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть суттєво впливати на функціонування ПрАТ «МХП».

Також у роботі досліджено процес управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії, детально охарактеризовано управлінські функції та визначено відповідальних осіб за їх реалізацію.

Встановлено, що ПрАТ «МХП» активно впроваджує стратегію диверсифікації експортних ринків, зосереджуючись на розширенні присутності в країнах Азії, Близького Сходу та Африки. Пріоритетним напрямом є нарощування обсягів експорту курятини, зокрема на ринок Саудівської Аравії. Поряд із цим компанія продовжує пошук нових партнерів та можливостей для укладання експортних контрактів у державах Європейського Союзу.

У результаті дослідження визначено, що проблеми зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» мають комплексний характер і зумовлені як глобальними економічними процесами, так і специфікою функціонування агропромислового комплексу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»

3.1. Основні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «МХП»

Однією з базових умов результативного функціонування держави є ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності, яка відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання, підвищенні добробуту населення та посиленні позицій країни у світовому господарстві. Вагомою складовою зовнішньоекономічної діяльності є експорт, що виступає важливим джерелом формування доходної частини державного бюджету. Досягнення високої результативності експортних операцій і зростання прибутковості можливе лише за умови належного управління та раціонального використання економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках значною мірою залежить від удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності. Серед ключових напрямів такого вдосконалення доцільно виокремити оптимізацію митно-тарифного регулювання, що передбачає зменшення ставок мит на критичний імпорт і формування стимулюючих тарифів для експорту продукції з високою доданою вартістю. Це сприятиме розширенню зовнішніх ринків збуту та підвищенню конкурентних позицій підприємств.

Важливим напрямом є також удосконалення податкової політики шляхом упровадження податкових стимулів для експортерів і спрощення механізмів відшкодування податку на додану вартість, що дозволяє знизити фінансове навантаження та прискорити обіг капіталу. Не менш значущим є стимулювання інноваційної діяльності, зокрема підтримка науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, орієнтованих на створення конкурентоспроможної продукції для зовнішніх ринків.

Спрощення валютного регулювання, лібералізація валютних обмежень і

підвищення прозорості валютних операцій сприяють зниженню бар'єрів у зовнішньоторговельній діяльності. Водночас розвиток страхових механізмів, у тому числі через запровадження державних і державно-приватних програм страхування експортних ризиків, дозволяє мінімізувати фінансові втрати та ризики невиконання контрактних зобов'язань.

Фінансова підтримка експортерів у формі пільгового кредитування, сприяння участі у міжнародних виставках і торговельних ярмарках створює додаткові можливості для розширення географії експорту та пошуку нових партнерів. Запровадження цифрових технологій, зокрема автоматизація митних процедур і використання електронних платформ управління зовнішньоекономічною діяльністю, зменшує адміністративні витрати та скорочує часові затрати. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами та стандартами сприяє інтеграції підприємств у глобальний економічний простір.

Перспективним напрямом є розвиток кластерних ініціатив, що передбачають об'єднання підприємств для спільного використання ресурсів і координації виходу на зовнішні ринки. Паралельно важливого значення набуває підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення навчальних програм з міжнародної торгівлі та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Застосування зазначених заходів створює передумови не лише для посилення позицій підприємств на світових ринках, а й для забезпечення їх сталого економічного розвитку в умовах глобалізації.

Удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» доцільно спрямувати на зміцнення конкурентних переваг компанії, розширення її присутності на нових міжнародних ринках і оптимізацію витрат. Пріоритетними напрямками є використання переваг угод про вільну торгівлю, удосконалення податкових механізмів для експортерів, інвестування в інноваційні та органічні види продукції, а також активне застосування страхових інструментів для зниження валютних і цінових ризиків.

Підвищення ефективності логістичних процесів, розвиток власної транспортної інфраструктури та впровадження цифрових рішень у ланцюгах

постачання дозволяють скоротити витрати й прискорити доставку продукції споживачам. Важливу роль відіграє також фінансова підтримка експорту через залучення пільгових кредитних ресурсів і співпрацю з експортно-кредитними агентствами.

Диверсифікація ринків збуту, активне просування бренду на міжнародному рівні, участь у виставково-ярмаркових заходах, а також реалізація екологічних і соціальних ініціатив сприяють зміцненню ділової репутації компанії. Необхідною умовою успішної реалізації зовнішньоекономічної стратегії є також системне підвищення компетенцій персоналу, залученого до міжнародної діяльності.

У сукупності зазначені заходи сприятимуть посиленню конкурентних переваг ПрАТ «МХП», підвищенню ефективності його зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню позицій компанії на світовому ринку. Саме тому доцільним є систематизація та узагальнення інструментів і заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що відображено у таблиці 3.1.

Однією з базових умов результативного функціонування держави є ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності, яка відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання, підвищенні добробуту населення та посиленні позицій країни у світовому господарстві. Вагомою складовою зовнішньоекономічної діяльності є експорт, що виступає важливим джерелом формування доходної частини державного бюджету. Досягнення високої результативності експортних операцій і зростання прибутковості можливе лише за умови належного управління та раціонального використання економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності.

Удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної
діяльності ПрАТ "МХП"

Напрямок	Заходи вдосконалення
Оптимізація митно-тарифного регулювання	- Використання угод про вільну торгівлю. - Участь у програмах зменшення митних бар'єрів на ключових ринках.
Удосконалення податкової політики	- Автоматичне повернення ПДВ для експортерів. - Запровадження пільг для модернізації виробництва.
Підтримка інноваційних проектів	- Розробка нових видів продукції. - Розширення виробництва органічної продукції.
Розвиток страхових механізмів	- Використання страхування валютних ризиків. - Захист контрактів від невиконання умов.
Підвищення ефективності логістики	- Розширення власної транспортної інфраструктури. - Автоматизація управління ланцюгом постачання.
Фінансова підтримка експорту	- Отримання кредитів під низькі відсотки для освоєння нових ринків. - Співпраця з експортно-кредитними агентствами.
Диверсифікація ринків збуту	- Аналіз нових ринків у Південній Америці та Азії. - Використання переваг угод про вільну торгівлю.
Розвиток бренду на міжнародному рівні	- Проведення маркетингових кампаній для підвищення впізнаваності. - Участь у міжнародних виставках і форумах.
Екологічна та соціальна відповідальність	- Впровадження технологій зі зниження викидів CO ₂ . - Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності.
Навчання персоналу	- Організація навчання з питань міжнародної торгівлі. - Залучення експертів для підвищення кваліфікації співробітників.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках значною мірою залежить від удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності. Серед ключових напрямів такого вдосконалення доцільно виокремити оптимізацію митно-тарифного регулювання, що передбачає зменшення ставок мит на критичний імпорт і формування стимулюючих тарифів для експорту продукції з високою доданою вартістю. Це сприятиме розширенню зовнішніх ринків збуту та підвищенню конкурентних позицій підприємств.

Важливим напрямом є також удосконалення податкової політики шляхом упровадження податкових стимулів для експортерів і спрощення механізмів

відшкодування податку на додану вартість, що дозволяє знизити фінансове навантаження та прискорити обіг капіталу. Не менш значущим є стимулювання інноваційної діяльності, зокрема підтримка науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, орієнтованих на створення конкурентоспроможної продукції для зовнішніх ринків.

Спрощення валютного регулювання, лібералізація валютних обмежень і підвищення прозорості валютних операцій сприяють зниженню бар'єрів у зовнішньоторговельній діяльності. Водночас розвиток страхових механізмів, у тому числі через запровадження державних і державно-приватних програм страхування експортних ризиків, дозволяє мінімізувати фінансові втрати та ризики невиконання контрактних зобов'язань.

Фінансова підтримка експортерів у формі пільгового кредитування, сприяння участі у міжнародних виставках і торговельних ярмарках створює додаткові можливості для розширення географії експорту та пошуку нових партнерів. Запровадження цифрових технологій, зокрема автоматизація митних процедур і використання електронних платформ управління зовнішньоекономічною діяльністю, зменшує адміністративні витрати та скорочує часові затрати. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами та стандартами сприяє інтеграції підприємств у глобальний економічний простір.

Перспективним напрямом є розвиток кластерних ініціатив, що передбачають об'єднання підприємств для спільного використання ресурсів і координації виходу на зовнішні ринки. Паралельно важливого значення набуває підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення навчальних програм з міжнародної торгівлі та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Застосування зазначених заходів створює передумови не лише для посилення позицій підприємств на світових ринках, а й для забезпечення їх сталого економічного розвитку в умовах глобалізації.

Удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» доцільно спрямувати на зміцнення конкурентних переваг компанії, розширення її присутності на нових міжнародних ринках і

оптимізацію витрат. Пріоритетними напрямками є використання переваг угод про вільну торгівлю, удосконалення податкових механізмів для експортерів, інвестування в інноваційні та органічні види продукції, а також активне застосування страхових інструментів для зниження валютних і цінових ризиків.

Підвищення ефективності логістичних процесів, розвиток власної транспортної інфраструктури та впровадження цифрових рішень у ланцюгах постачання дозволяють скоротити витрати й прискорити доставку продукції споживачам. Важливу роль відіграє також фінансова підтримка експорту через залучення пільгових кредитних ресурсів і співпрацю з експортно-кредитними агентствами.

Диверсифікація ринків збуту, активне просування бренду на міжнародному рівні, участь у виставково-ярмаркових заходах, а також реалізація екологічних і соціальних ініціатив сприяють зміцненню ділової репутації компанії. Необхідною умовою успішної реалізації зовнішньоекономічної стратегії є також системне підвищення компетенцій персоналу, залученого до міжнародної діяльності.

У сукупності зазначені заходи сприятимуть посиленню конкурентних переваг ПрАТ «МХП», підвищенню ефективності його зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню позицій компанії на світовому ринку. Саме тому доцільним є систематизація та узагальнення інструментів і заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що відображено у таблиці 3.1.

3.2. Удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «МХП»

Для комплексного врахування впливу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ на результати діяльності підприємства доцільним є проведення аналізу чинників, що формують умови для створення та збереження його конкурентних переваг. До найбільш вагомих з них належать рівень

конкурентоспроможності підприємства, який визначає його позиції та здатність ефективно конкурувати на ринку, а також потенціал зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує можливості налагодження результативної співпраці з іноземними контрагентами та виходу на нові міжнародні ринки.

Базою результативного управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає внутрішнє середовище підприємства, яке формує ресурсну основу для розвитку та підтримки конкурентних переваг. Такі складові внутрішнього середовища, як стратегічні цілі, організаційна структура, функціональні завдання, технологічне забезпечення та кадровий потенціал, перебувають у тісному взаємозв'язку, а трансформації одного з елементів неминуче впливають на інші. Ефективне управління цими складовими є необхідною умовою посилення конкурентних позицій підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

Досягнення максимального економічного ефекту від здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує узгодженої взаємодії внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми чинниками середовища. Це передбачає формування системи оцінювання, моніторингу та коригування показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, оптимізація управління ЗЕД має ґрунтуватися на впровадженні механізмів, спрямованих не лише на раціональне використання ресурсів, а й на забезпечення зростання прибутковості підприємства.

З урахуванням результатів попередніх досліджень було сформовано функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яка представлена на рисунку 3.1.

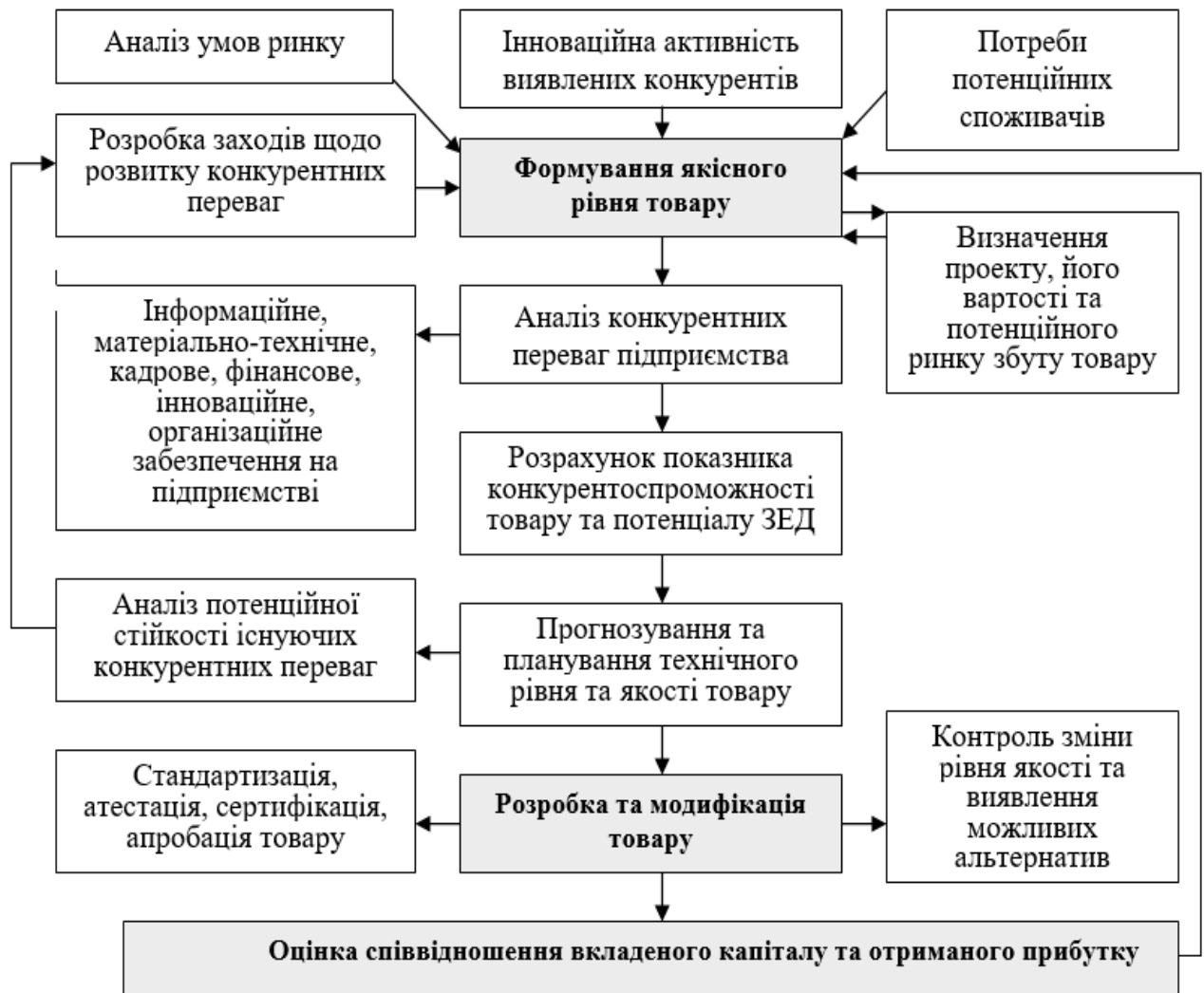


Рис. 3.1. Схема моделі управління якістю продукції в контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності на ПРАТ «МХП»

Для результативного врахування впливу взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовищ на показники діяльності підприємства доцільно здійснювати комплексний аналіз чинників, які формують умови створення та підтримання його конкурентних переваг. Визначальну роль у цьому процесі відіграють рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а також його спроможність ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

З урахуванням структурних особливостей національної економіки України, де окремі виробники певних видів продукції мають ознаки монопольного становища, конкурентні відносини на ринку нерідко трансформуються у форми співпраці та узгоджених дій між потенційними

конкурентами. Зовнішні чинники формування конкурентних переваг підприємства належать до систем різних ієрархічних рівнів. Так, економічне середовище проявляється через конкуренцію між суб'єктами господарювання на міжгалузевому та глобальному рівнях, тоді як політичні фактори локального характеру за своїм впливом можуть бути співставними з чинниками макро- та мегасередовища, взаємодіючи між собою та впливаючи на діяльність підприємства.

Ключовою складовою механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю та формування конкурентних переваг виступає внутрішнє середовище підприємства. Саме воно акумулює ресурсний і організаційний потенціал, який використовується для створення, збереження та розвитку конкурентних позицій. Параметри внутрішнього середовища — стратегічні цілі, організаційна структура, функціональні завдання, технологічне забезпечення та кадровий потенціал — перебувають у тісному взаємозв'язку, а зміни в одному з елементів зумовлюють трансформації інших. Внутрішнє середовище є найбільш керованою частиною системи підприємства, а ефективність його управління безпосередньо впливає на посилення конкурентоспроможності. Забезпечення узгодженої взаємодії внутрішніх можливостей із зовнішніми чинниками створює передумови для максимізації економічних результатів від здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає формування системи оцінювання, контролю та регулювання ключових показників ефективності ЗЕД. Постійний моніторинг результатів, а також удосконалення управлінських заходів, спрямованих на усунення виявлених відхилень, дають змогу досягти раціонального використання ресурсів і забезпечити зростання прибутковості, що є важливою умовою сталого розвитку підприємства.

На підставі результатів попередніх досліджень розроблено функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яку подано на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Функціональна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю реалізує свою основну мету та поставлені завдання шляхом виконання комплексу управлінських функцій. До ключових завдань цього механізму доцільно віднести:

формування стратегії виходу на зовнішні ринки та організацію ефективних інформаційних потоків, що забезпечують вибір альтернативних управлінських рішень для нейтралізації негативних відхилень;

проведення комплексного аналізу різних аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням особливостей його функціонування за окремими напрямками;

здійснення нормативно-індикативного планування ключових показників, які слугують орієнтирами досягнення стратегічних цілей;

розроблення дієвої системи стимулювання, спрямованої на реалізацію

прийнятих управлінських рішень;

забезпечення контролю за виконанням і результативністю впроваджених управлінських рішень.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства охоплює сукупність технічних, інформаційних, соціально-економічних, організаційних, виробничих, консультаційно-правових, стратегічних та інших взаємопов'язаних складових, взаємодія яких спрямована на досягнення основної підприємницької мети — отримання прибутку. Такий підхід забезпечує ефективне застосування організаційних інструментів у межах аналітичної, виробничої, збутової та соціальної сфер діяльності підприємства. Управлінський вплив орієнтований на підтримання збалансованості між цілями, завданнями, функціями управління, методами та підходами, а також факторами і критеріями оцінювання результативності.

Запропонована структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає поетапну реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках (рис. 3.3). Вона включає такі основні етапи:

аналіз макро- та мікроекономічних умов, у межах яких здійснюється зовнішньоекономічна діяльність;

формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;

оцінювання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності та визначення рівня готовності підприємства до ефективної роботи в міжнародному середовищі;

визначення пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема вибір цільових ринків, ділових партнерів і форм міжнародної співпраці;

практична реалізація обраних напрямів зовнішньоекономічної діяльності, що включає укладання контрактів, розвиток партнерських відносин, організацію логістики та збуту продукції;

оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності на основі системи відповідних економічних показників;

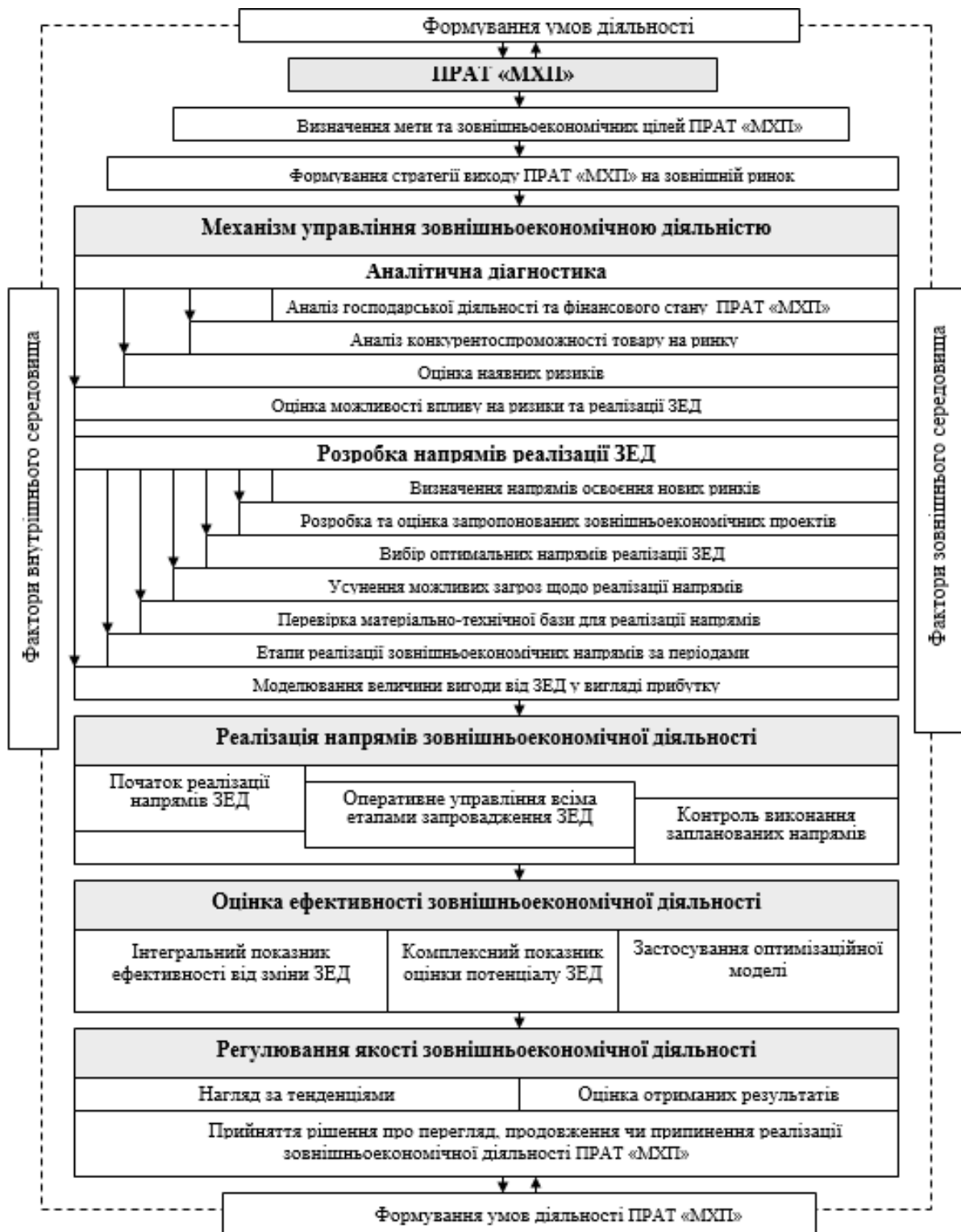


Рис. 3.3. Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПРАТ «МХП»

коригування діяльності з урахуванням відхилень фактичних результатів від запланованих параметрів шляхом регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;

прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених

негативних відхилень, у тому числі шляхом перегляду стратегії та тактики діяльності з метою підвищення ефективності й прибутковості зовнішньоекономічних операцій.

Зазначена модель забезпечує комплексний і системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, створюючи передумови для підвищення її результативності та досягнення стратегічних цілей.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» орієнтований на гнучке коригування управлінських рішень залежно від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища, а також рівня ризиків, що супроводжують ці зміни. Такий підхід забезпечує циклічність управлінського процесу. У разі досягнення запланованих результатів після проходження повного управлінського циклу механізм створює передумови для подальшого розширення присутності підприємства на нових сегментах міжнародних ринків. Натомість отримання негативних результатів на будь-якому з етапів виступає сигналом для повернення до початкової стадії процесу з метою перегляду та коригування обраної стратегії.

Отже, запропонований механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» характеризується низкою переваг, що враховують галузеву специфіку та особливості функціонування підприємства. Механізм структурований у вигляді системи цілей і заходів, диференційованих за рівнем значущості та пріоритетності. До ключових переваг механізму належать гнучкість, наукова обґрунтованість, об'єктивність, узгодженість елементів, результативність, практична дієвість, інформативність, цілісність і циклічний характер реалізації. Сукупність взаємопов'язаних складових механізму має різне функціональне наповнення та чітко визначену послідовність впровадження, що в цілому забезпечує досягнення високої ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За підсумками дослідження, проведеного у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, обґрунтовано та запропоновано ключові напрями вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», а також модернізовано механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Основні завдання, реалізовані в межах третього розділу, полягають у наступному.

У роботі ідентифіковано економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які виступають важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Удосконалення зазначених інструментів у діяльності ПрАТ «МХП» дало змогу сформувати пріоритетні напрями зміцнення конкурентних позицій компанії на світовому ринку, розширення її присутності в нових регіонах, а також оптимізації витрат у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Запропоновано підхід до формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю відповідно до стратегічних цілей і завдань підприємства, орієнтованих на довгострокове зростання прибутковості за рахунок активної участі у міжнародному підприємництві. Обґрунтовано, що така структура має бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища й кон'юнктури міжнародних ринків. Безперервне вдосконалення форм і методів управління визначено ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації.

З метою комплексного врахування впливу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства здійснено аналіз чинників, які формують умови для створення та підтримки конкурентних переваг. До найбільш значущих з них віднесено рівень конкурентоспроможності підприємства, що характеризує його здатність ефективно конкурувати на ринку, а також потенціал зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує можливості взаємодії з міжнародними партнерами та виходу на нові ринки.

Визначено, що базою результативного управління зовнішньоекономічною

діяльністю є внутрішнє середовище підприємства, яке акумулює ресурси для формування й збереження конкурентних переваг. Такі елементи внутрішнього середовища, як цілі, організаційна структура, функціональні завдання, технологічне забезпечення та кадровий потенціал, перебувають у тісному взаємозв'язку, а зміни в одному з них зумовлюють трансформації інших. Ефективне управління цими складовими є критично важливим для посилення конкурентних позицій підприємства.

На основі результатів попередніх досліджень розроблено функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, в межах якої реалізація головної мети та ключових завдань здійснюється через систему управлінських функцій. Також запропоновано структурну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, що передбачає послідовність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Запропонований механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП» передбачає можливість оперативної адаптації управлінських рішень до змін умов внутрішнього й зовнішнього середовища, а також до рівня ризиків, що супроводжують ці зміни. Такий підхід забезпечує циклічність управлінського процесу: у разі досягнення запланованих результатів створюються передумови для розширення діяльності на нових сегментах міжнародних ринків, тоді як отримання негативних результатів на будь-якому з етапів слугує підставою для повернення до початкової стадії та коригування стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування й удосконалення економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Дослідження ґрунтується на поєднанні положень теорії управління та концепцій міжнародної торгівлі, що дало змогу розкрити механізми оптимізації управлінських рішень і підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі дослідження встановлено, що підходи до міжнародної торгівлі та зовнішньоекономічних зв'язків еволюціонували протягом тривалого історичного періоду, водночас значна частина теоретичних положень зберігає свою актуальність і в сучасних умовах. Аналіз історії міжнародних економічних відносин дозволив виокремити основні етапи трансформації поглядів на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків між країнами.

Обґрунтовано, що сучасний етап інтеграції України у світове господарство відповідає виробничо-інвестиційній моделі розвитку зовнішньоекономічних відносин, науковою базою якої є теорії абсолютних і відносних переваг, технологічного розриву та конкурентних переваг. Кожна з цих теорій пояснює окремі чинники та передумови розвитку міжнародної торгівлі.

Визначено, що традиційні підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, сформовані за умов державної монополії зовнішньої торгівлі, не відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність зосередження уваги на методах оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємств із урахуванням показників їх конкурентоспроможності.

Доведено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств є одним із ключових чинників розвитку національної економіки та забезпечення її стабільності. Аналіз різних наукових підходів до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволив уточнити її зміст та функціональне призначення в сучасних умовах глобалізації.

У роботі систематизовано основні ознаки, цілі та завдання підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень щодо виходу суб'єкта господарювання на зовнішні ринки. Встановлено, що в умовах сучасної економіки України особливої ваги набуває визначення та реалізація стратегічних напрямів розвитку підприємств, серед яких провідне місце посідає ефективна організація та регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Проаналізовано систему економічних інструментів зовнішньоекономічної діяльності, які впливають на результати функціонування підприємств шляхом створення стимулюючих умов або обмежень у сфері міжнародної торгівлі, інвестицій та інших форм економічної взаємодії.

Об'єктом практичного дослідження обрано ПрАТ «МХП» — міжнародну компанію, що спеціалізується на харчових і агротехнологіях та розвиває власні ритейлові мережі. У роботі проаналізовано систему управління компанії, її організаційну структуру та вертикально інтегровану бізнес-модель, яка забезпечує повний контроль над виробничим циклом — від вирощування сировини до реалізації готової продукції.

Оцінка фінансового стану ПрАТ «МХП» засвідчила його відносну стабільність і позитивну динаміку основних показників діяльності за підсумками 2023 року, попри наявність значного боргового навантаження. Водночас доведено, що вертикальна інтеграція, масштаб виробництва та інвестиційна активність формують ключові конкурентні переваги компанії на міжнародних ринках.

У межах дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» визначено її основні напрями, конкурентні переваги та проблеми функціонування, які мають комплексний характер і зумовлені як глобальними економічними процесами, так і специфікою агропромислового сектору. Проведення PEST-аналізу дозволило ідентифікувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Встановлено, що ПрАТ «МХП» реалізує стратегію диверсифікації експортних ринків, зосереджуючи увагу на розширенні присутності в країнах

Азії, Близького Сходу та Африки, а також на поглибленні співпраці з партнерами в країнах Європейського Союзу.

У роботі визначено економічні інструменти зовнішньоекономічної діяльності як важливу складову підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Удосконалення цих інструментів для ПрАТ «МХП» дозволило сформувати напрями оптимізації витрат, розширення географії збуту та зміцнення ринкових позицій.

Запропоновано удосконалену організаційну структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства та довгострокове зростання прибутковості. Обґрунтовано, що така структура має бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На основі аналізу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства визначено ключові фактори формування й підтримки конкурентних переваг, серед яких провідне місце посідають рівень конкурентоспроможності та потенціал зовнішньоекономічної діяльності. Доведено, що внутрішнє середовище підприємства є базою для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки саме воно акумулює необхідні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

У роботі розроблено функціональну та структурну моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, які передбачають послідовність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності міжнародної діяльності. Запропонований механізм забезпечує адаптацію управлінських рішень до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та має циклічний характер, що дозволяє коригувати стратегію у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коломієць І. Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації : монографія / І. Ф. Коломієць. – Львів : 2004. – 238 с.
2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / [перероб. і доп. О. А. Кириченко]. - 3-тє вид., - К. : Знання-Прес, 2002. - 384 с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / [под ред. І. В. Багрова]. – К. : 2004. – 580 с.
4. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі / Б. В. Губський. - К. : Наукова думка, 1998. – 390 с.
5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / [під заг. ред. А. І. Кредісова] – К. : Віра - Р, 1998. – 448 с.
6. Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємства / [під ред. І. Ю. Сіваченко та ін]. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 186 с.
7. Ковалева К. М. Динаміка зовнішньоторговельних операцій і перспективи вступу України у СОТ / К. М. Ковалева, В. А. Малярчук // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія : Економічна. – Випуск 26. – Донецьк : ДонДТУ, 2001. – С. 126-132.
8. Steinhoff. D. Fundamentals of small business management : English translation / D. Steinhoff, J. Burgess. - М. : 1997. - 376 с.
9. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. М. Дроздова. – Київ : ЦУЛ, 2002. - 172 с.
10. Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємства / [під ред. І. Ю. Сіваченко та ін]. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 186 с.
11. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff. – London : Free Press, 1979. – 236 p.
12. Alfred D. Chandler. Strategy and Structure / Alfred D. Chandler. - Cambridge, Massachusetts : M.I.T. Press, 1962. – 322 p.
13. Argyris C. Organisational Learning II : Theory, Method, and Practice / Argyris C. and Donald A. // Harvard Business Review. – 1991. – P. 99–109.

14. Dunning S. Economic Analysis and the Multinational Enterprise / S. Dunning. – London : Free Press, 1970. – 406 p.
15. Friedman A. Welfare Economics / A. Friedman. // The World of Economics. – L. : Macmillan, 1987. – P. 721–722.
16. Hymer S. The International Operation of National Firms. A Study of Direct Investment / S. Hymer. – Cambridge : Physica, 1976. – 387 p.
17. Johnson G. Exploring corporate strategy. Published by Prentice–Hall International / G. Johnson, K. Scholes. – New York : 1988. – 332 p.
18. Joy O. Maurice. Introduction to Financial Management / Joy O. Maurice. – Homewood : “Richard D. Irwin Inc.”, 1983. – 347 p.
19. Levy H. Capital investment & financial decisions / H. Levy, M. Sarnat. - New York : Prentice Hall, 1994. – 782 p.
20. Moore, Geoffrey A. Crossing the chasm. Marketing and selling technology products to mainstream customers / Moore, Geoffrey A. – New York : Harper Business, 1991. – 223 p.
21. Porter M. Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
22. Robbins S. Organization theory : Structure, Design and Applications. Published by Prentice–Hall International / S. Robbins. - New Jersey: 1990. – 540 p.
23. Varian H. Microeconomic Analysis. Third edition / H. Varian. – New York : W.W. Norton & Company., 1992. – 506 p.
24. Voronkova A. Modernization strategies at industrial enterprises in the Ukraine / A. Voronkova // Modernization of Enterprises : Factors, Strategies and Trends. – Thessaloniki, Greece : University of Macedonia Press, 2001. – 132 p.
25. Верховна Рада України. (1991). Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12>
26. Pokrovskaya V.V. Organization and regulation of foreign economic activity: Textbook. - Moscow: Yurist, 2000. - 456 с.

- 27.Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Харків: ХНТУРЕ, 2002. – 19 с
- 28.Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник для вузів. Київ : ЦУЛ, 2005. 172 с.
- 29.Рут Ф. Міжнародна торгівля та інвестиції / Ф. Рут, А. Філіпченко ; пер. з англ. - К. : Основи, 1998. – 686 с.
- 30.Іващук І. О. Зовнішньоекономічна складова як сучасний імператив функціонування підприємства / І. О. Іващук // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2009. - №2. - С.
31. Про іноземні інвестиції : закон України від 31 березня 1992 року № 2198-ХІІ// Відомості Верховної Ради України. - 1992. - N 26. – С. 357.
32. Про єдиний митний тариф : закон України від 05 лютого 1992 р. № 2097-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1992. - N 19. – С. 260.
- 33.Labmin J. Ж. Strategic Marketing. A European perspective / J. Ж. Lambren ; trans. from French - SPb : Nauka, 1996. - 556 p.
- 34.МХП (компанія) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F)).
- 35.МНР - Про Компанію - Історія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
- 36.Найбільший виробник курятини в Україні відмовився від бренду «Наша ряба» [Електронний ресурс] // <https://zaxid.net/news/>. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://zaxid.net/naybilshiy_virobnik_kuryatini_v_ukrayini_vidmovivsya_vid_brendu_nasha_ryaba_n1524972.
- 37.“Миронівський ЗВКК” – завод, з якого МХП взяв курс на розвиток [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://agroelita.info/myronivskyj-zvkk-zavod-z-yakoho-mhp-vzyav-kurs-na-rozvytok/>
- 38.Історія однієї з найуспішніших українських компаній МХП в Незалежній Україні [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://nv.ua/ukr/ukraine/events/mhp-hronologiya-uspihu-agrarnogo-holdingu-v-ukrajini-za-chasi-nezalezhnosti-50178672.html>.

39.МХП – Вінницький птахокомплекс (Ладижин) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://msbud.com/mhp-vinnitskij-ptitsekomplek-ladyzhin/>

40.Головний сайт ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.

41.Профіль МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>.

42.МХП — другий за обсягами виробник курей-бройлерів у Європі [Електронний ресурс] // 2022 – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3117777-mhp-drugij-za-obsagami-virobnik-kurejbrojleriv-u-evropi.html>.

43.МХП – аналіз фінансових результатів за 2023 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/mhp-fin-rez-2023-12.html>.