

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Бадр Махмуд Фатхі Махмуд Джабер

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Бізнес-моделі у зовнішньоекономічній діяльності підприємств

керівник роботи Бузько Ірина Романівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Нормативно-правові акти України, міжнародні угоди, регуляторні документи та рекомендації міжнародних організацій, що регламентують здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. 3.2. Загальна інформація про діяльність, галузеву специфіку, організаційно-управлінську структуру та стратегічні напрями розвитку ПрАТ «МХП». 3.3. Дані фінансової, управлінської та статистичної звітності ПрАТ «МХП», необхідні для оцінки фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. 3.4. Інформація про структуру, обсяги, географію та результати зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП», включно з експортно-імпортними операціями. 3.5. Наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані міжнародних організацій.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1. Дослідження теоретичних засад формування міжнародних бізнес-моделей у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. 4.2. Аналіз особливостей діяльності, розвитку та ринкового позиціонування ПрАТ «МХП» у контексті міжнародного бізнесу. 4.3. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «МХП» як основи функціонування міжнародної бізнес-моделі. 4.4. Аналіз структури, напрямів та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП». 4.5. Розроблення пропозицій щодо трансформації та удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП» з урахуванням сучасних викликів. 4.6. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення міжнародної бізнес-моделі підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач  Бадр Махмуд Фатхі Махмуд Джабер
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бузько І. Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 104 стор., 27 табл., 4 рис., 60 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси формування, функціонування та трансформації міжнародних бізнес-моделей підприємств у системі зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації, воєнної та економічної нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, організаційно-управлінських механізмів, фінансових, логістичних та цифрових інструментів реалізації міжнародних бізнес-моделей підприємств у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародних бізнес-моделей підприємств у зовнішньоекономічній діяльності з урахуванням сучасних глобальних викликів, воєнної нестабільності та трансформації міжнародних ринків.

Досліджено теоретико-методичні засади формування міжнародних бізнес-моделей у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств і визначено чинники їх адаптації в умовах глобальної нестабільності. На основі аналізу діяльності ПрАТ «МХП» здійснено фінансово-економічну оцінку результатів господарювання та зовнішньоекономічної активності. Обґрунтовано напрями трансформації міжнародної бізнес-моделі підприємства з урахуванням воєнних і глобальних ризиків та доведено економічну доцільність запропонованих заходів.

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ABSTRACT

Master's thesis: 104 p., 27 tables, 4 figures, 60 sources.

The object of the research is the processes of formation, functioning, and transformation of international business models of enterprises within the system of foreign economic activity under conditions of globalization, military, and economic instability.

The subject of the research is a set of economic relations, organizational and managerial mechanisms, as well as financial, logistics, and digital instruments for implementing international business models of enterprises in the course of foreign economic activity.

The purpose of the qualification thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving international business models of enterprises in foreign economic activity, taking into account modern global challenges, military instability, and transformations of international markets.

The theoretical and methodological foundations for the formation of international business models within the system of foreign economic activity of enterprises have been studied, and the factors of their adaptation under conditions of global instability have been identified. Based on the analysis of the activities of PJSC “MHP”, a financial and economic assessment of business performance and foreign economic activity has been conducted. The directions for transforming the international business model of the enterprise have been substantiated, taking into account military and global risks, and the economic feasibility of the proposed measures has been proven.

INTERNATIONAL BUSINESS MODELS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, TRANSFORMATION, GLOBAL RISKS, FINANCIAL AND ECONOMIC EFFICIENCY, ENTERPRISE COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Теоретичні основи міжнародних бізнес-моделей у ЗЕД.....	10
1.2. Класифікація та характеристика міжнародних бізнес-моделей.....	20
1.3. Чинники формування та адаптації міжнародних бізнес-моделей	29
Висновки до РОЗДІЛУ 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «МХП».....	40
2.1. Особливості діяльності, розвитку та позиціонування ПрАТ «МХП» на ринку.....	40
2.2. Фінансово-економічна оцінка результатів діяльності ПрАТ «МХП»	48
2.3. Характеристика та наліз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»	57
Висновки до РОЗДІЛУ 2	68
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «МХП» В УМОВАХ ВОЄННИХ І ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ	74
3.1. Поточний стан та особливості міжнародної бізнес-моделі МХП в умовах глобальної нестабільності	74
3.2. Пропозиції щодо удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП».....	83
3.3. Економічне обґрунтування заходів удосконалення міжнародної бізнес- моделі ПрАТ «МХП»	89
Висновки до РОЗДІЛУ 3	93
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародні бізнес-моделі відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств на глобальних ринках. Процеси глобалізації, цифровізації, посилення міжнародної конкуренції, а також структурні трансформації світових ринків зумовлюють необхідність постійного перегляду традиційних підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У цих умовах ефективний вибір та адаптація міжнародних бізнес-моделей стають визначальними чинниками успішної інтеграції суб'єктів господарювання у міжнародний економічний простір.

Для України актуальність дослідження міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств суттєво посилюється під впливом повномасштабної війни, що призвела до порушення логістичних ланцюгів, втрати частини виробничого потенціалу, релокації підприємств та переорієнтації зовнішньоторговельних зв'язків. У цих умовах українські підприємства змушені не лише відновлювати свою присутність на зовнішніх ринках, а й трансформувати механізми ведення бізнесу відповідно до нових економічних, безпекових та регуляторних реалій.

Особливого значення набуває впровадження сучасних міжнародних бізнес-моделей, заснованих на цифрових технологіях, платформеній економіці, інноваціях та принципах сталого розвитку. Застосування таких моделей дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, знижувати трансакційні витрати, диверсифікувати ризики та активізувати експортну діяльність. Водночас недостатній рівень науково-методичного забезпечення процесів формування та адаптації міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності українських підприємств зумовлює потребу у ґрунтовних теоретичних дослідженнях у цій сфері.

Актуальність обраної теми також обумовлена євроінтеграційним вектором розвитку України, гармонізацією національного законодавства з

нормами Європейського Союзу, розширенням доступу до спільного європейського ринку та участю українських підприємств у міжнародних виробничих і торговельних ланцюгах. Умови повоєнного відновлення економіки підсилюють потребу у впровадженні ефективних міжнародних бізнес-моделей, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність національних суб'єктів господарювання.

Отже, дослідження міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств є своєчасним, суспільно значущим та важливим з науково-практичної точки зору, що повністю відповідає завданням підготовки магістрів за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини».

Об'єктом дослідження є процеси формування, функціонування та трансформації міжнародних бізнес-моделей підприємств у системі зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації, воєнної та економічної нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, організаційно-управлінських механізмів, фінансових, логістичних та цифрових інструментів реалізації міжнародних бізнес-моделей підприємств у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародних бізнес-моделей підприємств у зовнішньоекономічній діяльності з урахуванням сучасних глобальних викликів, воєнної нестабільності та трансформації міжнародних ринків.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких основних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації міжнародних бізнес-моделей підприємств;
- дослідити еволюцію міжнародних бізнес-моделей у контексті розвитку світової економіки та цифрової трансформації;

- охарактеризувати особливості формування міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку міжнародної діяльності підприємств у кризових умовах;
- здійснити оцінку ефективності міжнародної бізнес-моделі обраного підприємства;
- визначити основні проблеми та ризики функціонування міжнародної бізнес-моделі в умовах глобальної нестабільності;
- розробити напрями удосконалення міжнародної бізнес-моделі підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних явищ та процесів. Зокрема застосовано:

- методи аналізу та синтезу – для дослідження сутності міжнародних бізнес-моделей та узагальнення теоретичних підходів;
- індукцію і дедукцію – для формування висновків і теоретичних узагальнень;
- системний підхід – для комплексного дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- економіко-статистичні методи – для обробки й аналізу фінансово-економічних показників;
- порівняльний аналіз – для зіставлення різних типів міжнародних бізнес-моделей;
- графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження;
- метод експертних оцінок – для обґрунтування напрямів удосконалення міжнародної бізнес-моделі;
- метод економічного та інвестиційного аналізу – для розрахунку ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи міжнародних бізнес-моделей у ЗЕД

Поняття «бізнес-модель» є одним із ключових у сучасній теорії менеджменту, стратегічного управління та міжнародного бізнесу. Його активне використання у науковому обігу розпочалося наприкінці ХХ століття в умовах посилення глобалізаційних процесів, розвитку цифрової економіки та трансформації традиційних форм підприємницької діяльності. Попри високу частоту застосування, єдиного універсального трактування цього поняття досі не сформовано, що зумовлено багатовимірністю економічної природи бізнес-моделей та різноманітням підходів до їх аналізу [1–4].

У найбільш узагальненому вигляді бізнес-модель розглядається як логіка створення, надання та отримання цінності підприємством у процесі його господарської діяльності [5–7]. Вона відображає спосіб поєднання ресурсів, компетенцій, технологій, партнерських зв'язків та ринкових механізмів з метою досягнення економічного результату. У міжнародному середовищі бізнес-модель набуває додаткового виміру, оскільки передбачає адаптацію до різних інституційних, правових, культурних і конкурентних умов функціонування [8–10].

Еволюція поглядів на сутність бізнес-моделі має кілька етапів. На ранньому етапі, що припадає на 1990-ті роки, бізнес-модель трактувалася переважно як спосіб отримання прибутку в електронній комерції та мережевих формах бізнесу [11–13]. У цей період основна увага фокусувалася на механізмах монетизації, структурі доходів та виборі цільових ринків. Подальший розвиток теорії привів до розширення змісту поняття, включення до нього таких категорій, як ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, канали збуту, ключові ресурси та партнерства [14–16].

Значний внесок у формування сучасного розуміння бізнес-моделі зробили дослідження (табл.1.1), у яких вона розглядається як системна конструкція, що поєднує внутрішні процеси підприємства із зовнішнім ринковим середовищем [17–19].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-модель» у вітчизняній та зарубіжній науці

Автор	Країна	Трактування бізнес-моделі	Ключовий акцент
Остервалдер, Піньє	Швейцарія	Бізнес-модель описує логіку створення, доставки та отримання цінності	Ціннісна пропозиція
Тіс	США	Бізнес-модель – це механізм комерціалізації інновацій	Монетизація
Шефер, Сміт, Ліндер	Німеччина	Бізнес-модель – це архітектура створення доходу та витрат	Фінансові потоки
Аміт, Зотт	США	Бізнес-модель – система діяльностей підприємства	Процеси
Магретта	США	Бізнес-модель пояснює, як працює бізнес	Логіка діяльності
Портер	США	Бізнес-модель як відображення конкурентної стратегії	Конкурентні переваги
Чесбро	США	Бізнес-модель як інструмент відкритих інновацій	Інновації
Кінг, Баум	Велика Британія	Бізнес-модель як підприємницька конфігурація	Підприємництво
Дубровіна	Україна	Бізнес-модель – форма організації підприємницької діяльності	Організаційна структура
Мельник	Україна	Бізнес-модель – механізм створення економічної цінності	Доходність
Савицька	Україна	Бізнес-модель як інструмент стратегічного управління	Стратегія
Геєць	Україна	Бізнес-модель у контексті трансформації економічних систем	Макрорівень
Ілляшенко	Україна	Бізнес-модель як форма реалізації інновацій	Інноваційність
Кіндзерський	Україна	Бізнес-модель як інтегральний механізм розвитку підприємства	Системність

У цьому контексті бізнес-модель постає як динамічна система, здатна змінювати свою конфігурацію під впливом технологічних, конкурентних та інституційних факторів. Такий підхід є особливо важливим для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки вони одночасно

функціонують у кількох економічних просторах.

Узагальнення наукових підходів засвідчує відсутність уніфікованого трактування поняття «бізнес-модель» та наявність щонайменше чотирьох домінантних концептуальних підходів:

- ціннісного,
- процесного,
- фінансово-монетизаційного,
- інноваційно-стратегічного.

У міжнародному бізнесі категорія бізнес-моделі нерозривно пов'язана з процесами інтернаціоналізації підприємств. Вихід на зовнішні ринки потребує не лише стратегічного вибору форми присутності, а й глибокої трансформації внутрішньої логіки створення вартості [20–23]. Саме бізнес-модель виступає інструментом узгодження стратегічних цілей підприємства з операційними механізмами їх реалізації в умовах різних національних економік. Це дозволяє розглядати міжнародну бізнес-модель як особливу форму організації зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасні наукові підходи акцентують увагу на інноваційному характері бізнес-моделей. В умовах цифровізації та платформної економіки вони дедалі більше ґрунтуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, великих масивів даних, автоматизації бізнес-процесів та мережних ефектів [24–27]. Такі трансформації істотно змінюють структуру міжнародних ринків і механізми взаємодії між учасниками глобальних ланцюгів створення вартості [28–30].

Окремого значення у міжнародному вимірі набувають бізнес-моделі, орієнтовані на принципи сталого розвитку. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних цілей у логіку ведення бізнесу формує нову парадигму підприємництва, де фінансовий результат поєднується з відповідальністю перед суспільством та довкіллям [31–34]. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, це означає необхідність відповідати не лише ринковим вимогам, а й міжнародним стандартам ESG, екологічному

регулюванню та соціальним очікуванням різних груп стейкхолдерів [35–38].

В умовах глобальних криз, зокрема фінансових потрясінь, пандемій та воєнних конфліктів, бізнес-моделі зазнають додаткових викликів, що вимагає підвищення їхньої гнучкості та стійкості [39–41]. Для українських підприємств ці процеси мають особливу специфіку, пов'язану з релокацією виробництв, переорієнтацією логістичних маршрутів, зміною партнерських мереж та адаптацією до нових регуляторних вимог на зовнішніх ринках [42–45]. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних підходів до аналізу міжнародних бізнес-моделей у контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Варто підкреслити, що бізнес-модель не може розглядатися у відриві від міжнародної стратегії підприємства. Вона виступає її операційним відображенням, трансформуючи стратегічні рішення у конкретні механізми створення та розподілу вартості [46–48]. Саме тому в межах даного дослідження бізнес-модель розглядається як інтеграційна категорія, що поєднує стратегічні, організаційні, фінансові та маркетингові аспекти зовнішньоекономічної діяльності.

Еволюція поняття «бізнес-модель» у міжнародному середовищі відображає перехід від вузького трактування як способу отримання доходу до комплексної системи створення багатовимірної цінності. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу класифікації міжнародних бізнес-моделей, їхніх особливостей та механізмів адаптації у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що й буде розглянуто у наступних підрозділах дослідження [49–60].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є однією з ключових форм реалізації процесів інтернаціоналізації національної економіки та інтеграції суб'єктів господарювання у світовий економічний простір. У сучасних умовах розвитку глобального ринку вона виступає не лише інструментом розширення збуту, а й механізмом доступу до ресурсів, технологій, інвестицій, інновацій та міжнародних партнерських мереж [7; 8;

12]. Саме тому дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств є необхідною передумовою для глибшого розуміння специфіки формування міжнародних бізнес-моделей.

У науковій літературі зовнішньоекономічна діяльність трактується як система господарських операцій, що здійснюються суб'єктами підприємництва з іноземними контрагентами у сфері виробничого, торговельного, фінансового, інвестиційного та науково-технічного співробітництва [7; 15; 16]. Відповідно до законодавства України, зовнішньоекономічна діяльність охоплює експортно-імпортні операції, міжнародні фінансові розрахунки, інвестиційну діяльність, спільне підприємництво, трансфер технологій та інші форми економічної взаємодії з нерезидентами [8; 14].

Економічний зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у створенні додаткової вартості шляхом використання переваг міжнародного поділу праці, різниці у вартості факторів виробництва, доступу до нових споживчих ринків та диверсифікації ризиків [20; 30]. У цьому контексті ЗЕД виступає не лише каналом збуту продукції, а комплексним інструментом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує довгострокове зростання його конкурентоспроможності.

Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності має складну багаторівневу структуру, яка включає виробничий, логістичний, фінансовий, правовий, маркетинговий та управлінський компоненти [19; 28; 37]. Кожен із них формує власні обмеження та можливості для підприємства на міжнародному ринку. Саме поєднання цих компонентів створює підґрунтя для формування відповідної міжнародної бізнес-моделі, здатної забезпечити ефективну реалізацію зовнішньоекономічної стратегії.

Важливим аспектом аналізу є класифікація форм зовнішньоекономічної діяльності підприємств (табл. 1.2). До основних форм ЗЕД належать: експорт та імпорт товарів і послуг, міжнародна кооперація виробництва, міжнародна інвестиційна діяльність, спільне підприємництво, трансфер технологій,

франчайзинг, ліцензування, участь у глобальних ланцюгах створення вартості [21; 23; 57]. Кожна з цих форм передбачає специфічні механізми організації бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на конфігурацію міжнародної бізнес-моделі.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок форм зовнішньоекономічної діяльності та міжнародних бізнес-моделей підприємств

Форма ЗЕД	Зміст економічної діяльності	Типова міжнародна бізнес-модель	Основні переваги	Ключові ризики
Експорт	Продаж товарів і послуг на зовнішніх ринках	Експортно-орієнтована	Розширення ринку збуту, валютні надходження	Валютні ризики, торгові бар'єри
Імпорт	Закупівля сировини, обладнання, технологій	Модель міжнародного постачання	Зниження витрат, доступ до ресурсів	Логістичні збої, залежність від поставок
Ліцензування	Передача прав на використання технологій	Ліцензійна бізнес-модель	Швидкий вихід на ринок, низькі інвестиції	Втрата контролю над технологіями
Франчайзинг	Передача бізнес-формату	Платформно-мережева модель	Масштабування, стандартизація	Репутаційні ризики
Спільне підприємство	Створення підприємства з іноземним партнером	Партнерська бізнес-модель	Розподіл ризиків, доступ до ринку	Конфлікти управління
Прямі іноземні інвестиції	Створення філіалів за кордоном	Інвестиційна бізнес-модель	Повний контроль, довгострокове зростання	Політичні та регуляторні ризики
Трансфер технологій	Передача інновацій і ноу-хау	Інноваційно-інтелектуальна модель	Зростання технологічного рівня	Захист інтелектуальної власності
Участь у глобальних ланцюгах вартості	Інтеграція в міжнародне виробництво	Мережева (ланцюгова) модель	Стабільні контракти, масштабування	Залежність від транснаціональних корпорацій
Цифрова міжнародна торгівля	Онлайн-продажі, e-commerce	Цифрова платформна модель	Низькі транзакційні витрати, глобальний доступ	Кіберризики, висока конкуренція

Суттєвим чинником впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності є інституційне та регуляторне середовище. Підприємство здійснює ЗЕД у межах багаторівневої системи регулювання, яка включає національне законодавство, міжнародні торговельні угоди, правила Світової організації торгівлі, норми Європейського Союзу та інших інтеграційних об'єднань [14; 35; 38]. Це зумовлює необхідність адаптації бізнес-процесів до змінних умов міжнародного правового поля.

В умовах цифрової трансформації світової економіки зовнішньоекономічна діяльність дедалі більше переходить у цифровий формат. Розвиток електронної комерції, цифрових платформ, хмарних сервісів, фінтех-рішень та автоматизованих логістичних систем істотно змінює механізми реалізації міжнародних операцій [24; 29; 36]. Це відкриває нові можливості для малих і середніх підприємств щодо виходу на зовнішні ринки, водночас підвищуючи рівень конкуренції та вимоги до технологічної спроможності бізнесу.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Участь у міжнародній торгівлі дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати ефективність використання ресурсів, стимулювати інноваційну активність та формувати нові компетенції [17; 41; 46]. Водночас зовнішні ринки характеризуються підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, політичною нестабільністю, торговельними обмеженнями та культурними відмінностями.

В умовах глобальних економічних потрясінь та воєнних викликів зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває нових рис. Для українських підприємств характерними є процеси релокації виробництв, зміна традиційних логістичних маршрутів, переорієнтація експорту на європейські ринки, зростання ролі міжнародної фінансової та донорської підтримки [37; 38; 42–45]. Ці чинники зумовлюють трансформацію усталених моделей

зовнішньоекономічної діяльності та потребують гнучких міжнародних бізнес-моделей.

Зовнішньоекономічна діяльність тісно пов'язана зі стратегічним управлінням підприємством. Вихід на зовнішні ринки потребує не лише оцінки ринкової кон'юнктури, а й врахування внутрішніх ресурсних можливостей, організаційної структури, рівня інноваційності та управлінської зрілості підприємства [11; 17; 47]. У цьому контексті ЗЕД виступає практичним полем реалізації міжнародної стратегії, тоді як бізнес-модель забезпечує її операційну реалізацію.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємств являє собою складну багатофакторну систему економічних відносин, що формується під впливом глобальних, національних та внутрішньофірмових чинників. Її економічний зміст полягає у використанні переваг міжнародного поділу праці, розширенні ринків збуту, підвищенні ефективності виробництва та зміцненні конкурентних позицій на світових ринках. Саме в межах зовнішньоекономічної діяльності відбувається практична реалізація міжнародних бізнес-моделей, механізми формування яких, а також стратегічні аспекти їх застосування.

Формування та реалізація зовнішньоекономічної діяльності підприємства нерозривно пов'язані зі стратегічним управлінням його розвитком на міжнародних ринках. У цьому контексті стратегія виходу на зовнішні ринки та бізнес-модель перебувають у тісному функціональному взаємозв'язку. Стратегія визначає довгострокові цілі та напрями міжнародної експансії, тоді як бізнес-модель забезпечує практичний механізм їх досягнення через відповідну конфігурацію ресурсів, процесів і партнерських взаємодій [22; 26; 32; 47].

У сучасних умовах бізнес-модель розглядається не як похідна від стратегії, а як її операційне втілення, що трансформує стратегічні орієнтири у конкретну архітектуру створення цінності [21; 31; 48]. Це означає, що одна й та сама стратегічна мета – наприклад, вихід на ринок Європейського Союзу –

може реалізовуватися через різні міжнародні бізнес-моделі залежно від рівня ресурсного забезпечення підприємства, ступеня готовності до ризику, характеру продукції та конкурентного середовища.

У наукових дослідженнях виділяється кілька базових стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки: експортна, контрактна, інвестиційна та інтеграційна [23; 57; 59]. Кожна з них передбачає специфічні організаційно-економічні механізми та зумовлює формування відповідної конфігурації бізнес-моделі. Зокрема, експортна стратегія зазвичай ґрунтується на відносно простих моделях створення вартості, тоді як інвестиційна та інтеграційна потребують складних багаторівневих бізнес-моделей з високим рівнем стратегічного контролю.

Бізнес-модель у системі міжнародної стратегії виконує низку ключових функцій: забезпечує узгодження внутрішніх ресурсів із вимогами зовнішніх ринків, формує логіку взаємодії з міжнародними партнерами, визначає канали збуту, джерела доходів і структуру витрат, а також механізми управління ризиками [18; 20; 46]. Саме через бізнес-модель підприємство трансформує глобальні можливості на конкретні економічні результати.

Важливим аспектом взаємозв'язку бізнес-моделі та міжнародної стратегії є рівень інтернаціоналізації підприємства. На початкових етапах виходу на зовнішні ринки підприємства, як правило, використовують спрощені експортно-орієнтовані бізнес-моделі з мінімальними інвестиційними витратами та низьким рівнем контролю [7; 23]. У міру накопичення досвіду, зростання обсягів міжнародних операцій та підвищення стратегічних амбіцій відбувається перехід до складніших моделей – партнерських, інвестиційних, мережових, платформних.

Особливої значущості взаємозв'язок стратегії та бізнес-моделі набуває в умовах високої турбулентності міжнародного середовища. Глобальні кризи, торговельні війни, пандемії, воєнні конфлікти та санкційні обмеження вимагають від підприємств швидкого перегляду як стратегічних цілей, так і операційних бізнес-моделей [39–41; 44]. У таких умовах гнучкість бізнес-

моделі стає ключовою умовою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Для українських підприємств ця проблема має особливу актуальність. Повномасштабна війна призвела до втрати частини зовнішніх ринків, руйнування логістичних ланцюгів, зростання транзакційних витрат та підвищення рівня ризиків у зовнішньоекономічній діяльності [37; 38; 42–45]. У цих умовах перегляд міжнародних стратегій став неминучим, а трансформація бізнес-моделей – необхідною умовою збереження конкурентоспроможності. Відбувається перехід від традиційних експортних моделей до більш диверсифікованих, цифрових, партнерських та інвестиційних форм міжнародної діяльності.

Бізнес-модель також відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках. Відповідно до ресурсного підходу, стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів, компетенцій та організаційних здібностей [46; 50]. Саме бізнес-модель забезпечує інтеграцію цих елементів у єдину систему створення цінності, що дозволяє підприємству утримувати та посилювати свої позиції у міжнародному конкурентному середовищі.

Зростання ролі цифрових технологій істотно змінює співвідношення між стратегією та бізнес-моделлю. Платформні та цифрові бізнес-моделі дозволяють реалізовувати стратегії швидкої міжнародної експансії без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру [24; 29; 36]. Водночас це потребує нових підходів до управління даними, кібербезпеки, інтелектуальної власності та клієнтських відносин.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки та міжнародна бізнес-модель перебувають у відносинах взаємного доповнення та взаємного зумовлення. Стратегія визначає загальний вектор міжнародного розвитку, тоді як бізнес-модель забезпечує його економічну реалізацію через конкретні механізми створення та розподілу вартості.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок стратегій виходу на зовнішні ринки та міжнародних бізнес-моделей

Стратегія виходу на ринок	Характеристика	Типова бізнес-модель	Рівень контролю	Рівень ризику
Експортна	Продаж продукції через іноземних посередників	Експортно-орієнтована	Низький	Помірний
Контрактна (ліцензії, франчайзинг)	Передача прав на використання бренду або технології	Ліцензійна, франчайзингова	Середній	Середній
Партнерська	Спільне виробництво з іноземним партнером	Партнерська	Середній–високий	Підвищений
Інвестиційна	Створення дочірніх підприємств за кордоном	Інвестиційна	Високий	Високий
Цифрова експансія	Вихід через онлайн-платформи	Платформна цифрова	Варіативний	Кіберризика

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від узгодженості стратегічних цілей підприємства з обраною бізнес-моделлю, її адаптивністю до змін міжнародного середовища та здатністю формувати стійкі конкурентні переваги. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу класифікації та порівняльної характеристики міжнародних бізнес-моделей, що буде здійснено у другому розділі магістерської роботи.

1.2. Класифікація та характеристика міжнародних бізнес-моделей

Різноманіття форм зовнішньоекономічної діяльності підприємств, глобалізація ринків, цифрова трансформація та ускладнення міжнародних виробничих ланцюгів зумовлюють формування широкого спектра міжнародних бізнес-моделей. У сучасній економічній науці не існує єдиної універсальної класифікації міжнародних бізнес-моделей, однак більшість

дослідників сходяться на думці, що їх типологізація має ґрунтуватися на формах інтернаціоналізації, способах створення цінності, характері взаємодії з партнерами та рівні контролю над міжнародними операціями [21–23; 31; 57].

Міжнародна бізнес-модель у загальному вигляді визначає спосіб організації створення, просування та отримання цінності підприємством у транснаціональному економічному просторі. Вона відображає поєднання виробничих, торговельних, фінансових, інноваційних та управлінських процесів у межах міжнародної діяльності [17; 20; 46]. Саме через бізнес-модель підприємство трансформує обрану стратегію виходу на зовнішні ринки у практичні механізми функціонування.

Однією з найбільш поширених у зовнішньоекономічній діяльності є експортно-орієнтована бізнес-модель, яка ґрунтується на виробництві продукції у межах національної економіки з подальшою її реалізацією на зовнішніх ринках [7; 23]. Така модель характеризується відносною простотою організації, низьким рівнем інвестиційних витрат і обмеженим контролем над закордонними ринками. Її перевагами є швидкість виходу на ринок, валютні надходження та можливість поступової інтернаціоналізації, водночас основними ризиками виступають торговельні бар'єри, валютні коливання та логістична залежність.

Наступним важливим типом є контрактні міжнародні бізнес-моделі, що реалізуються через ліцензування, франчайзинг, субпідряд та інші форми договірної взаємодії з іноземними партнерами [21; 57]. У межах цих моделей підприємство передає частину прав на використання технологій, бренду або бізнес-процесів, зберігаючи при цьому обмежений стратегічний контроль. Такі моделі дозволяють швидко масштабувати діяльність з мінімальними капіталовкладеннями, однак супроводжуються підвищеними ризиками втрати ноу-хау та репутаційними загрозами.

Широкого поширення у міжнародному бізнесі набули партнерські бізнес-моделі, що базуються на створенні спільних підприємств, стратегічних альянсів або виробничої кооперації [23; 59]. Вони дозволяють поєднати

ресурси, знання та ринкові можливості кількох учасників, зменшуючи індивідуальні ризики виходу на нові ринки. Водночас основними обмеженнями таких моделей є можливі конфлікти управлінських інтересів, асиметрія інформації та різниця в корпоративних культурах.

Окрему групу становлять інвестиційні міжнародні бізнес-моделі, що реалізуються через прямі іноземні інвестиції, створення дочірніх компаній, філій і виробничих потужностей за кордоном [37; 59]. Вони характеризуються найвищим рівнем контролю над міжнародними операціями та довгостроковою стратегічною орієнтацією. Разом із тим ці моделі потребують значних фінансових ресурсів, пов'язані з високими політичними, регуляторними та макроекономічними ризиками.

В умовах цифрової економіки інтенсивно розвиваються платформні та цифрові міжнародні бізнес-моделі, що базуються на використанні електронної комерції, онлайн-маркетплейсів, SaaS-сервісів, фінтех-рішень та мережевих ефектів [24; 29; 36]. Їх ключовими перевагами є масштабованість, глобальний доступ до споживачів, низькі транзакційні витрати та висока швидкість виходу на нові ринки. Водночас для таких моделей характерні підвищені кіберризики, технологічна залежність та жорстка глобальна конкуренція.

Особливу роль у сучасній міжнародній економіці відіграють мережеві бізнес-моделі, що функціонують у межах глобальних ланцюгів створення вартості [28; 30; 45]. Підприємства вбудовуються у міжнародні виробничі та логістичні мережі, виконуючи окремі функціональні ролі – від постачання сировини до виконання високотехнологічних операцій. Такі моделі забезпечують стабільність замовлень і доступ до глобальних ринків, однак супроводжуються залежністю від транснаціональних корпорацій та обмеженим впливом на кінцеві фінансові результати.

З урахуванням сучасних викликів сталого розвитку формується ще один тип – сталі (ESG-орієнтовані) міжнародні бізнес-моделі (табл.1.4), що поєднують економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [31–35; 41].

Таблиця 1.4

Основні типи міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності

Для підприємств, що працюють на ринках Європейського Союзу, відповідність принципам ESG стає не лише конкурентною перевагою, а й обов'язковою умовою доступу до фінансових ресурсів та участі у міжнародних ланцюгах постачання.

Тип бізнес-моделі	Економічна сутність	Форма ЗЕД	Рівень контролю	Ключові переваги	Основні ризики
Експортно-орієнтована	Реалізація продукції за кордон	Експорт	Низький	Швидкий вихід на ринок	Валютні та митні ризики
Контрактна	Передача прав та технологій	Ліцензування, франчайзинг	Середній	Мінімум інвестицій	Втрата ноу-хау
Партнерська	Спільне ведення бізнесу	СП, альянси	Середній–високий	Розподіл ризиків	Управлінські конфлікти
Інвестиційна	Власні активи за кордоном	ПП	Високий	Повний контроль	Політичні ризики
Платформна цифрова	Онлайн-взаємодія з клієнтами	E-commerce	Варіативний	Масштабованість	Кіберризики
Мережева	Участь у ланцюгах вартості	Кооперація	Обмежений	Стабільні замовлення	Залежність
ESG-орієнтована	Стале створення цінності	Усі форми	Середній–високий	Доступ до «зелених» фінансів	Високі початкові витрати

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка істотно змінює традиційні механізми функціонування міжнародного бізнесу. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток електронної комерції, платформної економіки, штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів зумовлюють появу нових цифрових та інноваційних бізнес-моделей, що формують принципово іншу логіку створення та привласнення цінності у міжнародному середовищі [24; 29; 36; 40].

Цифрова бізнес-модель у загальному вигляді ґрунтується на

використанні цифрових каналів взаємодії зі споживачами, автоматизації бізнес-процесів, обробці великих масивів даних та створенні мережевих ефектів [21; 31]. Для міжнародного бізнесу такі моделі відкривають можливості швидкої експансії на глобальні ринки без суттєвих інвестицій у фізичну інфраструктуру. Водночас вони потребують високого рівня цифрових компетенцій, технологічної безпеки та адаптації до міжнародного регуляторного середовища.

Однією з найбільш поширених цифрових міжнародних бізнес-моделей є модель електронної комерції (e-commerce). Вона передбачає прямі онлайн-продажі товарів і послуг іноземним споживачам через власні інтернет-платформи або міжнародні маркетплейси [24; 28]. Її ключовими перевагами є глобальний доступ до клієнтів, скорочення транзакційних витрат, персоналізація пропозиції та можливість швидкого масштабування. Водночас для цієї моделі характерні високий рівень конкуренції, залежність від цифрових платформ та логістичних операторів, а також ризики кіберзагроз.

Подальшим етапом розвитку цифровізації стали платформні бізнес-моделі, що базуються на посередницькій взаємодії між різними групами користувачів – виробниками, постачальниками, споживачами та партнерами [29; 36]. Міжнародні платформи формують глобальні ринки, де цінність створюється не лише через продукт, а й через взаємодію учасників екосистеми. Мережеві ефекти забезпечують стрімке зростання масштабів діяльності, однак водночас посилюють монополізацію ринків і залежність суб'єктів господарювання від домінуючих цифрових гравців.

Важливу роль у розвитку інноваційних міжнародних бізнес-моделей відіграють SaaS-моделі (Software as a Service), що передбачають надання програмного забезпечення як послуги через хмарні технології [21; 36]. Такі моделі дозволяють підприємствам швидко виходити на міжнародні ринки без створення матеріальної інфраструктури, формувати стабільні потоки доходів на основі підписки та забезпечувати високий рівень клієнтської лояльності. Разом із тим ключовими обмеженнями є залежність від серверної

інфраструктури, ризику витоку даних і необхідність постійного оновлення цифрових рішень.

Особливе місце серед інноваційних моделей посідають бізнес-моделі, засновані на використанні великих даних та штучного інтелекту (AI-driven models). Вони забезпечують автоматизацію управлінських рішень, прогнозування попиту, оптимізацію логістичних процесів та персоналізацію клієнтських пропозицій [24; 29; 40]. У міжнародному бізнесі такі моделі сприяють підвищенню точності стратегічного планування та конкурентоспроможності, проте супроводжуються етичними, правовими та безпековими викликами.

Інноваційний вимір цифрових бізнес-моделей тісно пов'язаний із розвитком Індустрії 4.0, що передбачає інтеграцію кіберфізичних систем, Інтернету речей (IoT), автоматизованого виробництва та цифрових двійників [29; 31]. У міжнародному масштабі це дозволяє формувати глибоко інтегровані виробничі мережі, підвищувати гнучкість ланцюгів постачання та скорочувати виробничі витрати. Водночас такі моделі потребують значних інвестицій, високого рівня технологічної зрілості та кадрового забезпечення.

Окремого значення набувають інноваційні бізнес-моделі у сфері фінансових технологій (fintech). Вони охоплюють цифрові платіжні системи, блокчейн-рішення, смарт-контракти, краудфандинг і краудінвестинг [29; 40]. У міжнародному бізнесі фінтех-моделі значно спрощують фінансові розрахунки, знижують трансакційні витрати та підвищують швидкість міжнародних операцій. Водночас вони стикаються з жорсткими вимогами фінансового регулювання та кібербезпеки.

Для інноваційних міжнародних бізнес-моделей характерною є тісна інтеграція з принципами відкритих інновацій, що передбачають активну взаємодію підприємств з науковими установами, стартапами, інвесторами та споживачами [25; 43]. Це сприяє прискоренню комерціалізації нових рішень, однак водночас підвищує ризики витоку інтелектуальної власності та залежності від зовнішніх партнерів.

В умовах глобальних кризових явищ і воєнних викликів цифрові та інноваційні бізнес-моделі (табл.1.5) набувають особливої стратегічної ваги. Для українських підприємств вони стають інструментом збереження присутності на міжнародних ринках за умов логістичних обмежень, руйнування виробничої інфраструктури та нестабільності зовнішнього середовища [37; 38; 42–45]. Зростає роль дистанційної торгівлі, експортних онлайн-платформ, ІТ-послуг і цифрових фінансових інструментів.

Таблиця 1.5

Основні види цифрових та інноваційних міжнародних бізнес-моделей

Тип бізнес-моделі	Сутність	Сфера застосування	Переваги	Основні ризики
E-commerce	Онлайн-продаж товарів і послуг	Торгівля, послуги	Глобальний доступ, низькі витрати	Логістичні та кіберризики
Платформна	Посередницька цифрова взаємодія	Торгівля, сервіси, транспорт	Мережеві ефекти, масштабованість	Монополізація, залежність
SaaS	Програмні послуги за підпискою	ІТ, бізнес-сервіси	Стабільні доходи, швидкий старт	Кібербезпека
AI-driven	Рішення на основі штучного інтелекту	Аналітика, логістика, маркетинг	Точність рішень, автоматизація	Етичні та правові ризики
Fintech	Цифрові фінансові сервіси	Платежі, інвестиції	Швидкість, зниження витрат	Регуляторні обмеження
Industry 4.0	Цифрове виробництво	Промисловість	Гнучкість, продуктивність	Висока капіталомісткість

Сучасний розвиток міжнародного бізнесу відбувається в умовах одночасного функціонування як традиційних, так і інноваційно-цифрових бізнес-моделей. Вони істотно різняться за логікою створення цінності, джерелами доходів, ресурсною базою, рівнем гнучкості та здатністю до адаптації у глобальному конкурентному середовищі [21; 22; 31]. Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє визначити їхні переваги та обмеження з позицій ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

До традиційних міжнародних бізнес-моделей належать експортно-

орієнтовані, контрактні, партнерські, інвестиційні та мережеві моделі, що сформувалися в індустріальну та ранню постіндустріальну епоху [23; 57; 59]. Їх спільною рисою є домінування матеріальних активів у структурі створення вартості, відносно тривалі виробничі та логістичні цикли, висока залежність від фізичної інфраструктури та територіального розміщення виробничих потужностей. Основними джерелами доходів у межах таких моделей виступають продаж товарів, ліцензійні платежі, дивіденди від інвестицій та операційний прибуток.

Натомість сучасні міжнародні бізнес-моделі, що ґрунтуються на цифрових технологіях та інноваціях, характеризуються дематеріалізацією створення вартості, високою швидкістю масштабування, орієнтацією на дані, клієнтський досвід та мережеві ефекти [24; 29; 36; 40]. Для них типовими є платформа як основний актив, підпискові моделі монетизації, глобальна доступність та мінімальні бар'єри входу на нові ринки. Такі моделі значною мірою змінюють традиційні уявлення про міжнародну конкуренцію, знижуючи роль фізичних кордонів і підвищуючи вагу технологічного лідерства.

Однією з ключових відмінностей між традиційними та сучасними міжнародними бізнес-моделями є структура витрат і доходів. Традиційні моделі, як правило, характеризуються високими постійними витратами на виробництво, логістику, митне оформлення та підтримку фізичних активів [7; 28]. Цифрові моделі, навпаки, мають відносно низькі граничні витрати на обслуговування додаткових клієнтів, що створює потенціал для експоненційного зростання доходів.

Відрізняється і рівень стратегічної гнучкості. Традиційні міжнародні бізнес-моделі є менш адаптивними до швидких змін зовнішнього середовища через інерційність матеріальних активів і довгостроковість інвестиційних рішень [32; 47]. Сучасні цифрові моделі здатні оперативно трансформувати свої бізнес-процеси, змінювати канали збуту, цінову політику та ринкові сегменти в режимі реального часу.

Суттєві розбіжності спостерігаються і в механізмах формування

конкурентних переваг. Для традиційних моделей ключовими чинниками конкурентоспроможності є ефект масштабу, доступ до сировини, виробнича ефективність, логістичні переваги та контроль над фізичними активами [26; 49]. У сучасних цифрових моделях конкурентні переваги формуються насамперед на основі інтелектуального капіталу, даних, інноваційних технологій, клієнтських мереж та швидкості впровадження нових рішень [24; 31; 40].

Різняться і характер міжнародних ризиків. Традиційні міжнародні бізнес-моделі більшою мірою піддаються валютним, митним, політичним і логістичним ризикам [37; 39]. Натомість для цифрових моделей домінуючими стають кіберризики, ризики витоку даних, залежності від цифрових платформ, технологічних збоїв та змін регуляторної політики у сфері цифрових послуг [29; 36].

Особливе значення має порівняння потенціалу сталого розвитку різних моделей. Традиційні міжнародні бізнес-моделі часто супроводжуються значним екологічним навантаженням через інтенсивне використання природних ресурсів, енергії та транспортної інфраструктури [31; 34]. Сучасні інноваційні моделі мають ширші можливості інтеграції принципів циркулярної економіки, вуглецевої нейтральності, соціальної відповідальності та ESG-стандартів, що підвищує їхню привабливість для інвесторів і міжнародних партнерів [35; 41].

Для українських підприємств порівняння традиційних і сучасних міжнародних бізнес-моделей (табл.1.6) має особливу практичну значущість. В умовах воєнної економіки, руйнування виробничої інфраструктури, логістичних обмежень та дефіциту капіталу переваги все частіше отримують цифрові, сервісні та платформні моделі, які дозволяють зберігати присутність на зовнішніх ринках без прив'язки до фізичних активів [42–45].

Водночас для відновлення промислового потенціалу країни в повоєнний період залишаються важливими і традиційні інвестиційні та виробничі міжнародні моделі.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика традиційних та сучасних міжнародних бізнес-моделей

Критерій порівняння	Традиційні міжнародні бізнес-моделі	Сучасні (цифрові та інноваційні) бізнес-моделі
Основний актив	Матеріальні активи	Дані, платформи, інтелектуальний капітал
Джерела доходів	Продаж товарів, ліцензії, інвестиції	Підписка, транзакції, реклама
Рівень гнучкості	Низький–середній	Високий
Масштабування	Поступове, капіталомістке	Швидке, з низькими граничними витратами
Географічна прив'язка	Висока	Мінімальна
Структура витрат	Високі постійні витрати	Переважно змінні витрати
Основні ризики	Політичні, валютні, логістичні	Кіберризики, платформна залежність
Інноваційний потенціал	Обмежений	Високий
ESG-орієнтація	Часто вторинна	Інтегрована у модель

1.3. Чинники формування та адаптації міжнародних бізнес-моделей

Формування міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств є складним багатофакторним процесом, що відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та геоекономічної нестабільності ці чинники набувають динамічного характеру, що зумовлює постійну трансформацію логіки створення міжнародної доданої вартості [21; 23; 29]. Вибір тієї чи іншої бізнес-моделі визначає не лише конкурентні позиції підприємства на світових ринках, а й рівень його стійкості до зовнішніх шоків та кризових впливів.

У науковій літературі чинники формування міжнародних бізнес-моделей доцільно групувати за джерелом походження на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) [24; 31; 49]. Зовнішні чинники відображають особливості міжнародного середовища функціонування підприємств, тоді як

внутрішні визначають їхній ресурсний потенціал, стратегічну орієнтацію та управлінські можливості.

До ключових зовнішніх чинників належать насамперед процеси глобалізації та регіоналізації світової економіки. Інтеграція національних ринків у єдиний глобальний простір посилює конкуренцію, зменшує торговельні бар'єри та стимулює підприємства до міжнародної експансії [6; 26]. Водночас регіоналізація у формі торговельно-економічних союзів і зон вільної торгівлі формує специфічні правила доступу до ринків, що безпосередньо впливає на конфігурацію міжнародних бізнес-моделей.

Вагомим чинником виступає стан міжнародного інституційного середовища, що включає систему торговельного права, митного регулювання, валютної політики, стандартів сертифікації та захисту інтелектуальної власності [28; 37]. Жорсткість або ліберальність регуляторного середовища визначає привабливість певних ринків та доцільність використання конкретних міжнародних бізнес-моделей (експортної, ліцензійної, інвестиційної, платформної тощо).

Суттєвий вплив на формування міжнародних бізнес-моделей здійснює науково-технологічний прогрес. Розвиток цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей суттєво змінює структуру міжнародних ринків, створюючи умови для появи інноваційних і платформних моделей [29; 36; 40]. Технологічні зрушення зменшують значення фізичної відстані, пришвидшують обмін інформацією та сприяють трансформації міжнародних ланцюгів створення вартості.

Окрему групу зовнішніх чинників формують соціально-демографічні та споживчі трансформації. Зміни у структурі попиту, зростання ролі сервісної економіки, підвищення вимог до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють необхідність адаптації міжнародних бізнес-моделей до принципів сталого розвитку та ESG-орієнтації [35; 41].

Надзвичайно потужним чинником у сучасних умовах є геополітична нестабільність, воєнні конфлікти та глобальні кризи. Вони порушують

усталені виробничі та логістичні зв'язки, підвищують рівень невизначеності та формують додаткові ризики для міжнародного бізнесу [37; 39]. Для українських підприємств воєнний стан став каталізатором прискореної переорієнтації на цифрові, сервісні й дистанційні бізнес-моделі, що мінімізують залежність від фізичної інфраструктури [42–45].

До внутрішніх чинників формування міжнародних бізнес-моделей належить насамперед ресурсний потенціал підприємства, що охоплює фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси [23; 49]. Обмеженість капіталу зазвичай зумовлює вибір менш капіталомістких моделей (експорт, e-commerce, SaaS), тоді як потужні корпорації здатні реалізовувати інвестиційні та виробничі міжнародні стратегії.

Визначальну роль відіграє рівень інноваційного та цифрового розвитку підприємства. Наявність власних технологій, IT-інфраструктури, доступу до даних і цифрових компетенцій персоналу суттєво розширює можливості використання сучасних платформних та інноваційних бізнес-моделей [29; 31; 36]. Підприємства з низьким рівнем цифрової зрілості змушені орієнтуватися на традиційні форми міжнародної діяльності.

Вагомим чинником є також стратегічна орієнтація та управлінська культура. Підприємства, зорієнтовані на довгостроковий розвиток, міжнародну диверсифікацію та інновації, значно активніше впроваджують гібридні міжнародні бізнес-моделі, що поєднують традиційні та цифрові інструменти [24; 32]. Консервативні управлінські підходи, навпаки, стримують трансформацію бізнес-моделей.

Не менш важливим внутрішнім чинником є рівень інтегрованості підприємства в міжнародні мережі та партнерські екосистеми. Участь у глобальних ланцюгах створення вартості, стратегічних альянсах, кластерних об'єднаннях підвищує адаптивність бізнес-моделей та знижує ризики (табл.1.7) виходу на зовнішні ринки [25; 43; 59].

Таблиця 1.7

Класифікація чинників формування міжнародних бізнес-моделей

Група чинників	Основні характеристики	Вплив на бізнес-модель
Глобалізаційні	Лібералізація торгівлі, регіональна інтеграція	Стимулюють міжнародну експансію
Інституційні	Митне, валютне, правове регулювання	Визначають допустимі форми діяльності
Технологічні	Цифровізація, AI, IoT, автоматизація	Сприяють появі цифрових моделей
Соціально-економічні	Попит, ESG, сервісна економіка	Формують вимоги до сталості
Геополітичні	Війни, санкції, кризи	Підвищують ризики, змінюють логістику
Ресурсні	Фінанси, персонал, активи	Обмежують або розширюють вибір моделей
Інноваційні	Рівень IT та R&D	Формують цифрову конкурентоспроможність
Управлінські	Стратегія, культура, лідерство	Визначають швидкість трансформації

Отже, формування міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств відбувається під впливом складної системи взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Їхня узгоджена дія визначає здатність підприємства адаптуватися до змін глобального середовища, ефективно використовувати можливості цифрової економіки та мінімізувати міжнародні ризики.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням рівня турбулентності, що проявляється у посиленні геополітичних конфліктів, глобальних фінансових криз, пандемій, енергетичної нестабільності, торговельних війн та кліматичних змін. У цих умовах здатність підприємств до адаптації міжнародних бізнес-моделей стає ключовою передумовою збереження конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності [21; 23; 37; 39]. Адаптація передбачає гнучке коригування стратегій, структури витрат, логістичних рішень, каналів збуту та механізмів взаємодії з міжнародними партнерами.

У науковій літературі адаптація міжнародних бізнес-моделей трактується як динамічний процес пристосування логіки створення, доставки

та довгострокового утримання цінності до змін зовнішнього середовища [24; 31]. Її результатом є не лише виживання підприємства в кризових умовах, а й формування нових джерел конкурентних переваг.

Одним із ключових напрямів адаптації є диверсифікація ринків збуту та ланцюгів постачання. Підприємства, що орієнтувалися на обмежену кількість зовнішніх ринків або постачальників, виявилися найбільш вразливими до порушень логістики та запровадження торговельних обмежень [26; 28]. Адаптивні міжнародні бізнес-моделі передбачають формування багатоканальних ланцюгів постачання, використання регіональних хабів та поєднання глобальних і локальних контрагентів.

Важливим інструментом адаптації виступає цифрова трансформація бізнес-процесів. Перехід до електронної комерції, дистанційних форматів співпраці, цифрового маркетингу та віртуальних ланцюгів створення вартості дозволяє підприємствам мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури та просторових обмежень [29; 36; 40]. У кризових умовах саме цифрові бізнес-моделі демонструють найвищу швидкість відновлення та масштабування.

Окрему роль відіграє адаптація фінансової архітектури міжнародних бізнес-моделей. Висока волатильність валютних курсів, ускладнення доступу до міжнародного капіталу та зростання вартості кредитних ресурсів змушують підприємства переглядати структуру джерел фінансування, активніше використовувати експортне кредитування, інструменти страхування ризиків, міжнародні грантові й партнерські програми [37; 39; 41].

В умовах посилення глобальної конкуренції та технологічних зрушень особливого значення набуває адаптація інноваційної складової міжнародних бізнес-моделей. Підприємства, які інвестують у R&D, цифрові рішення, автоматизацію та нові продукти, значно легше інтегруються у трансформовані міжнародні ринки [29; 31; 36]. Інноваційність стає не лише фактором зростання, а й механізмом антикризової стійкості.

Суттєвим елементом адаптації є перегляд організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю. Традиційні ієрархічні системи

управління дедалі частіше замінюються гнучкими проектними командами, кросфункціональними структурами, міжнародними віртуальними офісами та мережевими партнерствами [24; 32; 43]. Це підвищує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Особливу специфіку адаптаційні процеси мають для підприємств країн з перехідною економікою та високим рівнем макроекономічних ризиків. Для українських підприємств адаптація міжнародних бізнес-моделей відбувається в умовах воєнного стану, руйнування виробничої інфраструктури, масової релокації бізнесу та обмеженості фінансових ресурсів [42–45]. Це зумовило активний перехід до сервісних, ІТ-орієнтованих, експортно-цифрових і платформних моделей, які потребують мінімальних капіталовкладень у фізичні активи.

Поряд із позитивними ефектами адаптація міжнародних бізнес-моделей супроводжується й певними обмеженнями. Зростає залежність підприємств від цифрових платформ, міжнародних платіжних систем, зовнішніх логістичних операторів, що формує нові системні ризики [29; 36]. Крім того, не всі підприємства мають достатній рівень людського капіталу та технологічної готовності для впровадження сучасних адаптивних рішень.

Таблиця 1.8

Основні напрями адаптації міжнародних бізнес-моделей до умов
нестабільності

Напрямок адаптації	Зміст трансформацій	Економічний ефект
Ринкова диверсифікація	Вихід на нові регіональні ринки, багатоканальний збут	Зниження залежності від окремих ринків
Логістична адаптація	Перебудова маршрутів, створення хабів	Підвищення стійкості поставок
Цифровізація	Е-commerce, дистанційні сервіси, онлайн-маркетинг	Швидке масштабування
Фінансова реструктуризація	Диверсифікація джерел фінансування	Зменшення валютних ризиків
Інноваційна модернізація	Інвестиції в ІТ, автоматизацію, R&D	Підвищення продуктивності
Організаційна гнучкість	Проектні та мережеві структури	Прискорення управлінських рішень

Ефективність міжнародних бізнес-моделей у сучасних умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та зростання конкуренції стає визначальним критерієм успішності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Під ефективністю міжнародної бізнес-моделі доцільно розуміти здатність підприємства досягати стратегічних цілей на зовнішніх ринках із мінімальними витратами ресурсів і прийнятним рівнем ризику, забезпечуючи при цьому сталий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність [21; 23; 31].

Підвищення ефективності міжнародних бізнес-моделей є системним процесом, що базується на використанні сукупності економічних, організаційних, цифрових, інституційних та інноваційних механізмів. Їх узгоджене застосування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін глобального середовища, оптимізувати зовнішньоекономічні операції та підвищувати результати міжнародної діяльності [24; 29; 49].

Одним із базових механізмів є оптимізація ланцюгів створення міжнародної доданої вартості. Раціоналізація структури постачання, локалізація окремих виробничих етапів, використання аутсорсингу та офшорингу дозволяють зменшувати трансакційні та логістичні витрати, скорочувати виробничі цикли та підвищувати гнучкість бізнес-моделей [26; 28]. У сучасних умовах стратегічно важливим стає поєднання глобальної масштабності з регіональною адаптивністю.

Вагомим чинником зростання ефективності виступає інтеграція цифрових інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання ERP-, CRM-, SCM-систем, електронного документообігу, цифрових платформ для міжнародної торгівлі та митного оформлення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити прозорість операцій та зменшити адміністративні витрати [29; 36; 40]. Цифровізація сприяє також підвищенню швидкості управлінських рішень і якості стратегічного планування.

Не менш важливим є механізм фінансової оптимізації міжнародної

діяльності. Він передбачає використання хеджування валютних ризиків, диверсифікації джерел фінансування, залучення міжнародних кредитних, грантових та інвестиційних ресурсів, а також оптимізацію податкового навантаження в межах чинного міжнародного законодавства [37; 39; 41]. Рациональна фінансова архітектура міжнародної бізнес-моделі забезпечує її стійкість до зовнішніх шоків.

Значний резерв підвищення ефективності міжнародних бізнес-моделей зосереджений у сфері управління людським капіталом. Рівень кваліфікації персоналу, наявність міжнародних компетенцій, цифрових навичок, знання іноземних мов та міжкультурної комунікації істотно впливають на результативність зовнішньоекономічної діяльності [24; 32; 43]. Інвестиції у розвиток персоналу формують основу для інноваційної активності та зниження операційних ризиків.

Окрему роль відіграють інноваційні механізми підвищення ефективності, що передбачають розробку нових продуктів, впровадження технологічних рішень, участь у міжнародних науково-виробничих коопераціях, стартап-екосистемах та програмах трансферу технологій [29; 31; 36]. Інноваційність бізнес-моделей дозволяє підприємствам переходити від цінової конкуренції до конкуренції на основі унікальної споживчої цінності.

Зростає значущість інституційних механізмів підтримки міжнародних бізнес-моделей, до яких належать державні програми стимулювання експорту, експортно-кредитні агентства, торговельні місії, міжнародні виставки, міжурядові угоди та програми технічної допомоги [37; 38; 41]. В умовах трансформаційної економіки такі механізми відіграють важливу роль у зниженні бар'єрів виходу на зовнішні ринки.

Для українських підприємств у воєнних та повоєнних умовах особливого значення набувають механізми релокації, кооперації та цифрового експорту. Багато бізнесів змушені перебудовувати свої міжнародні бізнес-моделі шляхом перенесення виробництва, пошуку нових партнерів, переходу до IT-послуг, креативних індустрій та електронної комерції [42–45]. Це

дозволяє зберігати експортний потенціал навіть за умов обмежених фізичних можливостей.

Водночас слід зазначити, що підвищення ефективності міжнародних бізнес-моделей супроводжується низкою обмежень: високими витратами на цифрову трансформацію, дефіцитом кваліфікованого персоналу, інституційною нестабільністю та посиленням міжнародних регуляторних вимог. Це вимагає комплексного, поетапного та стратегічно обґрунтованого впровадження відповідних механізмів.

Таблиця 1.9

Ключові механізми підвищення ефективності міжнародних бізнес-моделей

Механізм	Зміст	Очікуваний ефект
Оптимізація ланцюгів вартості	Аутсорсинг, локалізація, регіональні хаби	Зниження витрат
Цифровізація управління	ERP, CRM, e-commerce, електронний документообіг	Прискорення операцій
Фінансова оптимізація	Хеджування, диверсифікація фінансування	Зменшення фінансових ризиків
Розвиток людського капіталу	Навчання, міжнародні компетенції	Підвищення продуктивності
Інноваційна активність	R&D, стартапи, нові технології	Зростання конкурентоспроможності
Інституційна підтримка	Експортні програми, торговельні місії	Розширення доступу до ринків
Релокація та цифровий експорт	Онлайн-сервіси, ІТ, платформи	Збереження міжнародної присутності

Підвищення ефективності міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств базується на комплексному використанні економічних, цифрових, інноваційних, кадрових та інституційних механізмів. Умови глобальної нестабільності та високих міжнародних ризиків зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних змін до системної трансформації бізнес-моделей, орієнтованої на гнучкість, цифровізацію та сталий розвиток. Для українських підприємств це є ключовою передумовою відновлення експортного потенціалу, інтеграції у світові ринки та формування довгострокової економічної стійкості.

Висновки до РОЗДІЛУ 1

У результаті проведеного теоретико-аналітичного дослідження міжнародних бізнес-моделей у зовнішньоекономічній діяльності підприємств сформовано комплексне уявлення про сутність, еволюцію, чинники формування, особливості адаптації та механізми підвищення ефективності зазначених моделей у сучасних умовах глобальної нестабільності.

Було систематизовано наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» та «міжнародна бізнес-модель». Встановлено, що у сучасній економічній науці бізнес-модель розглядається як інтегрована система створення, доставки та привласнення цінності підприємством. Узагальнення теоретичних підходів дозволило сформулювати авторське бачення міжнародної бізнес-моделі як динамічної організаційно-економічної конструкції, що забезпечує ефективну реалізацію зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної конкуренції. Визначено, що еволюція міжнародних бізнес-моделей відбувається від простих експортно-орієнтованих форм до складних платформних, інноваційних і цифрових конструкцій. Також було обґрунтовано, що сучасні міжнародні бізнес-моделі все більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, інноваційності та глобальної інтеграції.

Здійснено ґрунтовну типологізацію традиційних та сучасних міжнародних бізнес-моделей. Встановлено, що традиційні моделі (експортні, ліцензійні, контрактні, інвестиційні) зберігають свою актуальність для підприємств з потужною матеріально-виробничою базою, однак поступово втрачають домінуючі позиції під впливом цифрової трансформації. Доведено, що сучасні цифрові та інноваційні бізнес-моделі (e-commerce, платформні, SaaS, AI-driven, fintech, Industry 4.0) характеризуються високою гнучкістю, швидким масштабуванням, орієнтацією на дані та мінімальною географічною прив'язаністю. Порівняльний аналіз традиційних і сучасних міжнародних бізнес-моделей засвідчив їх принципові відмінності за структурою витрат, джерелами доходів, рівнем ризиків, конкурентними перевагами та потенціалом

сталого розвитку. Обґрунтовано, що в сучасних умовах найбільш ефективними є гібридні бізнес-моделі, які поєднують елементи традиційних і цифрових підходів.

Комплексно проаналізовано чинники формування міжнародних бізнес-моделей, механізми їх адаптації та інструменти підвищення ефективності. Визначено, що формування міжнародних бізнес-моделей відбувається під впливом взаємодії зовнішніх (глобалізаційних, інституційних, технологічних, соціально-економічних, геополітичних) та внутрішніх (ресурсних, інноваційних, управлінських, кадрових) чинників. Доведено, що в умовах глобальної нестабільності адаптація бізнес-моделей стає ключовою умовою збереження конкурентоспроможності підприємств. Основними напрямками такої адаптації визначено диверсифікацію ринків збуту, перебудову логістичних ланцюгів, цифровізацію бізнес-процесів, фінансову реструктуризацію, інноваційну модернізацію та гнучкість організаційних структур управління.

Особливу увагу приділено аналізу механізмів підвищення ефективності міжнародних бізнес-моделей. Обґрунтовано, що їх зростання забезпечується шляхом оптимізації ланцюгів створення міжнародної доданої вартості, впровадження цифрових інструментів управління, фінансової оптимізації, розвитку людського капіталу, активізації інноваційної діяльності та використання інституційної підтримки. Доведено, що для українських підприємств у воєнних і повоєнних умовах пріоритетного значення набувають механізми релокації, цифрового експорту, міжнародної кооперації та сервісно-орієнтованих бізнес-моделей.

Загалом результати дослідження свідчать, що міжнародні бізнес-моделі є ключовим інструментом реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасній економіці. Їх ефективність безпосередньо залежить від здатності до інновацій, цифрової трансформації, гнучкої адаптації до глобальних викликів та стратегічної орієнтації на сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «МХП»

2.1. Особливості діяльності, розвитку та позиціонування ПрАТ «МХП» на ринку

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» є однією з найбільших багатопрофільних компаній агропродовольчого сектору України, діяльність якої поєднує виробництво продуктів харчування, агротехнології та розвиток роздрібної торгівлі. Компанія функціонує як міжнародний холдинг із центром управління в місті Києві та розгалуженою мережею виробничих активів в Україні й за її межами, зокрема в країнах Балканського регіону. Закордонна присутність МХП охоплює також ринки Європейського Союзу, Близького Сходу та окремі країни Африки, що формує значний експортний потенціал та знижує залежність від внутрішньої кон'юнктури.

Завдяки масштабам діяльності, фінансовій стійкості та системному впровадженню сучасних управлінських практик компанія стабільно посідає провідні позиції серед найбільших приватних підприємств України. У 2021 році МХП було віднесено до першої десятки рейтингу Forbes 100 найбільших приватних компаній, що підтверджує її вагомий внесок у формування національної економіки та продовольчої безпеки держави.

Корпоративне управління МХП здійснюється командою топменеджерів, які мають значний досвід роботи як на українському, так і на міжнародному ринках. Управлінська модель компанії ґрунтується на принципах стратегічного планування, децентралізації операційних рішень, орієнтації на інновації та розвиток людського капіталу. Важливою віхою у становленні компанії стало розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі у 2008 році, що стало першим випадком виходу української аграрної компанії на основний майданчик міжнародного фондового ринку та забезпечило

залучення довгострокового іноземного капіталу.

МХП є одним із світових лідерів у сегменті виробництва м'яса птиці та входить до десятки найбільших виробників курятини за даними галузевих міжнародних рейтингів. Основні обсяги експортних поставок спрямовуються до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки. Окрім птахівництва, компанія утримує сильні позиції у сфері експорту рослинних олій та продукції переробки зернових культур.

Продуктове портфоліо МХП характеризується значною диверсифікацією та орієнтацією на різні споживчі сегменти. Під брендами компанії реалізуються охолоджене та заморожене м'ясо птиці, м'ясні напівфабрикати, ковбасні й копчені вироби, а також продукція з доданою вартістю. Паралельно розвиваються франчайзингові формати роздрібною торгівлі, що забезпечують прямий контакт із кінцевим споживачем та підвищують керованість збутових процесів.

Загальні відомості щодо правового статусу, організаційної форми, видів економічної діяльності та реквізитів підприємства узагальнено в табл. 2.1, яка відображає базові характеристики ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як суб'єкта господарювання.

Формування компанії відбувалося поетапно та супроводжувалося послідовним нарощуванням виробничого потенціалу. Починаючи з моменту заснування у 1998 році, МХП реалізувала стратегію вертикальної та горизонтальної інтеграції, що дозволило створити повний виробничий цикл – від вирощування зернових культур до виготовлення готової харчової продукції. Придбання птахофабрик, комбикормових заводів та елеваторних потужностей забезпечило контроль за ключовими ресурсами та зменшило вплив зовнішніх ризиків.

Важливим стратегічним кроком стало виведення на ринок власних торговельних марок, що дозволило компанії перейти від продажу сировини до реалізації брендкованої продукції з вищою доданою вартістю.

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

Подальше розширення виробництва, зокрема запуск нових ліній на Миронівській та Вінницькій птахофабриках, забезпечило суттєве зростання обсягів випуску продукції та посилило конкурентні позиції МХП як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Починаючи з 2010-х років, компанія активно інвестує в інноваційні проекти, спрямовані на підвищення енергоефективності та екологічної сталості виробництва. Реалізація біогазових комплексів на базі птахофабрик дозволила не лише утилізувати відходи виробництва, а й частково забезпечити підприємства власною енергією, що відповідає принципам циркулярної

економіки та європейським стандартам сталого розвитку.

У структурі діяльності МХП виділяються три взаємопов'язані напрями: рослинництво, птахівництво з суміжними галузями та інші сільськогосподарські операції. Рослинницький сегмент орієнтований на вирощування зернових і технічних культур та виробництво кормової бази для тваринництва. Птахівничий напрям формує основну частку доходів компанії та включає повний цикл виробництва м'яса птиці й продуктів швидкого приготування. Інші напрями охоплюють виробництво преміальної м'ясної продукції, ковбас, копченостей та нішевих харчових товарів.

Вертикальна інтеграція є ключовою конкурентною перевагою МХП. Компанія самостійно забезпечує себе зерновою сировиною, комбікормами, інкубаційним яйцем, логістичними та дистрибуційними послугами. Наявність власного автопарку спеціалізованого транспорту дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, скорочувати витрати та гарантувати дотримання стандартів якості й безпеки харчових продуктів на всіх етапах доставки.

Структурну побудову компанії відображено на рис. 2.1, який демонструє розподіл основних бізнес-напрямів і дочірніх підприємств.

Організаційна структура управління ПрАТ «МХП», наведена на рис. 2.2, свідчить про багаторівневу систему управління з чітким розмежуванням функцій між корпоративним центром та операційними підрозділами.

В умовах повномасштабної війни компанія визначила своїм стратегічним пріоритетом підтримання безперервності виробничих процесів, забезпечення внутрішнього ринку продовольством та збереження зайнятості. МХП продовжує виконувати важливу фіскальну функцію, залишаючись найбільшим платником податків у аграрному секторі. У 2023 році обсяг податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів перевищив 6 млрд грн, що підтверджує фінансову спроможність компанії навіть у кризових умовах.

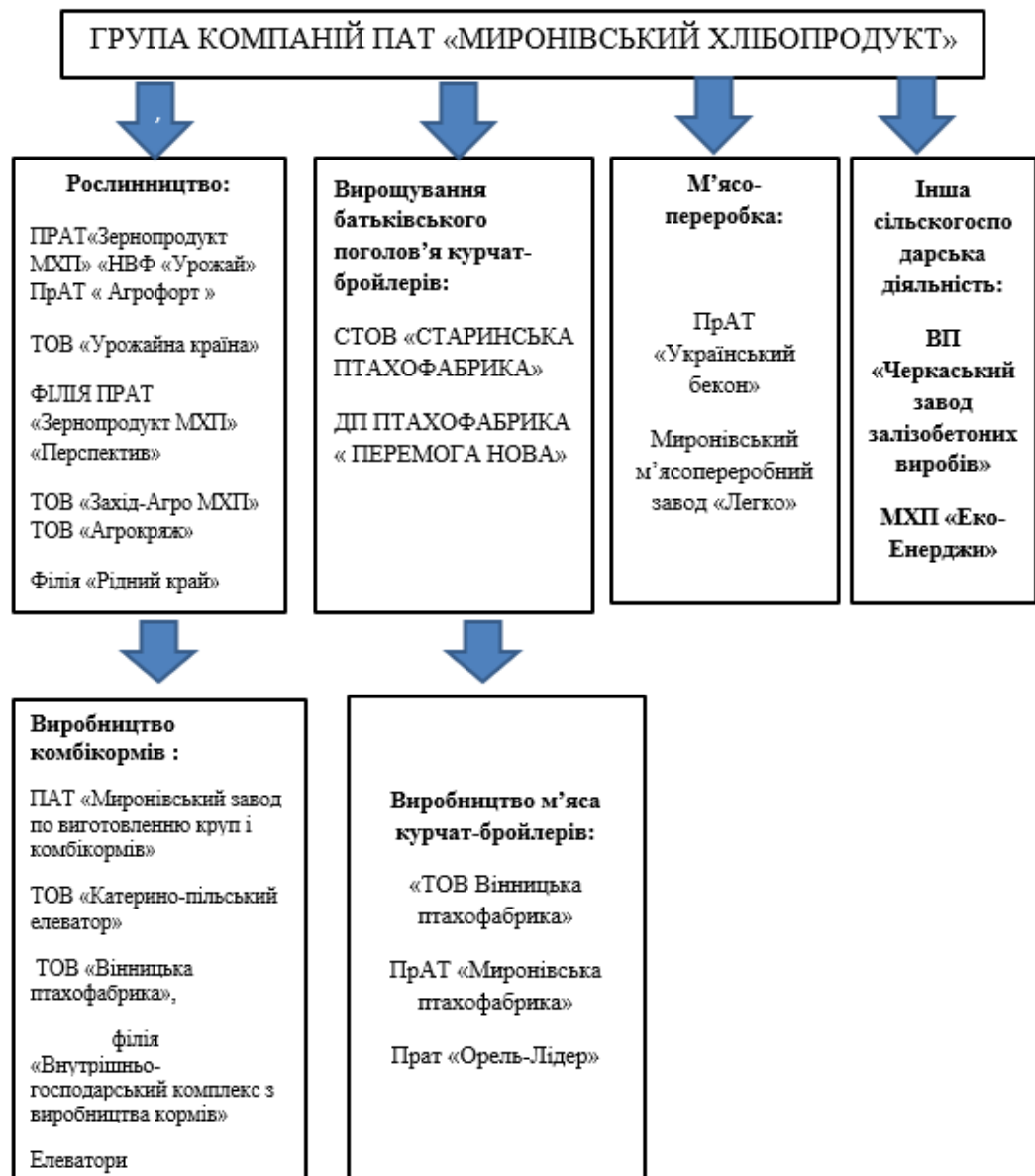


Рис. 2.1. Структура компанії ПАТ «МХП»

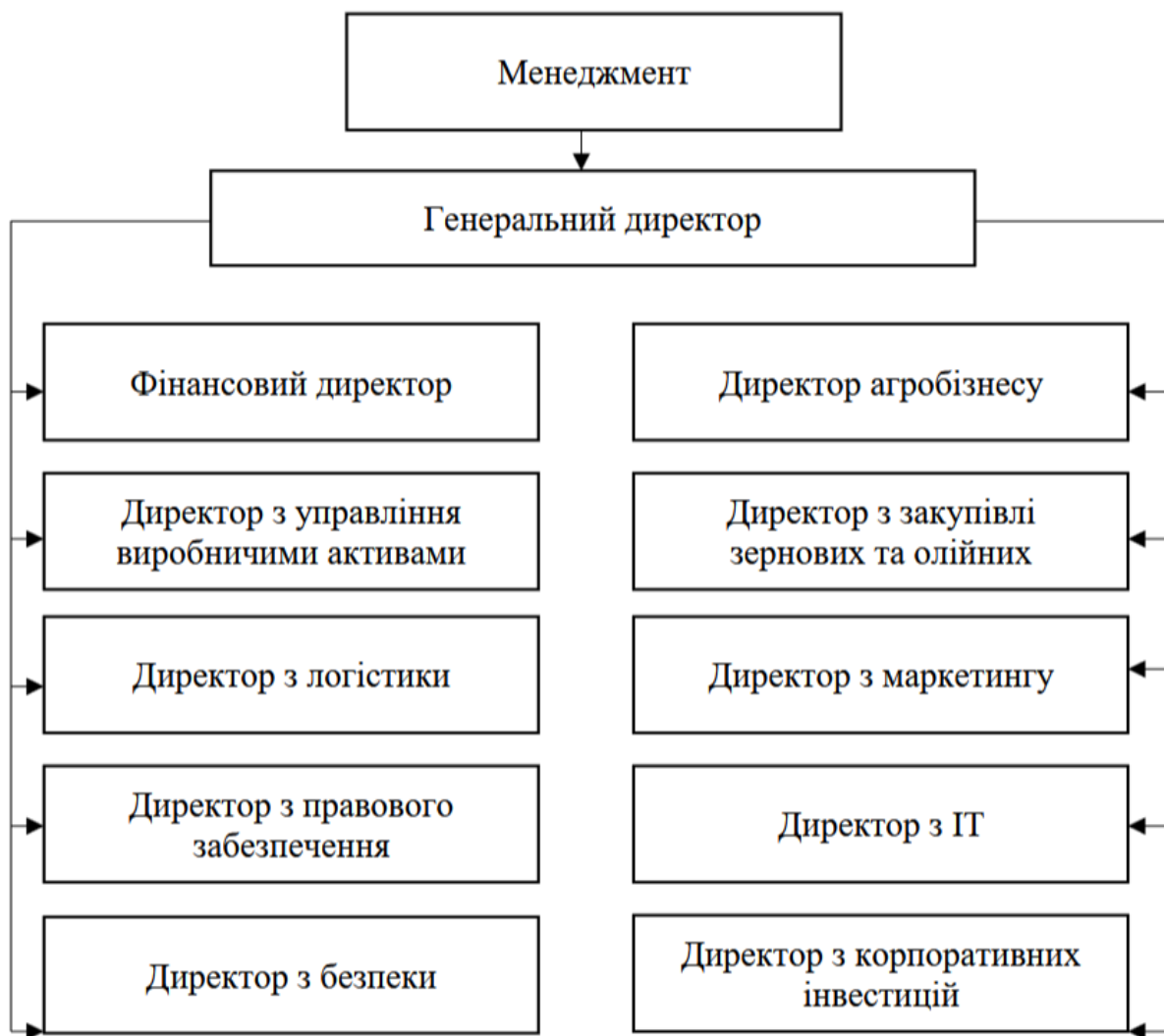


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії ПрАТ «МХП»

Профіль бізнесу МХП представлено на рис. 2.3, який відображає ключові складові діяльності та їх взаємозв'язок.



Рис. 2.3. Профіль бізнесу ПрАТ «МХП»

Значну увагу компанія приділяє розвитку інновацій у сфері харчових технологій. Функціонування Кулінарного центру та Кулінарної школи сприяє створенню нових продуктів, орієнтованих на зміну споживчих вподобань, а також поширенню професійних знань у галузі гастрономії.

Аграрний сегмент діяльності МХП характеризується високим рівнем цифровізації та впровадженням технологій точного землеробства. Земельний банк компанії становить близько 360 тис. га, що розміщені в різних регіонах України, а інфраструктура зберігання та переробки зерна забезпечує стабільність постачання сировини.

Компанія утримує домінуючі позиції на ринку курятини України, формуючи понад половину загального обсягу виробництва, а також є ключовим експортером цієї продукції.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що, попри наявність значної кількості виробників, саме підприємства МХП забезпечують найбільшу частку ринку завдяки масштабам виробництва, ефективній логістиці та сильним брендам.

Порівняльна характеристика обсягів виробництва основних конкурентів подана в табл. 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

Дані підтверджують лідерство МХП у галузі та свідчать про високу ефективність використання виробничих потужностей порівняно з іншими учасниками ринку, значна частина яких працює з неповним завантаженням.

Отже, ПрАТ «МХП» є системоутворюючим підприємством агропродовольчого комплексу України, що поєднує масштабність

виробництва, інноваційний підхід, високу ступінь вертикальної інтеграції та стійкі конкурентні переваги. Загальна характеристика діяльності компанії свідчить про її стратегічну значущість для національної економіки та здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища.

2.2. Фінансово-економічна оцінка результатів діяльності ПрАТ «МХП»

Фінансово-економічний стан ПрАТ «МХП» у 2022–2023 рр. характеризується збереженням операційної стійкості та поступовим відновленням прибутковості після кризового періоду. Попри значний рівень боргового навантаження, компанія демонструє здатність генерувати позитивні грошові потоки, підтримувати ліквідність і фінансувати інвестиційні проекти в умовах воєнних ризиків та нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнені фінансові результати діяльності за четвертий квартал та за підсумками 2022–2023 років відображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022 (+/-)	Темп зміни 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023 (+/-)	Темп зміни 2024/2023, %
Виручка, млн дол. США	2642	3021	3046	+379	+14,3	+25	+0,8
EBITDA, млн дол. США	384	445	566	+61	+15,9	+121	+27,2
Чистий фінансовий результат, млн дол. США	-231	142	144	+373	-	+2	+1,4
Операційний грошовий потік, млн дол. США	138	438	410	+300	+217,4	-28	-6,4
Обсяг реалізації курятини, тис. тонн	658	692	705	+34	+5,2	+13	+1,9

Дані табл. 2.3 дозволяють здійснити комплексну оцінку динаміки ключових фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр. та простежити трансформацію фінансового стану компанії від кризового періоду до етапу стабілізації та помірного зростання. Аналіз

трирічної динаміки свідчить, що 2022 р. став для компанії переломним з точки зору фінансових результатів, тоді як 2023 р. ознаменувався відновленням прибутковості, а 2024 р. – закріпленням досягнутих позицій за одночасного уповільнення темпів зростання окремих показників.

Показник виручки у 2023 р. зріс на 379 млн дол. США, або на 14,3 % порівняно з 2022 р., що відображає адаптацію компанії до змінених умов функціонування, відновлення експортних поставок та стабілізацію внутрішніх продажів. Зростання доходів було зумовлене як нарощуванням фізичних обсягів реалізації продукції, так і розширенням частки продукції з вищою доданою вартістю. У 2024 р. виручка зросла лише на 0,8 %, що свідчить про перехід компанії від фази відновлювального зростання до етапу стабілізації. Така динаміка може бути пояснена насиченням ключових ринків збуту, обмеженим зростанням цін на основні види продукції та загальним уповільненням економічної активності на окремих зовнішніх ринках.

Аналіз показника EBITDA демонструє більш виражену позитивну динаміку у 2024 р. порівняно з попереднім роком. Якщо у 2023 р. приріст EBITDA становив 61 млн дол. США, або 15,9 %, то у 2024 р. цей показник зріс ще на 121 млн дол. США, що відповідає темпу зростання 27,2 %. Така тенденція свідчить про підвищення операційної ефективності діяльності компанії, оптимізацію витрат та покращення структури доходів. Випереджальні темпи зростання EBITDA порівняно з виручкою у 2024 р. вказують на посилення внутрішніх управлінських резервів, зокрема у сфері контролю собівартості, логістики та енергозабезпечення.

Особливу аналітичну цінність має динаміка чистого фінансового результату. У 2022 р. діяльність компанії завершилася значним чистим збитком, що було зумовлено, насамперед, негативними ефектами валютної переоцінки боргових зобов'язань та загальним погіршенням макроекономічних умов. У 2023 р. ПрАТ «МХП» здійснило різкий фінансовий розворот, отримавши чистий прибуток у розмірі 142 млн дол. США. Фактичне покращення фінансового результату на 373 млн дол. США підтверджує високу

чутливість компанії до валютних та фінансових факторів, а також ефективність антикризових управлінських рішень. У 2024 р. чистий прибуток зберігся практично на рівні попереднього року, продемонструвавши незначне зростання. Це свідчить про стабілізацію фінансових результатів, але водночас вказує на обмежений потенціал подальшого приросту прибутковості без структурних змін у бізнес-моделі або зовнішніх ринкових умовах.

Динаміка операційного грошового потоку підтверджує загальну тенденцію до зміцнення фінансової стійкості компанії. У 2023 р. обсяг операційного грошового потоку зріс більш ніж утричі порівняно з 2022 р., що стало результатом поєднання зростання операційного прибутку та змін у структурі робочого капіталу. У 2024 р. спостерігається незначне зменшення цього показника, однак його абсолютне значення залишається високим і достатнім для забезпечення потреб у фінансуванні інвестиційної діяльності та обслуговуванні боргових зобов'язань. Така динаміка свідчить про перехід компанії до більш збалансованого використання грошових ресурсів після періоду їх активного накопичення.

Аналіз натуральних показників діяльності, зокрема обсягів реалізації курятини, доповнює фінансову оцінку. У 2023 р. зростання реалізації на 5,2 % підтвердило відновлення попиту на основну продукцію компанії як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У 2024 р. темпи зростання продажів у натуральному вимірі сповільнилися до 1,9 %, що узгоджується із загальною тенденцією стабілізації виручки. Це може свідчити про досягнення компанією певної межі виробничих і збутових можливостей у короткостроковому періоді, а також про необхідність подальшої диверсифікації продуктового портфеля.

Узагальнюючи результати аналізу табл. 2.3, слід зазначити, що фінансово-економічний розвиток ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр. характеризується чітко вираженою фазністю. Після кризового 2022 р. компанія змогла відновити прибутковість, суттєво зміцнити грошові потоки та підвищити операційну ефективність у 2023 р., а у 2024 р. – закріпити досягнуті результати. Водночас уповільнення темпів зростання виручки та стабілізація

чистого прибутку свідчать про зростання ролі внутрішніх факторів ефективності та необхідність активнішого впровадження інноваційних і стратегічних рішень. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшої оцінки конкурентоспроможності компанії та обґрунтування напрямів її стратегічного розвитку.

Зміни в обсягах виробництва продукції мали безпосередній вплив на формування структури продажів та фінансові результати ПрАТ «МХП» у 2023-2024 рр. Аналіз динаміки реалізації свідчить, що наприкінці 2023 р. компанія зіткнулася з тимчасовим скороченням обсягів продажу, зокрема у четвертому кварталі, порівняно з відповідним періодом попереднього року. Основним чинником такої динаміки стало зменшення експортних поставок, зумовлене логістичними обмеженнями, коливанням зовнішнього попиту та підвищенням конкуренції на окремих міжнародних ринках. Водночас у річному вимірі результати продажів продемонстрували позитивну тенденцію, що свідчить про здатність компанії компенсувати короткострокові негативні впливи за рахунок адаптації збутової політики.

За підсумками 2023 р. загальний обсяг реалізації курятини досяг 692 тис. тонн, що перевищує показник 2022 р. Важливою складовою цього результату стало зростання експортного сегмента, обсяги якого становили 397 тис. тонн, або понад половину загального обсягу реалізації. Така структура продажів підтверджує збереження експортної орієнтації бізнесу МХП та його інтеграцію у світові ринки продовольства. У 2024 р. компанія змогла зберегти позитивну динаміку реалізації в натуральному вимірі, хоча темпи зростання суттєво уповільнилися. Це свідчить про поступовий перехід від етапу відновлення після кризового періоду до фази стабілізації, коли ключовими стають не стільки обсяги продажів, скільки їх якісна структура та рентабельність.

Фінансові результати птахівничого напрямку у 2023 р. характеризувалися суттєвим покращенням порівняно з попереднім роком. Зростання доходів від реалізації курятини стало наслідком як збільшення

фізичних обсягів продажу, так і стабілізації середніх цін реалізації. Скоригований показник EBITDA у цьому сегменті досяг 321 млн дол. США, що свідчить про відновлення операційної ефективності після складного 2022 р. Водночас протягом 2023 р. спостерігалася тенденція до поступового зниження маржинальності птахівничого бізнесу. Це було зумовлено зростанням собівартості виробництва, підвищенням витрат на логістику та енергоносії, а також змінами цінової кон'юнктури на зовнішніх ринках.

У 2024 р. фінансові показники птахівничого напрямку демонстрували змішану динаміку. З одного боку, компанія змогла зберегти високі обсяги виробництва та реалізації, що дозволило утримати дохідну базу на стабільному рівні. З іншого боку, подальший тиск на маржу, зумовлений зростанням виробничих витрат і обмеженим потенціалом підвищення цін, призвів до стриманішого зростання фінансових результатів. Така ситуація актуалізує необхідність подальшої оптимізації витрат, впровадження енергоощадних технологій та розвитку продуктів з більшою доданою вартістю.

Сегмент переробки олійних культур у 2023 р. характеризувався нерівномірною динамікою фінансових результатів. Наприкінці року відбулося суттєве зниження прибутковості переробки соняшнику, що знайшло відображення у скороченні маржі в четвертому кварталі. Основними причинами цього стали зростання закупівельних цін на сировину, коливання світових цін на рослинні олії та підвищення витрат на логістику. Водночас за підсумками року сегмент продемонстрував значне зростання обсягів реалізації, а показник EBITDA досяг 82 млн дол. США, що свідчить про загальну ефективність операційної діяльності в річному вимірі.

Обсяги реалізації соняшникової олії у 2023 р. досягли історичного максимуму, що підтверджує здатність МХП оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та використовувати сприятливу кон'юнктуру. Проте вже у 2024 р. спостерігалася зниження рівня прибутковості цього напрямку, що було прогнозованим з огляду на нормалізацію цінових диспропорцій на внутрішньому та зовнішньому ринках. У таких умовах стратегічним

завданням компанії стає підвищення ефективності переробки, оптимізація сировинної бази та розширення асортименту продукції з більшою доданою вартістю.

Аграрний напрям діяльності МХП наприкінці 2023 р. характеризувався покращенням операційних показників, насамперед завдяки зростанню врожайності основних сільськогосподарських культур. Досягнуті результати позитивно вплинули на загальні фінансові показники сегмента та створили сприятливі передумови для забезпечення кормової бази птахівництва. У 2024 р., попри зниження врожайності окремих культур порівняно з рекордними значеннями попереднього року, аграрний сегмент зберіг стабільність і продовжив виконувати важливу інтеграційну функцію в межах бізнес-моделі компанії.

Аналіз змін у виробництві, продажах і фінансових результатах основних сегментів діяльності ПрАТ «МХП» у 2023-2024 рр. свідчить про поступовий перехід компанії від фази посткризового відновлення до етапу стабілізації. Водночас посилення витратного тиску та уповільнення темпів зростання окремих показників зумовлюють необхідність активізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, оптимізацію структури доходів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Показники врожайності за окремими культурами у багаторічній динаміці наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

ПрАТ «МХП» – виробництво зернових, \$ млн

\$ 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

Разом із тим, упродовж року компанія дотримувалася консервативного

підходу до оцінки біологічних активів, що тимчасово погіршувало фінансові результати аграрного сегмента. За підсумками року ситуація була скоригована завдяки відновленню експортних можливостей та стабілізації логістичних каналів.

Важливою особливістю бізнес-моделі МХП є внутрішня інтеграція сегментів, у межах якої значна частина вирощеної сільськогосподарської продукції використовується для забезпечення кормової бази птахівництва. Такий підхід дозволяє компанії оптимізувати витрати та гнучко перерозподіляти фінансові результати між окремими напрямками діяльності.

Європейський сегмент виробництва м'яса птиці, представлений активами Perutnina Ptuj, у 2023 р. продемонстрував стабільно високі фінансові результати. Обсяги виробництва та продажів у натуральному вимірі зросли, а середні ціни реалізації мали позитивну динаміку. Відповідні показники відображено на рис. 2.4.

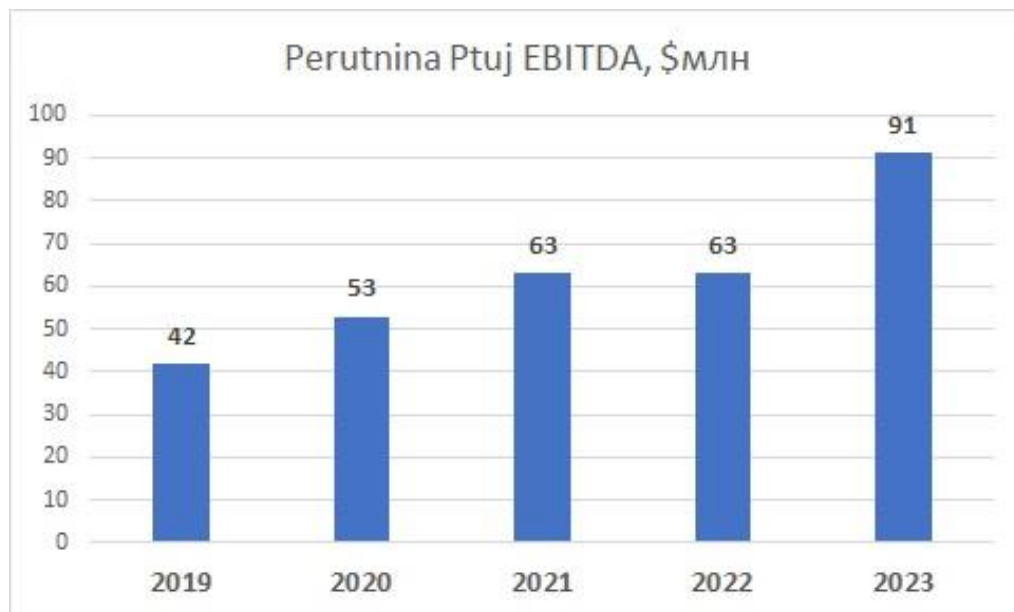


Рис. 2.4. Виробництво ПрАТ «МХП» м'яса птиці на потужностях словенської Perutnina Ptuj

Зростання виторгу та EBITDA європейського сегмента підтверджує його стратегічну роль у диверсифікації доходів групи та зниженні залежності

від українського ринку. Активна експансія МХП у європейському регіоні є логічним продовженням цієї стратегії.

Загальні фінансові результати діяльності групи у 2023 р. засвідчили суттєве покращення порівняно з кризовим 2022 р., що стало наслідком поступового відновлення операційної діяльності, стабілізації логістичних процесів та адаптації бізнес-моделі компанії до умов воєнного стану. Сукупна скоригована EBITDA у 2023 р. зросла, що свідчить про підвищення ефективності основних напрямів діяльності та покращення контролю над витратами. Особливо показовим є перехід фінансового результату від значного чистого збитку у 2022 р. до чистого прибутку у 2023 р., що відображає як внутрішні управлінські зрушення, так і зменшення негативного впливу зовнішніх фінансових факторів, зокрема валютної переоцінки зобов'язань.

У 2024 р. фінансові результати компанії загалом підтвердили тенденцію до стабілізації, хоча темпи зростання окремих показників були більш стриманими порівняно з 2023 р. Сукупна EBITDA залишалася на високому рівні, що свідчить про збереження операційної ефективності, однак вплив витратного тиску, зокрема з боку енергоносіїв, логістики та сировинних ресурсів, обмежував можливості подальшого зростання маржинальності. Чистий фінансовий результат у 2024 р. залишився позитивним і майже не змінився порівняно з попереднім роком, що вказує на досягнення компанією певної фінансової рівноваги після періоду активного відновлення.

Особливо вагомим індикатором фінансової стійкості ПрАТ «МХП» є динаміка операційного грошового потоку. У 2023 р. його обсяг зріс більш ніж утричі порівняно з 2022 р., що було зумовлено як зростанням операційної прибутковості, так і змінами у структурі робочого капіталу. Позитивний вплив на грошові потоки мали скорочення дебіторської заборгованості, зменшення обсягів ПДВ до відшкодування та оптимізація розрахунків із контрагентами. Отримані фінансові ресурси дали змогу компанії одночасно реалізовувати інвестиційні проекти, виконувати зобов'язання перед кредиторами та формувати резерви ліквідності.

У 2024 р. операційний грошовий потік дещо зменшився порівняно з піковим значенням 2023 р., однак залишився на достатньо високому рівні для забезпечення фінансових потреб компанії. Така динаміка свідчить про перехід від фази акумулювання грошових коштів до більш збалансованого їх використання, з орієнтацією на підтримку поточної діяльності, інвестицій та обслуговування боргу. Водночас збереження значного обсягу операційного грошового потоку підтверджує здатність компанії генерувати внутрішні фінансові ресурси навіть в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування.

Важливим напрямом фінансової політики ПрАТ «МХП» у 2023-2024 рр. стало управління борговими зобов'язаннями та їх рефінансування. У 2023 р. компанія зосередила значні зусилля на оптимізації структури боргу, що дозволило зменшити короткострокові ризики та подовжити строки погашення зобов'язань. Рефінансування частини боргу за участі міжнародних фінансових інституцій сприяло зниженню вартості обслуговування позикового капіталу та підвищенню довіри інвесторів і кредиторів. У 2024 р. ця стратегія була продовжена, що забезпечило відносну стабільність боргового портфеля компанії.

Незважаючи на збереження високого загального рівня боргового навантаження, структура боргу МХП характеризується переважанням довгострокових зобов'язань, що знижує ризики ліквідності у короткостроковій перспективі. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та наявність доступу до інструментів довгострокового фінансування позитивно впливають на фінансову стійкість компанії та її інвестиційну привабливість. Це створює передумови для реалізації стратегічних проєктів навіть за умов збереження макроекономічної нестабільності.

Очікується, що у найближчі роки рівень ліквідності ПрАТ «МХП» залишатиметься достатнім для забезпечення безперервності операційної діяльності, виконання боргових зобов'язань та фінансування інвестиційних ініціатив. Разом із тим подальший фінансовий розвиток компанії значною

мірою залежатиме від динаміки цін на основну продукцію, стану експортних ринків, урожайності сільськогосподарських культур та здатності менеджменту ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Загалом результати фінансово-економічного аналізу за 2023-2024 рр. свідчать про стабілізацію діяльності ПрАТ «МХП» у післякризовий період, збереження високого потенціалу генерування грошових потоків та поступове зниження фінансових ризиків за умови подальшого контролю боргового навантаження. Компанія перейшла від етапу антикризового управління до фази стратегічного балансування між фінансовою стійкістю та інвестиційним розвитком, що формує основу для підвищення її конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3. Характеристика та наліз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП»

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів формування конкурентоспроможності ПрАТ «МХП», оскільки саме участь у міжнародних ринках забезпечує компанії доступ до ширшої споживчої бази, валютних надходжень і можливостей масштабування бізнесу. У сучасних умовах глобалізації конкурентні переваги підприємства мають відносний характер і можуть бути ідентифіковані лише шляхом порівняння з іншими суб'єктами господарювання, які діють у подібному ринковому середовищі. Вони проявляються не лише у фінансових результатах, а й у здатності компанії ефективно організовувати бізнес-процеси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталість розвитку.

Формування конкурентних переваг ПрАТ «МХП» ґрунтується на поєднанні факторів, що належать як до внутрішнього середовища компанії, так і до сфери її взаємодії з міжнародними ринками. У цьому контексті доцільно розглядати конкурентні переваги низького та високого порядку, які в сукупності забезпечують як короткострокову ефективність, так і

довгострокову стратегічну стійкість. Узагальнення таких переваг для ПрАТ «МХП» подано в табл. 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;

Наведені у таблиці конкурентні переваги свідчать, що компанія поєднує базові чинники конкурентоспроможності, пов'язані з рівнем витрат і організацією виробництва, з перевагами більш високого порядку, такими як досвід міжнародної діяльності, кваліфікація персоналу та наявність сертифікації, що відповідає вимогам зовнішніх ринків. Саме така комбінація дозволяє МХП утримувати конкурентні позиції у середовищі, яке характеризується високим рівнем насиченості та жорсткою конкуренцією.

Ключовим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» є вертикально інтегрована бізнес-модель, яка забезпечує контроль усіх етапів створення вартості. Компанія здійснює повний цикл виробництва курятини – від вирощування зернових культур і виробництва комбікормів до переробки, логістики та реалізації готової продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Такий підхід дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників, знижувати собівартість продукції та забезпечувати стабільну якість, що є критично важливим для експорту.

У 2023-2024 рр. умови функціонування агропродовольчих ринків суттєво ускладнилися. Компанії, що вже працюють на міжнародних ринках, а також потенційні нові учасники, стикаються з високим рівнем конкуренції, посиленням регуляторних вимог, коливанням світових цін та зростанням чутливості споживачів до якості й безпечності продукції. У таких умовах

забезпечення конкурентоспроможності вимагає не лише реагування на поточні виклики, а й активного стратегічного управління, орієнтованого на довгостроковий розвиток.

Важливим інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Результати такого аналізу для аграрної галузі України наведено у 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	Вага	Бал	Оцінка

				фактори			
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 агросекторі	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

Отримані результати свідчать про домінування економічних і політичних факторів у формуванні ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Військові дії, нестабільність валютного курсу, високі кредитні ставки та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів створюють складне середовище для функціонування аграрних підприємств. Водночас технологічні чинники, пов'язані з науково-технічним прогресом, формують потенціал для підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

У відповідь на зазначені виклики ПрАТ «МХП» змушене застосовувати

антикризові підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю, які поєднують заходи зі зниження витрат, диверсифікації ринків збуту та вдосконалення фінансового контролю. Такий підхід дозволяє компанії зберігати стійкість у періоди високої турбулентності та поступово адаптуватися до нових умов міжнародної торгівлі.

Організаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю МХП ґрунтується на чіткому розподілі функцій між відповідними підрозділами та посадовими особами. Систематизація основних управлінських функцій у сфері експорту подана у табл. 2.7.

Експортна діяльність МХП орієнтована переважно на реалізацію м'яса птиці різного ступеня обробки. Компанія використовує кілька торговельних марок для роботи на зовнішніх ринках, що дозволяє адаптувати продуктову пропозицію до вимог різних країн і споживчих сегментів. Перелік основних експортних брендів наведено у табл. 2.8.

Стратегія диверсифікації ринків збуту є одним із ключових напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії. У 2023–2024 роках МХП активізувала присутність на ринках Близького Сходу, Азії та Африки, водночас зберігаючи фокус на країнах Європейського Союзу. Така географічна диверсифікація дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і знизити ризики, пов'язані з політичними та економічними обмеженнями.

Ефективність експортно-імпортних операцій компанії у 2021-2024 рр. відображена у табл. 2.9, де наведено як вихідні дані, так і розрахункові показники результативності.

Отримані результати дають змогу здійснити комплексну оцінку ефективності експортно-імпортних операцій ПрАТ «МХП» у 2021–2024 роках та виявити ключові тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії в умовах зростаючої нестабільності міжнародного економічного середовища.

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

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)
3	SULTANAH	Заморожена курятина
4	ASSILAH	Заморожена курятина

Таблиця 2.9

Показники ефективності експорту-імпорту ПрАТ «МХП» за період
2021-2024 рр.

Назва	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022 (+/-)	Відхилення 2024/2023 (+/-)
Чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у національну валюту, млн	612652,488	700765,31	555290,991	572800,000	-145474,319	+17509,009
Валютний виторг за експортний товар, тис. євро	88880	92171	61638	64500	-3033	+2862
Діючий ринковий курс іноземної валюти, грн	42,1318	43,2473	44,0596	44,8000	+0,8123	+0,7404
Додаткові витрати + митні платежі, євро	9800	4000	3000	3200	-1000	+200
Обсяг продажу за експортом, тонн	51375	53278	36472	37800	-16806	+1328
Собівартість виробництва експортного товару, тис. євро	61198	68212	42895	44300	-25317	+1405
Загальні витрати на експорт, тис. євро	2000	850	600	650	-250	+50
Розрахункові показники						
Ефективність експорту	11,93	13,15	15,23	15,80	+2,08	+0,57
Рентабельність експорту, %	32,14	39,52	43,19	44,60	+3,67	+1,41
Економічний ефект експорту, тис. євро	86880	91321	61038	63850	-30283	+2812

Аналіз показників свідчить про суттєву трансформацію структури та результативності експорту, що відображає адаптацію бізнес-моделі підприємства до змін логістичних, валютних і ринкових умов.

У 2021–2022 роках спостерігалось зростання валютного та гривневого виторгу від експортних операцій, що було зумовлено як нарощуванням фізичних обсягів продажу, так і сприятливою ціновою кон'юнктурою на зовнішніх ринках. Водночас уже у 2023 році відбулося різке скорочення обсягів експорту в натуральному вимірі, що пов'язано з ускладненням логістики, обмеженням доступу до морських портів та зростанням транзакційних витрат. Це призвело до зниження валютного виторгу, попри збереження відносно високого курсу іноземної валюти, який частково компенсував втрати у гривневому еквіваленті.

У 2024 році простежується часткове відновлення експортної діяльності. Зростання обсягів продажу за експортом у натуральному вимірі, а також збільшення валютного виторгу свідчать про поступову стабілізацію зовнішньоекономічних операцій. Водночас рівень експорту залишається нижчим за показники 2021–2022 років, що підтверджує збереження структурних обмежень та високих ризиків у міжнародній торгівлі. Зростання гривневого виторгу у 2024 році відбулося переважно за рахунок валютного чинника, а не істотного нарощування фізичних обсягів експорту.

Динаміка витратної складової експортних операцій демонструє позитивні зрушення. Протягом 2021–2023 років відбулося істотне скорочення додаткових витрат і митних платежів, а також загальних витрат на експорт, що є результатом оптимізації логістичних маршрутів, перегляду контрактних умов і підвищення операційної дисципліни. У 2024 році витрати дещо зросли порівняно з попереднім роком, однак їх рівень залишається суттєво нижчим за докризові значення, що свідчить про збереження досягнутого ефекту оптимізації.

Показники собівартості виробництва експортного товару вказують на

значну залежність ефективності експорту від цін на сировину та енергоносії. У 2023 році зниження собівартості було пов'язане зі скороченням обсягів виробництва та адаптацією витратної структури до нових умов. У 2024 році спостерігається помірне зростання цього показника, що відображає поступове відновлення виробничої активності та зростання витрат на ресурси.

Розрахункові показники ефективності експорту підтверджують підвищення якісних характеристик зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП». Протягом усього періоду спостерігається зростання показників ефективності та рентабельності експорту, які досягли максимальних значень у 2024 році. Це свідчить про переорієнтацію компанії з кількісного нарощування експорту на підвищення його економічної доцільності, зокрема шляхом вибору більш прибуткових ринків і контрактів. Водночас економічний ефект експорту у 2023 році суттєво зменшився внаслідок скорочення обсягів реалізації, проте у 2024 році знову продемонстрував зростання, що підтверджує позитивний вплив відновлення експортної активності.

Таким чином, аналіз показників, наведених у табл. 2.9, свідчить, що у 2021-2024 рр. ПрАТ «МХП» змогло адаптувати зовнішньоекономічну діяльність до складних умов функціонування, зберігши її рентабельність і підвищивши ефективність. Водночас обмежене відновлення фізичних обсягів експорту та збереження залежності від валютних чинників актуалізують необхідність подальшої диверсифікації ринків збуту, оптимізації витрат і розвитку продуктів з більшою доданою вартістю, що має стати основою для зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках у середньостроковій перспективі.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «МХП» у сучасних умовах характеризується наявністю комплексу взаємопов'язаних проблем, зумовлених як глобальними трансформаціями світової економіки, так і специфікою функціонування агропромислового комплексу України в умовах воєнного стану. Сукупний вплив цих чинників формує підвищений рівень ризиків для експортно-імпортних операцій компанії та потребує постійної

адаптації стратегічних і операційних рішень.

Одним із найбільш суттєвих негативних чинників залишається вплив воєнних дій на логістичну інфраструктуру та канали міжнародної торгівлі. Військова агресія Російської Федерації проти України призвела до суттєвого ускладнення транспортування продукції, насамперед унаслідок блокування морських портів і порушення традиційних експортних маршрутів. Хоча упродовж 2023–2024 років експорт через глибоководні порти було частково відновлено, логістичні ризики залишаються високими. Використання альтернативних маршрутів, зокрема сухопутних коридорів через країни Європейського Союзу, зумовлює зростання транспортних витрат, подовження строків доставки та зниження прогнозованості виконання контрактних зобов'язань.

Вагомий вплив на результати зовнішньоекономічної діяльності чинять валютні ризики. Значна частка доходів ПрАТ «МХП» формується за рахунок експортних операцій, що робить фінансові результати компанії чутливими до коливань валютних курсів. З одного боку, девальвація національної валюти сприяє зниженню операційних витрат у гривневому еквіваленті та підвищує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках. З іншого боку, вона ускладнює обслуговування валютних боргових зобов'язань і підвищує фінансові ризики, пов'язані з коливанням курсів валют країн-імпортерів, зокрема держав Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки.

Суттєвим обмеженням для стабільного розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії є залежність від світової цінової кон'юнктури на основні види продукції. Фінансові результати МХП значною мірою залежать від рівня цін на м'ясо птиці та рослинні олії на міжнародних ринках. Зниження світових цін без відповідного скорочення витрат може призводити до зменшення прибутковості експортних операцій. Додатково цінові коливання на зернові та олійні культури впливають на собівартість комбікормів, що є ключовим елементом витрат у виробництві м'яса птиці.

Окремою проблемою залишається обмежений доступ до нових ринків збуту. Санітарні, фітосанітарні та митні вимоги, які висуваються до імпортової продукції, ускладнюють вихід на окремі національні ринки та потребують значних фінансових і організаційних ресурсів для адаптації виробництва. Особливо жорсткими є умови доступу до ринків Європейського Союзу, де діють високі стандарти якості та безпечності продукції, а в окремих країнах застосовується політика імпортного протекціонізму.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «МХП» також відбувається в умовах високого рівня конкуренції. Компанія змагається з провідними світовими виробниками м'яса птиці, насамперед на ринках Близького Сходу, Африки та Європейського Союзу. У ряді регіонів місцеві виробники мають конкурентні переваги завдяки державним субсидіям, більш сприятливим логістичним умовам та менш жорстким регуляторним вимогам, що ускладнює позиціонування української продукції.

Додаткові ризики формуються під впливом геополітичної нестабільності в окремих країнах-імпортерах. Політичні кризи, соціальні конфлікти та зміни економічної політики можуть призводити до перегляду торговельних угод, зривів постачань або погіршення платоспроможності контрагентів. Запровадження торговельних санкцій, ембарго чи інших обмежень міжнародного характеру також здатне суттєво звузити можливості доступу до окремих ринків.

Важливою проблемою залишається управління борговими зобов'язаннями в умовах обмеженого доступу до міжнародних фінансових ринків. Воєнний стан суттєво ускладнив процес рефінансування боргу, хоча у 2023–2024 роках компанії вдалося частково вирішити це питання за рахунок співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Попри це, рівень боргового навантаження залишається значним і потребує постійного контролю.

Посилення екологічних і регуляторних вимог, зокрема на ринках Європейського Союзу, також впливає на зовнішньоекономічну діяльність

компанії. Адаптація виробничих процесів до нових стандартів екологічної безпеки та сталого розвитку зумовлює додаткові витрати, але водночас формує довгострокові конкурентні переваги для підприємств, здатних відповідати цим вимогам.

Окремої уваги потребує ризик надмірної залежності від обмеженого кола зовнішніх ринків. Значна концентрація експорту на окремих країнах або регіонах підвищує вразливість фінансових результатів компанії до змін імпоротної політики чи економічної ситуації в цих державах.

Попри наявність зазначених проблем, ПрАТ «МХП» послідовно реалізує заходи, спрямовані на диверсифікацію ринків збуту, модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. Такий підхід створює передумови для зниження впливу зовнішніх ризиків і підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до РОЗДІЛУ 2

У межах РОЗДІЛУ 2 здійснено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «МХП» як системоутворюючого суб'єкта агропродовольчого сектору України, із фокусом на особливостях розвитку, фінансово-економічних результатах та специфіці зовнішньоекономічної діяльності в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Отримані результати дозволили узагальнити ключові закономірності функціонування компанії, оцінити рівень її стійкості та визначити чинники, що формують потенціал конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Проведена характеристика підприємства підтвердила, що МХП є багатoproфільним міжнародним холдингом із диверсифікованою структурою бізнесу, який поєднує виробництво продуктів харчування, аграрний сегмент і роздрібну торгівлю. Географічне розширення діяльності за межами України, зокрема присутність у країнах Балканського регіону та орієнтація на ринки

Європейського Союзу, Близького Сходу й Африки, формують додаткові можливості для масштабування, водночас підвищуючи вимоги до управління ризиками, логістичної гнучкості та дотримання міжнародних стандартів якості й безпечності продукції. Встановлено, що вагомим чинником позиціонування компанії на ринку є поєднання масштабності виробництва з розвиненою брендовою політикою та розгалуженою збутовою інфраструктурою, включно з франчайзинговими форматами, які забезпечують прямий контакт із кінцевим споживачем і підвищують керованість каналів реалізації.

Ретроспективний аналіз етапів становлення компанії засвідчив послідовну реалізацію стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції, що дозволило сформувати повний виробничий цикл і знизити залежність від зовнішніх постачальників ресурсів та послуг. Установлено, що вертикальна інтеграція в МХП має системний характер і охоплює виробництво сировини (рослинництво), забезпечення кормової бази (комбікормові потужності), основне виробництво (птахівництво), логістику та дистрибуцію, що в сукупності формує конкурентні переваги за рахунок контролю собівартості, якості та безперервності постачання. Додатковим елементом довгострокової стійкості виступає інвестиційна орієнтація компанії на енергоефективність та екологізацію виробництва, зокрема через реалізацію біогазових проєктів і використання принципів циркулярної економіки, що узгоджується із європейськими вимогами сталого розвитку та підвищує адаптивність до регуляторних змін.

Оцінка конкурентного середовища на внутрішньому ринку підтвердила домінуючі позиції МХП у сегменті курятини та високу ефективність використання виробничих потужностей порівняно з іншими учасниками галузі. Зіставлення обсягів виробництва провідних підприємств дозволило зробити висновок, що лідерство компанії забезпечується не лише масштабами випуску, а й сукупністю організаційно-управлінських та ринкових чинників, серед яких ключову роль відіграють розвинена інфраструктура, логістичні можливості, відомі торговельні марки та системність інвестицій у

модернізацію. Установлено, що такі характеристики формують стійке конкурентне позиціонування компанії у межах національного ринку, навіть за наявності значної кількості виробників-конкурентів.

Фінансово-економічна оцінка результатів діяльності ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. засвідчила фазність розвитку компанії в кризовий та післякризовий періоди. 2022 р. характеризувався різким погіршенням фінансового результату та високою чутливістю до валютних і макроекономічних факторів, що проявилось у формуванні чистого збитку. У 2023 р. зафіксовано відновлення прибутковості та суттєве зростання показників операційної ефективності, що підтверджується підвищенням виручки, EBITDA та операційного грошового потоку. У 2024 р. тенденція до стабілізації збереглася: виручка зростала помірно, EBITDA демонструвала випереджальне підвищення, а чистий фінансовий результат залишався стійко позитивним. Сукупність цих тенденцій свідчить про здатність компанії утримувати операційну стійкість в умовах воєнних ризиків та обмежень, підтримувати ліквідність і забезпечувати фінансування інвестиційної діяльності за рахунок внутрішніх грошових потоків.

Аналіз структури грошових потоків дозволив встановити, що зростання операційного грошового потоку у 2023 р. було зумовлене не лише підвищенням прибутковості, а й змінами у структурі робочого капіталу та оптимізацією розрахунків із контрагентами. У 2024 р. певне зниження показника операційного грошового потоку порівняно з піковим значенням 2023 р. не змінило загальної оцінки фінансової спроможності компанії, оскільки його абсолютний рівень залишився достатнім для обслуговування боргу та підтримки інвестиційної активності. Водночас тенденція стриманішого зростання окремих показників у 2024 р. свідчить про поступовий перехід від етапу відновлювального зростання до фази стабілізації, коли вирішальне значення набувають внутрішні резерви ефективності, якості управління витратами та здатність формувати додану вартість у продуктовому портфелі.

Розгляд результатів за ключовими напрямками діяльності підтвердив, що птахівничий сегмент зберігає провідну роль у формуванні доходів і операційної прибутковості, однак у 2023-2024 рр. спостерігався маржинальний тиск, пов'язаний зі зростанням виробничих і логістичних витрат та обмеженим потенціалом підвищення цін на окремих ринках. Сегмент переробки олійних культур у 2023 р. характеризувався високими обсягами реалізації та загальною результативністю за підсумками року, водночас проявляючи нерівномірність прибутковості протягом періоду. У 2024 р. прогнозовано посилився ефект нормалізації ринкової кон'юнктури, що обмежувало можливості збереження надвисокої маржі, актуалізуючи завдання підвищення ефективності переробки та розвитку продукції з більшою доданою вартістю. Аграрний напрям, попри коливання врожайності, виконує стратегічну інтеграційну функцію в межах вертикально інтегрованої моделі, забезпечуючи ресурсну базу для птахівництва та підвищуючи керованість витратної складової. Важливою особливістю є внутрішня взаємодія сегментів, що створює можливості для оптимізації загальної собівартості та балансування фінансових результатів між напрямками, підвищуючи загальну стійкість бізнесу.

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» показало, що її роль у формуванні конкурентоспроможності є визначальною, оскільки експортні операції забезпечують валютні надходження, розширення ринків збуту та диверсифікацію ризиків. Результати PEST-аналізу засвідчили домінування політичних та економічних факторів у формуванні загроз для аграрного бізнесу, зокрема вплив воєнних дій, валютної нестабільності, високих ставок кредитування та обмеженого залучення інвестицій. Водночас технологічні фактори формують потенціал для підвищення продуктивності та конкурентних позицій у перспективі, за умови активного впровадження інновацій і цифрових рішень у виробничих процесах та управлінні.

Оцінка ефективності експортно-імпортних операцій у 2021-2024 рр. засвідчила трансформацію зовнішньоекономічної діяльності від моделі,

орієнтованої переважно на нарощування обсягів, до підходу, що акцентує економічну доцільність і підвищення якісних параметрів експорту. У 2023 р. зафіксовано істотне скорочення фізичних обсягів експорту, що було зумовлено логістичними обмеженнями та зростанням транзакційних витрат, однак одночасно відбулося підвищення показників ефективності та рентабельності експорту. У 2024 р. простежується часткове відновлення експортної активності у натуральному вимірі та збереження тенденції до зростання якісних показників, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов міжнародної торгівлі та результативність заходів із оптимізації витрат і вибору більш прибуткових ринків. Разом із тим збереження залежності від валютного чинника, підвищені логістичні ризики та структурні бар'єри доступу до окремих ринків підтверджують потребу подальшої диверсифікації збуту, розвитку продуктів з більшою доданою вартістю та посилення управління ризиками.

Узагальнення проблем зовнішньоекономічної діяльності дозволило встановити їх системний характер і взаємозумовленість. До найбільш вагомих обмежень належать логістичні ускладнення внаслідок воєнних дій, валютні коливання та чутливість фінансових результатів до світової цінової кон'юнктури. Важливим стримуючим чинником виступають регуляторні бар'єри та посилення екологічних вимог на ринках ЄС, а також зростання конкуренції з боку світових виробників і локальних компаній, які нерідко мають переваги у вигляді субсидій та кращих логістичних умов. Додатковим фактором ризику є потреба підтримання керованості боргового навантаження в умовах обмеженого доступу до міжнародних фінансових ринків, попри позитивний досвід рефінансування за участі міжнародних фінансових інституцій у 2023-2024 рр.

Отже, що ПрАТ «МХП» є високоефективним, вертикально інтегрованим та інноваційно орієнтованим підприємством, здатним забезпечувати безперервність виробництва й зберігати фінансову стійкість у кризових умовах. У 2022–2024 рр. компанія пройшла шлях від кризових втрат

до стабілізації та закріплення позитивних фінансових результатів, підвищила операційну ефективність і підтвердила значний потенціал генерування грошових потоків. Зовнішньоекономічна діяльність залишається стратегічно важливим джерелом доходів і конкурентних переваг, проте характеризується високою залежністю від логістичних, валютних та регуляторних факторів. Сформовані в розділі висновки створюють аналітичну основу для обґрунтування в наступному розділі управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності компанії, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та посилення стійкості до зовнішніх ризиків у контексті євроінтеграційних процесів.

РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «МХП» В УМОВАХ ВОЄННИХ І ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

3.1. Поточний стан та особливості міжнародної бізнес-моделі МХП в умовах глобальної нестабільності

МХП є одним із найбільших агропромислових холдингів України, який традиційно орієнтований на експортну модель розвитку та інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Його міжнародна бізнес-модель сформувалася як вертикально інтегрована експортно-інвестиційна модель, що охоплює повний виробничий цикл: від вирощування зернових культур і виробництва кормів до переробки, пакування, логістики та збуту продукції на зовнішніх ринках.

До початку повномасштабної війни міжнародна діяльність МХП базувалася на стабільних морських логістичних маршрутах через чорноморські порти, довгострокових експортних контрактах, географічній диверсифікації збуту та системному розвитку міжнародних торговельних представництв. Основу експорту становила продукція птахівництва, м'ясопереробки, рослинної олії та продуктів глибокої переробки. Бізнес-модель характеризувалась високою капіталомісткістю, значною часткою інвестицій у виробничі активи, енергоємністю та чутливістю до логістичних і геополітичних ризиків.

Починаючи з 2022 року, міжнародна бізнес-модель МХП зазнала глибокої трансформації під впливом воєнних дій, руйнування портової інфраструктури, обмеження судноплавства, зростання вартості логістики та валютної нестабільності. Унаслідок блокади портів відбулася вимушена переорієнтація логістичних потоків на залізничні та автомобільні маршрути через західні кордони України, що суттєво підвищило транспортні витрати, подовжило терміни постачання та знизило операційну маржинальність зовнішньоекономічних операцій.

В умовах зриву традиційних каналів експорту МХП був змушений активно перебудовувати міжнародні ланцюги постачання, формуючи нові логістичні хаби за межами України, розширюючи співпрацю з європейськими портами та логістичними операторами. Це означало перехід від класичної експортної моделі, орієнтованої на єдину транспортну систему, до диверсифікованої мультимодальної моделі, що поєднує залізничну, автомобільну та морську логістику через території країн ЄС.

Паралельно відбувалася географічна трансформація структури міжнародних ринків збуту. Якщо раніше суттєву частку експорту формували країни Близького Сходу, Північної Африки та Азії, то під час війни значно зросла роль європейського напрямку. Європейський Союз став не лише ключовим торговельним партнером, а й важливим елементом логістичної інфраструктури, що посилює залежність міжнародної бізнес-моделі МХП від регуляторної політики ЄС, стандартів сертифікації та екологічних вимог.

У фінансовому вимірі поточна міжнародна бізнес-модель МХП функціонує в умовах підвищеної валютної турбулентності, зростання кредитних ставок, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів та необхідності активного хеджування валютних ризиків. Підприємство змушене поєднувати класичні експортні фінансові інструменти з міжнародними програмами підтримки, реструктуризацією боргового навантаження та оптимізацією інвестиційних програм. У результаті відбувається зміщення акцентів з нарощування виробничих потужностей на підвищення операційної стійкості та ліквідності.

Важливою трансформацією поточної міжнародної бізнес-моделі МХП стало посилення ролі цифровізації зовнішньоекономічних процесів. В умовах логістичної нестабільності та обмежень фізичної присутності на окремих ринках активізувалися цифрові канали взаємодії з іноземними партнерами, електронний документообіг, дистанційні інспекції виробництва, цифрове управління контрактами та фінансовими потоками. Це поступово зміщує класичну експортну бізнес-модель у бік гібридної експортно-цифрової моделі.

Поточна міжнародна діяльність МХП значною мірою інтегрується у стратегію сталого розвитку та ESG-орієнтацію. Європейські ринки дедалі жорсткіше висувають вимоги до вуглецевого сліду, тваринництва, екологічного виробництва, соціальної відповідальності та простежуваності продукції. Це зумовлює додаткові інвестиції у модернізацію виробництва, біоенергетику, управління відходами та цифрові системи контролю якості, що безпосередньо впливає на конфігурацію міжнародної бізнес-моделі.

Разом із цим міжнародна бізнес-модель МХП залишається високозалежною від фізичної інфраструктури, що є її ключовим структурним обмеженням. Руйнування виробничих і логістичних об'єктів, ризики обстрілів, перебої з енергопостачанням знижують гнучкість бізнес-моделі порівняно з цифровими експортно-сервісними компаніями. Це обумовлює необхідність паралельного розвитку менш капіталомістких бізнес-напрямів із високою експортною мобільністю.

Водночас МХП зберігає сильні конкурентні переваги на міжнародних ринках, серед яких: масштаб виробництва, контроль повного виробничого циклу, стандартизована якість продукції, наявність довгострокових зовнішніх контрактів, репутація надійного постачальника та накопичений досвід адаптації до кризових умов. Саме ці фактори дозволяють компанії утримувати позиції на світових аграрних ринках попри системну нестабільність.

Таким чином, поточна міжнародна бізнес-модель МХП функціонує у форматі кризово-модифікованої експортної моделі (табл.3.1), яка поєднує класичну вертикальну інтеграцію з елементами цифровізації, логістичної диверсифікації та ESG-адаптації. Вона характеризується одночасною дією протилежних тенденцій: з одного боку — високою вразливістю до військових, енергетичних і логістичних ризиків, з іншого — здатністю до масштабної системної перебудови міжнародної діяльності.

Таблиця 3.1

Характеристика поточної міжнародної бізнес-моделі МХП

Критерій	Поточний стан
Тип бізнес-моделі	Вертикально інтегрована експортно-інвестиційна (кризово-модифікована)
Основні ринки збуту	ЄС, Близький Схід, Азія
Логістика	Мультиmodalна (залізниця + авто + європейські порти)
Фінансова модель	Експортна з елементами хеджування та реструктуризації
Рівень цифровізації	Середній (документообіг, контракти, логістика)
ESG-орієнтація	Активна адаптація під вимоги ЄС
Основні ризики	Воєнні, логістичні, валютні, енергетичні
Ключові переваги	Масштаб, контроль циклу, стабільні міжнародні контракти

Ефективність міжнародної бізнес-моделі підприємства в умовах воєнної економіки та глобальної нестабільності доцільно оцінювати як комплексну характеристику, що відображає здатність забезпечувати безперервність експортної діяльності, збереження фінансової стійкості, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентних позицій на міжнародних ринках. У поточних умовах для МХП ефективність міжнародної бізнес-моделі визначається не лише рівнем прибутковості, а й здатністю функціонувати в умовах логістичних обмежень, зростання витрат, валютної нестабільності та регуляторного тиску з боку європейських країн.

Фінансово-економічна ефективність міжнародної діяльності МХП у післявоєнний період характеризується змішаною динамікою. З одного боку, експорт залишається ключовим джерелом валютних надходжень, що забезпечує підтримку ліквідності та фінансової стабільності холдингу. З іншого боку, суттєве зростання логістичних витрат, витрат на страхування ризиків, подорожчання енергоресурсів та залученого капіталу знижує загальний рівень операційної рентабельності зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, міжнародна бізнес-модель залишається прибутковою, проте зі зниженою маржинальністю, що свідчить про її обмежену ефективність у кризових умовах.

Важливим показником ефективності є стійкість експорту. Незважаючи

на блокування морських портів та руйнування логістичної інфраструктури, МХП зумів зберегти присутність на ключових зовнішніх ринках шляхом перебудови маршрутів постачання та переорієнтації на західний логістичний напрям. Це свідчить про високу адаптивність моделі з погляду збереження експортних потоків. Водночас збільшення залежності від сухопутних маршрутів істотно обмежує пропускну спроможність експорту, що негативно впливає на масштаби міжнародної діяльності.

Ефективність міжнародної бізнес-моделі МХП з точки зору структури ланцюгів створення вартості залишається відносно високою завдяки вертикальній інтеграції. Контроль повного виробничого циклу – від вирощування зерна до експорту готової продукції – дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників та знижувати трансакційні витрати. Водночас висока концентрація основних виробничих активів на території України підвищує вразливість бізнес-моделі до воєнних, енергетичних та інфраструктурних загроз, що знижує її загальну стійкість у довгостроковому вимірі.

З позицій ринкової ефективності міжнародна бізнес-модель МХП демонструє достатньо високий рівень конкурентоспроможності. Продукція холдингу відповідає міжнародним стандартам якості, що дозволяє успішно конкурувати на вимогливих ринках ЄС, Близького Сходу та Азії. Географічна диверсифікація збуту зменшує ризик повної втрати окремих ринків, однак посилення регуляторних вимог у Європі (екологічні стандарти, вимоги до добробуту тварин, простежуваність продукції) підвищує витрати на відповідність та частково знижує комерційну ефективність експорту.

У контексті цифрової ефективності міжнародна бізнес-модель МХП перебуває на середньому рівні розвитку. Використовуються цифрові інструменти управління контрактами, логістикою, фінансовими розрахунками, елементами контролю якості продукції. Однак цифровізація не є ключовим драйвером міжнародного зростання, як у сервісних або ІТ-компаніях. Це обмежує гнучкість моделі та швидкість реагування на зміни кон'юнктури

зовнішніх ринків.

Значний вплив на ефективність міжнародної бізнес-моделі здійснює ESG-орієнтація. Дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів підвищує репутаційну привабливість МХП для європейських партнерів та інвесторів, полегшує доступ до окремих фінансових інструментів і програм підтримки. Водночас впровадження ESG-стандартів супроводжується зростанням інвестиційних витрат, що у короткостроковому періоді знижує фінансову ефективність, але формує позитивний довгостроковий ефект.

Оцінка ефективності міжнародної бізнес-моделі МХП з позицій управлінської гнучкості свідчить про достатньо високий рівень адаптаційних можливостей. Управлінські рішення щодо перебудови логістики, зміни географії експорту, оптимізації витрат та перегляду інвестиційної політики приймалися оперативно, що дозволило уникнути глибокого падіння експорту. Водночас масштаб холдингу та складність організаційної структури знижують оперативність стратегічних трансформацій порівняно з малими й середніми експортерами.

Узагальнюючи, ефективність міжнародної бізнес-моделі МХП у поточних умовах можна охарактеризувати (табл.3.2) як функціонально стабільну, але структурно вразливу.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності міжнародної бізнес-моделі МХП

Критерій оцінювання	Характеристика ефективності
Фінансова ефективність	Збереження прибутковості за умов зниження маржинальності
Стійкість експорту	Висока адаптація, але обмежена пропускна здатність
Ланцюги вартості	Висока вертикальна інтеграція, але фізична вразливість
Ринкова конкурентоспроможність	Висока на ключових ринках
Рівень цифровізації	Середній
ESG-ефективність	Висока довгострокова, з витратами у короткостроковому періоді
Управлінська гнучкість	Достатня
Системна стійкість	Середня

Вона забезпечує збереження експортної діяльності, валютних надходжень та міжнародної конкурентоспроможності, проте залишається чутливою до воєнних, логістичних, енергетичних і регуляторних ризиків. Основним обмеженням ефективності виступає висока капіталомісткість і фізична прив'язаність до інфраструктури, що знижує гнучкість міжнародної бізнес-моделі.

Ефективність міжнародної бізнес-моделі МХП у сучасних умовах визначається компромісом між збереженням експортного потенціалу та зростаючою вразливістю до зовнішніх шоків. Компанія демонструє здатність до стратегічної адаптації, однак подальше підвищення ефективності потребує зниження інфраструктурної залежності, поглиблення цифровізації та диверсифікації міжнародних операцій.

Функціонування міжнародної бізнес-моделі МХП в умовах воєнної нестабільності, глобальної трансформації агропродовольчих ринків та посилення регуляторних вимог супроводжується комплексом системних проблем і ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Виявлення та аналітичне осмислення цих обмежень є необхідною передумовою формування стратегічних напрямів подальшої трансформації міжнародної бізнес-моделі агрохолдингу.

Однією з ключових структурних проблем міжнародної діяльності МХП залишається висока інфраструктурна та територіальна залежність виробництва. Основні виробничі активи зосереджені на території України, що в умовах воєнних загроз підвищує ризики фізичного знищення виробничих потужностей, перебоїв з енергопостачанням, обмеження транспортування продукції. Така фізична «прив'язаність» знижує адаптивність міжнародної бізнес-моделі порівняно з цифровими та сервісними експортними компаніями.

Суттєвим обмеженням залишається логістична вразливість. Незважаючи на перебудову маршрутів через західні кордони України та використання мультимодальної логістики, пропускна спроможність альтернативних маршрутів не компенсує повністю втрату повноцінного

морського експорту. Зростання транспортних витрат, черги на кордонах, дефіцит вагонів і автотранспорту негативно впливають на строки виконання міжнародних контрактів, підвищуючи контрактні та репутаційні ризики.

Високого рівня набувають фінансові ризики міжнародної бізнес-моделі. Валютна турбулентність, обмежений доступ до довгострокового зовнішнього фінансування, зростання вартості кредитних ресурсів, необхідність обслуговування значного боргового портфеля формують додатковий тиск на ліквідність компанії. Умови воєнної економіки звужують можливості довгострокового інвестиційного планування та змушують орієнтуватися на короткострокові антикризові рішення.

Не менш суттєвими є регуляторні та ринкові ризики, пов'язані з посиленням вимог Європейського Союзу до екологічності виробництва, вуглецевого сліду, стандартів добробуту тварин та простежуваності продукції. Адаптація до цих вимог вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва, що збільшує навантаження на фінансові ресурси та знижує прибутковість у короткостроковому періоді.

Окрему групу становлять кадрові та управлінські ризики. Масова міграція населення, мобілізаційні процеси, дефіцит кваліфікованих технічних і управлінських кадрів ускладнюють стабільність операційних процесів і впровадження стратегічних трансформацій. Великі масштаби холдингу зумовлюють інерційність управлінських рішень, що знижує швидкість адаптації до швидких змін міжнародного середовища.

Поряд із зазначеними проблемами міжнародна бізнес-модель МХП стикається з технологічними ризиками, пов'язаними з недостатнім рівнем цифрової зрілості окремих бізнес-процесів. Обмежене використання платформних рішень, аналітики великих даних, автоматизованого прогнозування попиту та ризиків знижує можливості оперативного управління міжнародними операціями та швидкої перебудови бізнес-процесів.

Виявлені проблеми та ризики зумовлюють об'єктивну необхідність структурної трансформації міжнародної бізнес-моделі МХП, спрямованої на

підвищення її гнучкості, стійкості та інноваційності. Першочерговим напрямом трансформації має стати подальша диверсифікація логістичних і виробничих локацій, зокрема шляхом розвитку переробних потужностей за межами України, участі у спільних підприємствах у країнах ЄС та формування закордонних логістичних хабів.

Важливим стратегічним напрямом є поглиблення цифрової трансформації міжнародної діяльності. Йдеться про впровадження комплексних цифрових систем управління експортними операціями, використання технологій прогнозування попиту, автоматизоване управління ланцюгами постачання, цифровий контроль якості продукції та інтеграцію з міжнародними торговельними платформами. Це дозволить зменшити залежність від фізичних факторів та підвищити швидкість управлінських рішень.

Необхідним напрямом трансформації є також розширення продуктового портфеля з високою доданою вартістю. Орієнтація лише на сировинний та напівсировинний експорт підвищує чутливість бізнес-моделі до цінових коливань на світових аграрних ринках. Розвиток глибокої переробки, готових харчових продуктів, брендової продукції та нішевих сегментів дозволить зміцнити конкурентні позиції МХП і знизити залежність від кон'юнктурних факторів.

Окремого значення набуває подальша інтеграція принципів ESG у міжнародну бізнес-модель. Перехід до енергоефективних технологій, зменшення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення соціальної відповідальності та прозорості корпоративного управління посилюють довіру міжнародних партнерів і підвищують інвестиційну привабливість компанії.

Стратегічним резервом трансформації залишається поглиблення міжнародної кооперації, зокрема участь у транснаціональних ланцюгах створення вартості, кластерних об'єднаннях, агропродовольчих інноваційних платформах та програмах технічної допомоги. Це дозволить МХП не лише

зберегти експортну орієнтацію, а й поступово переходити до більш інноваційної, сервісно орієнтованої міжнародної бізнес-моделі.

Таблиця 3.3

Проблеми, ризики та напрями трансформації міжнародної бізнес-моделі

МХП

Група проблем	Основні прояви	Напрями трансформації
Інфраструктурні	Руйнування об'єктів, енергетичні перебої	Розміщення потужностей за кордоном
Логістичні	Висока вартість, обмежені маршрути	Мультимодальна логістика, хаби в ЄС
Фінансові	Валютні ризики, дорогі кредити	Диверсифікація фінансування
Регуляторні	Посилення екологічних стандартів	ESG-модернізація
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих працівників	Інвестиції в людський капітал
Технологічні	Недостатня цифровізація	Цифрова трансформація
Ринкові	Цінові коливання, конкуренція	Розвиток продукції з високою доданою вартістю

Міжнародна бізнес-модель МХП у сучасних умовах характеризується поєднанням високого експортного потенціалу з системними інфраструктурними, фінансовими, логістичними та регуляторними ризиками. Її подальша ефективність безпосередньо залежить від своєчасної та комплексної трансформації, орієнтованої на цифровізацію, диверсифікацію виробничих і логістичних локацій, розвиток продукції з високою доданою вартістю та поглиблення міжнародної кооперації. Реалізація зазначених напрямів дозволить посилити стійкість міжнародної бізнес-моделі МХП та забезпечити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП»

У сучасних умовах розвитку світової агропродовольчої системи міжнародна бізнес-модель підприємства виступає одним із ключових чинників формування його довгострокової конкурентоспроможності, фінансової

стійкості та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Для великих інтегрованих агропромислових компаній, орієнтованих на експорт, міжнародна бізнес-модель визначає не лише канали збуту продукції, а й логіку формування доданої вартості, управління ризиками, структуру інвестицій та стратегічні пріоритети розвитку. У цьому контексті удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП» набуває особливої актуальності з огляду на трансформацію геоекономічного середовища, ускладнення логістичних процесів і зростання ролі регуляторних та безпекових чинників.

Результати аналізу діяльності ПрАТ «МХП», здійсненого у попередніх підрозділах, свідчать, що компанія змогла адаптуватися до кризових умов та зберегти операційну й фінансову стійкість. Водночас зовнішньоекономічна діяльність МХП залишається значною мірою залежною від транскордонних логістичних маршрутів, валютної кон'юнктури та політичної стабільності регіонів експорту. Традиційна експортна модель, яка базується на виробництві продукції переважно в Україні з подальшим її транспортуванням на зовнішні ринки, в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності виявляє структурні обмеження, що потребують стратегічного переосмислення.

З огляду на зазначене, удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП» доцільно розглядати не як разову адаптаційну реакцію на поточні виклики, а як системний процес формування нової архітектури міжнародної діяльності, зорієнтованої на підвищення гнучкості, зниження ризиків і зростання частки доданої вартості. Важливою передумовою такої трансформації є наявність у компанії вертикально інтегрованої структури, значного виробничого потенціалу, доступу до фінансових ресурсів і досвіду роботи на різних міжнародних ринках. Саме ці чинники дозволяють МХП перейти від переважно експортно-логістичної моделі до більш складної, багаторівневої міжнародної бізнес-моделі.

У межах даного дослідження пропонується впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення міжнародної бізнес-

моделі ПрАТ «МХП». Ці заходи поєднують стратегічні інфраструктурні рішення та інструменти цифрової трансформації, що відповідає сучасним тенденціям розвитку глобальних ланцюгів створення вартості в агропродовольчому секторі.

Першим ключовим напрямом удосконалення міжнародної бізнес-моделі є створення закордонного переробно-логістичного хабу на території Європейського Союзу. Сутність цього заходу полягає у формуванні постійно діючого виробничо-логістичного комплексу за межами України, який інтегрується у міжнародну діяльність МХП та виконує функції глибокої переробки, зберігання, фасування і дистрибуції готової продукції. Розміщення такого хабу в одній із прикордонних країн ЄС (Польща, Словаччина або Румунія) дозволяє максимально наблизити виробничо-логістичну інфраструктуру до ключових ринків збуту, мінімізуючи вплив геополітичних і транспортних ризиків.

Закордонний переробно-логістичний хаб розглядається не лише як логістичний елемент, а як структурна складова нової міжнародної бізнес-моделі МХП, яка змінює логіку формування доданої вартості. Перенесення окремих етапів переробки та фасування продукції на територію ЄС сприяє підвищенню її відповідності європейським стандартам, покращенню сприйняття брендів МХП на цільових ринках та зростанню довіри з боку торговельних партнерів. Крім того, така модель дозволяє компанії більш гнучко адаптувати продуктові характеристики до вимог окремих національних ринків, що є важливою конкурентною перевагою в умовах диференційованого попиту.

Створення закордонного хабу також виконує функцію диверсифікації операційних ризиків. Часткове винесення виробничо-логістичних операцій за межі України знижує залежність компанії від внутрішніх інфраструктурних обмежень, зокрема від функціонування портів, транспортних коридорів і енергетичних мереж. У стратегічному вимірі це сприяє підвищенню безперервності експортних поставок і стабільності виконання довгострокових

контрактів, що є критично важливим для збереження позицій на висококонкурентних ринках Європейського Союзу.

Механізм реалізації цього заходу передбачає поетапний підхід. На початковому етапі здійснюється стратегічний вибір країни-локації з урахуванням податкового режиму, логістичної доступності, регуляторного середовища та наявності індустріальної інфраструктури. Наступним кроком є визначення організаційної форми реалізації проєкту, зокрема створення спільного підприємства з локальним партнером або придбання існуючих виробничо-складських активів. Такий підхід дозволяє скоротити строки входження на ринок і зменшити інституційні ризики, пов'язані з адаптацією до правового поля ЄС. Важливою складовою механізму є інтеграція хабу в єдину систему управління МХП, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Другим ключовим заходом удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП» є впровадження цифрової платформи управління міжнародними ланцюгами постачання (Digital Supply Chain MHP). Цей захід має операційно-управлінський характер і спрямований на підвищення ефективності координації міжнародної діяльності компанії шляхом цифровізації ключових бізнес-процесів. У сучасних умовах цифрові технології відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні прозорості, швидкості та точності управлінських рішень, особливо в складних багаторівневих ланцюгах постачання.

Сутність цифрової платформи полягає у створенні єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка інтегрує процеси планування експорту, управління контрактами, логістики, запасів, фінансових розрахунків і контролю якості продукції. Використання інструментів аналітики великих даних, прогнозування попиту та цифрової простежуваності дозволяє компанії перейти до data-driven моделі управління, у межах якої рішення приймаються на основі актуальної, повної та верифікованої інформації.

Впровадження цифрової платформи особливо актуальне в умовах

високої волатильності міжнародних ринків і частих змін регуляторного середовища. Цифровізація міжнародних ланцюгів постачання сприяє зменшенню інформаційних розривів між підрозділами компанії, підвищенню узгодженості дій між виробничими, логістичними та комерційними службами, а також покращенню взаємодії з зовнішніми контрагентами. Важливим результатом є зростання прозорості експортних операцій, що знижує контрактні та репутаційні ризики, особливо на регульованих ринках ЄС.

Механізм реалізації цього заходу передбачає попередній аудит чинних бізнес-процесів міжнародної діяльності МХП з метою визначення ключових точок цифровізації. Подальший етап включає вибір технологічного рішення та залучення міжнародного ІТ-партнера для розробки платформи з урахуванням специфіки агропродовольчого бізнесу. Особлива увага має приділятися інтеграції платформи з логістичними операторами, митними сервісами та системами сертифікації ЄС, що забезпечує безперервність інформаційних потоків і підвищує ефективність управління міжнародними операціями.

Запропоновані заходи мають чітко виражений взаємодоповнюючий характер (табл. 3.4). Закордонний переробно-логістичний хаб формує матеріально-інфраструктурну основу нової міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП», тоді як цифрова платформа забезпечує її інформаційно-управлінський каркас. Поєднання фізичної присутності на ключових ринках із цифровою координацією міжнародних ланцюгів постачання дозволяє компанії перейти від реактивного реагування на зовнішні виклики до проактивного стратегічного управління міжнародною діяльністю.

Наведена таблиця відображає системний характер запропонованих заходів удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП» та їх спрямованість на подолання як операційних, так і стратегічних обмежень зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані рішення логічно поєднують інфраструктурну диверсифікацію та цифрову трансформацію, що забезпечує комплексний вплив на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

Таблиця 3.4

Відповідність ключових проблем міжнародної діяльності ПрАТ «МХП»,
запропонованих заходів та очікуваних результатів

№	Ключова проблема міжнародної діяльності	Запропонований захід удосконалення	Очікуваний результат реалізації
1	Висока залежність експортних операцій від транскордонної логістики з території України в умовах воєнних дій	Створення закордонного переробно-логістичного хабу МХП на території Європейського Союзу	Зниження логістичних ризиків, підвищення стабільності експортних поставок, забезпечення безперервності міжнародної діяльності
2	Обмежена гнучкість експортної моделі та складність оперативної адаптації до вимог окремих ринків ЄС	Формування інфраструктури глибокої переробки та фасування продукції безпосередньо на території ЄС	Підвищення відповідності продукції стандартам ЄС, зростання довіри контрагентів, розширення доступу до нових сегментів ринку
3	Низька частка продукції з високою доданою вартістю в експортній структурі	Перенесення фінальних етапів переробки та пакування до закордонного хабу	Зростання експортної маржинальності, покращення позиціонування брендів МХП на міжнародних ринках
4	Високий рівень транзакційних витрат у міжнародних ланцюгах постачання	Впровадження цифрової платформи управління міжнародними ланцюгами постачання (Digital Supply Chain MHP)	Скорочення логістичних і адміністративних витрат, підвищення операційної ефективності
5	Фрагментованість управління експортними операціями та інформаційні розриви між підрозділами	Інтеграція планування експорту, логістики, контрактного та фінансового управління в єдину цифрову систему	Підвищення узгодженості управлінських рішень, зростання прозорості міжнародної діяльності
6	Високі контрактні та репутаційні ризики в умовах нестабільного міжнародного середовища	Запровадження цифрової простежуваності продукції та контролю виконання контрактів	Зниження ймовірності порушення контрактних зобов'язань, зміцнення ділової репутації компанії
7	Повільна реакція на зміни зовнішнього попиту, тарифів і логістичних обмежень	Використання аналітики великих даних і прогнозування попиту в межах цифрової платформи	Підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень, зростання адаптивності бізнес-моделі
8	Вразливість фінансових результатів до геополітичних та регуляторних ризиків	Поєднання фізичної присутності в ЄС із цифровою координацією міжнародної діяльності	Формування стійкої, диверсифікованої міжнародної бізнес-моделі з довгостроковою конкурентною перевагою

3.3. Економічне обґрунтування заходів удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП»

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є необхідною складовою процесу прийняття управлінських рішень щодо трансформації міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП». В умовах підвищеної нестабільності глобального економічного середовища, воєнних ризиків та обмеженого доступу до фінансових ресурсів інвестиційні проєкти в агропродовольчому секторі повинні оцінюватися не лише з позицій стратегічної доцільності, але й з урахуванням кількісних показників ефективності, що відображають здатність генерувати додаткові грошові потоки та забезпечувати зростання вартості компанії.

Запропоновані заходи мають різну економічну природу та горизонт впливу: створення закордонного переробно-логістичного хабу орієнтоване на довгострокову структурну перебудову міжнародної бізнес-моделі, тоді як впровадження цифрової платформи управління міжнародними ланцюгами постачання має більш виражений операційний характер і забезпечує відносно швидкий фінансовий ефект. У зв'язку з цим економічна оцінка здійснюється з використанням методів дисконтованих грошових потоків, що дозволяють порівняти ефективність проєктів різного масштабу та тривалості реалізації.

Для оцінювання економічної доцільності реалізації запропонованих заходів у роботі застосовано загальноприйняті методи інвестиційного аналізу, що базуються на концепції дисконтування грошових потоків. Ключовими показниками обрано чисту приведену вартість (Net Present Value, NPV) та внутрішню норму прибутковості (Internal Rate of Return, IRR), які дозволяють врахувати фактор часу, вартість капіталу та рівень ризиків, притаманних інвестиційній діяльності в агропродовольчому секторі України.

Розрахунки виконано в євро, що відповідає валюті формування основних інвестиційних витрат і значної частини експортної виручки ПрАТ

«МХП». Як ставка дисконту прийнято значення 12 %, яке відображає середньозважену вартість капіталу компанії з урахуванням галузевих, країнових і воєнних ризиків. Горизонти планування обрано з урахуванням характеру кожного проєкту: для інфраструктурного хабу - 8 років, для цифрової платформи - 6 років.

Чиста приведена вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - IC,$$

де CF_t – чистий грошовий потік у період t ;

r – ставка дисконту;

t – номер періоду;

IC – початкові інвестиційні витрати.

Внутрішня норма прибутковості визначається як таке значення ставки дисконту, за якого NPV проєкту дорівнює нулю.

Орієнтовні обсяги інвестицій, необхідних для реалізації кожного із заходів, узагальнено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Орієнтовні витрати на впровадження заходів удосконалення міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП»

Захід	Основні напрями інвестування	Загальна сума, млн євро
Закордонний переробно-логістичний хаб	Виробничі та складські потужності, логістика, ІТ, оборотний капітал	32,0
Цифрова платформа Digital Supply Chain MHP	ІТ-розробка, інтеграція, кібербезпека, навчання персоналу	5,0

Найбільш капіталомістким є створення закордонного переробно-логістичного хабу, що зумовлено необхідністю формування фізичної інфраструктури, відповідної стандартам ЄС, а також створенням достатнього обсягу оборотного капіталу. Водночас цифровий проєкт потребує значно менших початкових інвестицій, що знижує фінансові ризики його реалізації.

Вхідними параметрами проєкту є: обсяг інвестицій – 32,0 млн євро; очікуваний чистий щорічний грошовий потік – 7,0 млн євро; горизонт

планування – 8 років; ставка дисконту – 12 %.

Таблиця 3.6

Дисконтовані грошові потоки заходу зі створення закордонного хабу

Рік	Грошовий потік, млн €	Коефіцієнт дисконту	Дисконтований потік, млн €
0	-32,0	1,000	-32,00
1	7,0	0,893	6,25
2	7,0	0,797	5,58
3	7,0	0,712	4,98
4	7,0	0,636	4,45
5	7,0	0,567	3,97
6	7,0	0,507	3,55
7	7,0	0,452	3,17
8	7,0	0,404	2,83
Разом			34,77

На основі наведених розрахунків чиста приведена вартість проєкту становить +2,77 млн євро. Розрахунки внутрішньої норми прибутковості показали, що $IRR \approx 14,4\%$, що перевищує прийняту ставку дисконту. Термін окупності проєкту оцінюється у 4-5 років, що є прийнятним для інфраструктурних інвестицій стратегічного характеру. Отримані результати свідчать про економічну доцільність створення закордонного переробно-логістичного хабу, попри його значну капіталомісткість.

Розрахунок ефективності заходу 2 – впровадження цифрової платформи Digital Supply Chain MHP

Вхідними параметрами проєкту є: обсяг інвестицій – 5,0 млн євро; очікуваний чистий щорічний грошовий потік – 1,8 млн євро; горизонт планування – 6 років; ставка дисконту – 12 %.

Чиста приведена вартість проєкту становить +2,40 млн євро, а внутрішня норма прибутковості – близько 27,7 %, що суттєво перевищує ставку дисконту. Термін окупності оцінюється у 2–3 роки. Це свідчить про високу ефективність цифрового проєкту та доцільність його реалізації як першочергового етапу трансформації міжнародної бізнес-моделі ПрАТ «МХП».

Таблиця 3.7

Дисконтовані грошові потоки заходу з цифровізації міжнародних
ланцюгів постачання

Рік	Грошовий потік, млн €	Коефіцієнт дисконту	Дисконтований потік, млн €
0	-5,0	1,000	-5,00
1	1,8	0,893	1,61
2	1,8	0,797	1,43
3	1,8	0,712	1,28
4	1,8	0,636	1,15
5	1,8	0,567	1,02
6	1,8	0,507	0,91
Разом			7,40

Для узагальнення результатів інвестиційного аналізу у табл. 3.8 наведено порівняльні показники ефективності обох заходів.

Таблиця 3.8

Порівняльні показники ефективності інвестиційних заходів

Показник	Захід 1 (Хаб)	Захід 2 (Цифровізація)
Інвестиції, млн €	32,0	5,0
Щорічний ефект, млн €	7,0	1,8
NPV, млн €	2,77	2,40
IRR, %	14,4	27,7
Термін окупності	4–5 років	2–3 роки
Тип ефекту	стратегічний	операційний

Порівняльний аналіз підтверджує, що цифрова платформа характеризується вищою нормою прибутковості та коротшим терміном окупності, тоді як закордонний хаб формує довгострокову стратегічну стійкість міжнародної діяльності компанії.

Комплексна реалізація запропонованих заходів матиме відчутний вплив на ключові техніко-економічні показники ПрАТ «МХП», що узагальнено в табл. 3.9.

Отримані прогнознi значення свідчать, що реалізація заходів забезпечує не лише зростання фінансових результатів, а й підвищення стійкості міжнародної бізнес-моделі за рахунок зниження витратної та ризикової складових.

Таблиця 3.9

Прогнозні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» з
урахуванням реалізації заходів

Показник	Базовий рік (2024)	Прогнозний рік	Відхилення	Темп зміни, %
Виручка від експорту, млн євро	572,8	700,0	+127,2	+22,2
Середня експортна маржа, %	15,8	19,0	+3,2	–
Логістичні витрати, % від виручки	14,5	12,0	–2,5	–17,2
Операційний грошовий потік, млн євро	410,0	455,0	+45,0	+11,0
Рентабельність експортних операцій, %	44,6	48,0	+3,4	–

Висновки до РОЗДІЛУ 3

У межах розділу здійснено комплексне дослідження поточного стану міжнародної бізнес-моделі МХП в умовах глобальної нестабільності та воєнної економіки, визначено ключові чинники її трансформації, систематизовано проблеми й ризики міжнародної діяльності, а також обґрунтовано доцільність і фінансову результативність заходів, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках. Отримані результати дають підстави стверджувати, що міжнародна бізнес-модель МХП зберігає функціональну здатність забезпечувати експортні потоки та валютні надходження, однак одночасно виявляє структурні обмеження, які посилюються під впливом воєнних, логістичних, валютних і регуляторних чинників.

Установлено, що базисом міжнародної діяльності МХП є вертикально інтегрована експортно-інвестиційна модель, яка охоплює повний виробничий цикл і дозволяє формувати відносно високий рівень контролю якості, собівартості та стабільності ресурсного забезпечення. Водночас концентрація основних виробничих активів на території України за умов воєнних ризиків

формує підвищену фізичну вразливість бізнес-моделі та знижує її довгострокову системну стійкість. Під впливом подій 2022–2024 рр. модель зазнала суттєвої логістичної та ринкової перебудови: відбулося вимушене переорієнтування маршрутів з морських портів на мультимодальні коридори через території країн ЄС, посилився європейський вектор як збутовий і як інфраструктурний, а також зросла роль цифрових інструментів у підтриманні безперервності зовнішньоекономічних операцій.

Доведено, що ефективність міжнародної бізнес-моделі МХП у сучасних умовах має змішаний характер. З одного боку, компанія зберігає конкурентні позиції на ключових зовнішніх ринках завдяки масштабу виробництва, стандартизованій якості, наявності довгострокових контрактів і накопиченому досвіду кризової адаптації. З іншого боку, зростання логістичних витрат, страхових платежів, енергетичної складової, вартості залученого капіталу й необхідність хеджування валютних ризиків зумовлюють зниження маржинальності експортних операцій, що обмежує фінансову ефективність моделі. Окремо підкреслено, що стійкість експорту забезпечується переважно управлінськими рішеннями з перебудови маршрутів і диверсифікації збуту, однак пропускна спроможність сухопутних коридорів та інфраструктурні обмеження не дозволяють повною мірою компенсувати втрату традиційної портової логістики, що стримує масштаби міжнародної діяльності.

У ході аналізу встановлено ключові групи ризиків, які визначають межі ефективності міжнародної бізнес-моделі МХП. Інфраструктурні та територіальні ризики пов'язані з фізичною концентрацією потужностей, енергетичними перебоями та загрозами руйнування. Логістичні ризики проявляються у зростанні собівартості транспортування, часових затримках і підвищенні контрактних та репутаційних втрат. Фінансові ризики посилюються валютною турбулентністю, високою вартістю капіталу та обмеженням доступу до довгострокового фінансування. Регуляторні ризики зумовлені зростанням вимог ЄС щодо екологічності, простежуваності та

стандартів виробництва, що з одного боку підвищує витрати на відповідність, а з іншого — стимулює ESG-орієнтовану модернізацію як умову довгострокового доступу до ринку. Додатково ідентифіковано кадрові, управлінські та технологічні обмеження, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатня цифрова зрілість окремих процесів міжнародної діяльності.

З урахуванням виявлених проблем та обмежень обґрунтовано напрями трансформації міжнародної бізнес-моделі МХП, орієнтовані на зниження інфраструктурної залежності, поглиблення цифровізації, підвищення частки продукції з доданою вартістю, інтеграцію ESG-принципів і розширення міжнародної кооперації. На цій основі сформовано комплекс взаємодоповнюючих заходів, що поєднують інфраструктурні та цифрові рішення. Перший захід полягає у створенні закордонного переробно-логістичного хабу на території ЄС, який має забезпечити фізичну диверсифікацію ланцюгів постачання, підвищення стабільності експорту, скорочення логістичних ризиків і зміщення структури експорту у бік продукції з більшою доданою вартістю. Другий захід передбачає впровадження цифрової платформи управління міжнародними ланцюгами постачання (Digital Supply Chain МНР), що забезпечує перехід до data-driven управління експортними процесами, скорочення транзакційних витрат, підвищення прозорості операцій, зменшення контрактних втрат та прискорення управлінських рішень.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів на основі методів дисконтування грошових потоків підтвердило їх фінансову доцільність та інвестиційну ефективність. За ставкою дисконту 12 % проєкт створення закордонного хабу, попри високу капіталомісткість (32,0 млн євро), має позитивну чисту приведену вартість $NPV = +2,77$ млн євро та внутрішню норму прибутковості $IRR \approx 14,4$ %, що перевищує вартість капіталу й підтверджує прийнятність інвестиційного рішення для стратегічного інфраструктурного розвитку. Водночас впровадження цифрової платформи з обсягом інвестицій 5,0 млн євро демонструє вищу норму прибутковості $IRR \approx$

27,7 % і позитивне значення $NPV = +2,40$ млн євро при коротшому терміні окупності, що обґрунтовує доцільність її першочергової реалізації як швидкоокупного інструменту підвищення операційної ефективності.

Прогнозні техніко-економічні розрахунки засвідчили, що комплексне впровадження заходів формує не лише прямий фінансовий ефект, але й підвищує якісні характеристики міжнародної бізнес-моделі МХП. Очікується зростання виручки від експорту, підвищення середньої експортної маржі, скорочення логістичних витрат у структурі доходів, збільшення операційного грошового потоку та зростання рентабельності експортних операцій у прогностному періоді. Змістовно важливо, що ці ефекти формуються не лише за рахунок розширення збуту, а й через підвищення керованості ланцюгів постачання, зниження операційних витрат і оптимізацію структури створення доданої вартості.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та розв'язано сукупність теоретичних, аналітичних і прикладних завдань, спрямованих на поглиблення наукових уявлень про міжнародні бізнес-моделі та обґрунтування практичних шляхів удосконалення міжнародної бізнес-моделі великого агропродовольчого підприємства в умовах глобальної нестабільності та євроінтеграційних процесів. Отримані результати мають комплексний характер і дозволяють сформулювати цілісне бачення механізмів функціонування, трансформації та підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств у сучасному економічному середовищі.

У ході дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до трактування сутності бізнес-моделей і міжнародних бізнес-моделей, що дало змогу сформулювати їх розуміння як динамічних організаційно-економічних конструкцій, спрямованих на створення, доставку та привласнення цінності в умовах глобальної конкуренції. Встановлено, що міжнародні бізнес-моделі зазнають постійної еволюції під впливом технологічних зрушень, цифровізації, посилення глобальної взаємозалежності та зростання ролі принципів сталого розвитку. Доведено, що в сучасних умовах найбільш життєздатними є гібридні моделі, які поєднують елементи традиційних експортно-інвестиційних підходів із цифровими, платформними та сервісно-орієнтованими рішеннями, забезпечуючи баланс між масштабом діяльності та гнучкістю управління.

Систематизація чинників формування міжнародних бізнес-моделей дозволила встановити, що їх конфігурація визначається складною взаємодією зовнішніх і внутрішніх детермінант. Зовнішні чинники включають глобалізаційні процеси, геополітичні ризики, інституційні обмеження, технологічний прогрес і соціально-економічні трансформації, тоді як внутрішні – ресурсний потенціал, рівень інноваційності, якість управління, кадрове забезпечення та фінансову спроможність підприємства. Обґрунтовано,

що в умовах воєнної та післявоєнної економіки для українських підприємств критичного значення набувають механізми адаптації міжнародних бізнес-моделей, серед яких провідну роль відіграють диверсифікація ринків збуту, перебудова логістичних ланцюгів, цифровізація зовнішньоекономічних процесів, фінансова реструктуризація та розвиток міжнародної кооперації.

Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «МХП» засвідчив, що компанія є одним із ключових суб'єктів агропродовольчого сектору України з потужною вертикально інтегрованою структурою, диверсифікованим продуктовим портфелем і значною присутністю на міжнародних ринках. Установлено, що стратегія вертикальної інтеграції дозволила сформувати повний виробничий цикл, підвищити керованість собівартості та якості продукції, а також знизити залежність від зовнішніх постачальників. Разом із тим висока концентрація основних виробничих і логістичних активів на території України в умовах воєнних дій зумовлює підвищену інфраструктурну вразливість і обмежує довгострокову стійкість міжнародної бізнес-моделі.

Фінансово-економічна оцінка результатів діяльності компанії у 2022–2024 рр. дозволила виявити фазність розвитку в кризовий та післякризовий періоди. Встановлено, що різке погіршення фінансових показників у 2022 р. було зумовлене воєнними, валютними та макроекономічними чинниками, тоді як у 2023 р. відбулося відновлення прибутковості та зростання операційної ефективності. У 2024 р. простежується тенденція до стабілізації фінансових результатів, що свідчить про перехід компанії до більш збалансованої моделі функціонування, орієнтованої на внутрішні резерви ефективності та підвищення якості управління витратами. Підтверджено, що зовнішньоекономічна діяльність залишається ключовим джерелом валютних надходжень і фінансової стійкості, водночас характеризуючись високою залежністю від логістичних, валютних і регуляторних факторів.

Аналіз експортно-імпортних операцій показав трансформацію підходів до міжнародної діяльності від екстенсивного нарощування обсягів до підвищення економічної доцільності та якісних параметрів експорту.

Скорочення фізичних обсягів експорту у кризовий період супроводжувалося зростанням показників ефективності та рентабельності, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов міжнародної торгівлі та результативність заходів з оптимізації витрат і вибору більш прибуткових ринків. Водночас збереження структурних бар'єрів доступу до окремих ринків, валютної чутливості та логістичних обмежень підтверджує потребу подальшої трансформації міжнародної бізнес-моделі.

У ході дослідження ідентифіковано системний характер проблем і ризиків міжнародної діяльності, серед яких ключовими є інфраструктурні, логістичні, фінансові, регуляторні, кадрові та технологічні обмеження. Доведено, що ці ризики мають взаємопов'язаний характер і посилюють один одного, формуючи структурні межі ефективності міжнародної бізнес-моделі. Особливої актуальності набувають регуляторні вимоги Європейського Союзу у сфері екологічності, простежуваності продукції та сталого розвитку, які з одного боку підвищують витрати на відповідність, а з іншого – створюють передумови для довгострокового зміцнення конкурентних позицій за умови своєчасної адаптації.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями трансформації міжнародної бізнес-моделі, спрямовані на зниження інфраструктурної залежності, поглиблення цифровізації, розвиток продукції з високою доданою вартістю, інтеграцію ESG-принципів та розширення міжнародної кооперації. Запропоновано комплекс взаємодоповнюючих заходів, що поєднують інфраструктурні та цифрові рішення, зокрема створення закордонного переробно-логістичного хабу на території Європейського Союзу та впровадження цифрової платформи управління міжнародними ланцюгами постачання. Доведено, що поєднання фізичної диверсифікації виробничо-логістичних локацій із цифровою трансформацією управлінських процесів формує синергетичний ефект і створює основу для переходу до більш стійкої та гнучкої міжнародної бізнес-моделі.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів із використанням

методів дисконтованих грошових потоків підтвердило їх фінансову доцільність та інвестиційну ефективність. Встановлено, що обидва проекти мають позитивну чисту приведену вартість і внутрішню норму прибутковості, що перевищує вартість капіталу, хоча відрізняються за масштабом інвестицій, термінами окупності та характером впливу. Інфраструктурний проєкт забезпечує стратегічну довгострокову стійкість міжнародної діяльності, тоді як цифровий проєкт характеризується швидкою окупністю та високою операційною ефективністю. Прогнозні техніко-економічні розрахунки засвідчили, що комплексна реалізація заходів сприяє зростанню виручки від експорту, підвищенню експортної маржі, скороченню логістичних витрат, збільшенню операційного грошового потоку та підвищенню рентабельності зовнішньоекономічних операцій.

Загалом результати магістерської роботи свідчать, що міжнародна бізнес-модель ПрАТ «МХП» у сучасних умовах є функціонально стабільною та конкурентоспроможною, проте структурно вразливою до зовнішніх шоків. Подальше підвищення її ефективності можливе за умови системної трансформації, орієнтованої на інфраструктурну диверсифікацію, цифровізацію управління, розвиток продукції з високою доданою вартістю та активну інтеграцію у європейський економічний простір. Отримані висновки мають як наукову, так і практичну значущість та можуть бути використані у процесі стратегічного планування міжнародної діяльності агропродовольчих підприємств, а також при формуванні державної політики підтримки експорту й євроінтеграційних трансформацій бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гесць В. М. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. – Київ: НАН України, 2015. – 336 с.
1. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. – Суми: Університетська книга, 2020. – 420 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – Київ: Знання, 2019. – 472 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств. – Суми: Університетська книга, 2016. – 354 с.
4. Кіндзерський Ю. В. Промислова політика та економічне зростання. – Київ: НІСД, 2019. – 310 с.
5. Дубровіна Н. А. Бізнес-моделі підприємств у ринковій економіці // Економіка України. – 2018. – № 4. – С. 45–54.
6. Васильців Т. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. – Львів: ЛНУ, 2017. – 398 с.
7. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 416 с.
8. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. – Київ: Либідь, 2018. – 356 с.
9. Юрчишин В. В. Цифрова економіка України. – Київ: НІСД, 2020. – 280 с.
10. Бойчук І. В. Стратегічний менеджмент. – Київ: КНЕУ, 2019. – 412 с.
11. Каленюк І. С. Глобальна економіка. – Київ: КНЕУ, 2018. – 390 с.
12. Задорожна С. М. Експортна політика підприємства. – Харків: Фактор, 2020. – 288 с.
13. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економічна інтеграція. – Київ: КНЕУ, 2019. – 312 с.
14. Алімпієв Є. В. Бізнес-моделі у зовнішньоекономічній діяльності // Вісник ХНУ. – 2021. – № 2. – С. 77–84.
15. Пахомова А. І. Міжнародний менеджмент. – Київ: Центр учбової

- літератури, 2020. – 348 с.
- 16.Швиданенко Г. О. Конкурентоспроможність підприємства. – Київ: КНЕУ, 2018. – 276 с.
 - 17.Лігоненко Л. О. Антикризове управління. – Київ: КНЕУ, 2022. – 340 с.
 - 18.Оболенська Т. Є. Логістичне забезпечення ЗЕД. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 294 с.
 - 19.Науменко С. М. Платформні бізнес-моделі // Економіка та держава. – 2021. – № 9. – С. 23–28.
 - 21.Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. – New York: Wiley, 2010. – 288 p.
 - 22.Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – P. 172–194.
 - 23.Zott C., Amit R. Business Model Design // Strategic Management Journal. – 2011. – Vol. 32. – P. 1019–1049.
 - 24.Magretta J. Why Business Models Matter // Harvard Business Review. – 2002. – No. 80. – P. 86–92.
 - 25.Chesbrough H. Open Business Models. – Boston: Harvard Business School Press, 2006. – 256 p.
 - 26.Porter M. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 2008. – 432 p.
 - 27.Johnson M. Seizing the White Space. – Boston: Harvard Business Press, 2010. – 240 p.
 - 28.Laudon K., Traver C. E-commerce. – New York: Pearson, 2021. – 720 p.
 - 29.Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016. – 184 p.
 - 30.Friedman T. The World is Flat. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. – 660 p.
 - 31.Wirtz B. Business Model Management. – Wiesbaden: Springer, 2016. – 412 p.
 - 32.Casadesus-Masanell R., Ricart J. From Strategy to Business Models // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – P. 195–215.

33. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The Business Model Navigator. – London: FT Press, 2014. – 400 p.
34. Kotler P. Marketing 4.0. – New York: Wiley, 2017. – 256 p.
35. Scott W. Institutions and Organizations. – Thousand Oaks: Sage, 2014. – 360 p.
36. OECD. Digital Economy Outlook. – Paris: OECD Publishing, 2020. – 330 p.
37. World Bank. Global Economic Prospects. – Washington: World Bank, 2022. – 280 p.
38. UNCTAD. World Investment Report. – Geneva: UN, 2023. – 290 p.
39. IMF. World Economic Outlook. – Washington: IMF, 2022. – 250 p.
40. McKinsey Global Institute. Digital Globalization. – New York: McKinsey, 2019. – 190 p.
41. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011. – No. 1. – P. 62–77.
42. Prahalad C. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. – New Jersey: Wharton, 2005. – 432 p.
43. Hamel G. Leading the Revolution. – Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 336 p.
44. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – New York: Harper, 2006. – 286 p.
45. Baldwin R. The Great Convergence. – Harvard: Harvard University Press, 2016. – 344 p.
46. Barney J. Resource-Based View of the Firm // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – P. 99–120.
47. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. – New York: Wiley, 2021. – 560 p.
48. Kaplan R., Norton D. Strategy-Focused Organization. – Boston: Harvard, 2001. – 400 p.
49. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 2011. – 895 p.
50. Williamson O. Transaction Cost Economics. – New York: Free Press, 1985. –

- 448 p.
- 51.Kotler P., Keller K. Marketing Management. – New York: Pearson, 2019. – 736 p.
- 52.Freeman R. Strategic Management: Stakeholder Approach. – Boston: Pitman, 1984. – 292 p.
- 53.North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: CUP, 1990. – 152 p.
- 54.Shumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. – New York: Harper, 2003. – 450 p.
- 55.Rosenberg N. Inside the Black Box. – Cambridge: CUP, 2006. – 304 p.
- 56.Scott G. International Business. – London: Pearson, 2020. – 680 p.
- 57.Hill C. International Business. – New York: McGraw-Hill, 2021. – 740 p.
- 58.Rugman A., Collinson S. International Business. – London: Pearson, 2018. – 620 p.
- 59.Dunning J. International Production and the Multinational Enterprise. – London: Routledge, 2001. – 464 p.
- 60.Anderson J. Globalization. – London: Routledge, 2019. – 310 p.